



# Kockázatkezelés a válság után – hogyan tovább?

Réthelyi László, Ernst & Young

# Vállalati Kockázatmenedzsment (Enterprise Risk Management)

---

## ▶ Mi az Enterprise Risk Management (ERM)?

*„A vállalati kockázatkezelés egy folyamat, amelyet a szervezet igazgatósága, vezetői és többi dolgozója hajt végre, azt a stratégia kialakítása során és az egész vállalaton belül alkalmazza.*

*Célja, hogy meghatározza azokat a lehetséges eseményeket (kockázatokat), amelyek hatással lehetnek a szervezetre, és a kockázatvállalási hajlandóság mértékéig kezelje a kockázatot, ezáltal ésszerű bizonyosságot nyújtson a szervezeti célkitűzések megvalósításához.”*

*COSO ERM Integrated Framework*

# Vállalati Kockázatmenedzsment - A kialakítás szintjei a válság előtt

Szintek	Példák
<b><u>I. Szint</u></b> Kockázat-értékelés a szervezet szintjén – kockázati térkép	„Meglepetéseken” átesett vállalatok
<b><u>II. Szint</u></b> Átfogó kockázatmenedzsment Keretrendszer	Tőzsdei cégek
<b><u>III. Szint</u></b> Működésbe ágyazott kockázat kezelés	Pénzügyi szektor

# Kockázatmenedzsment problémái a válság idején

---

- ▶ Nem megfelelő integráció
- ▶ „Lomha”, intő jeleket figyelmen kívül hagyó kockázatmenedzsment
- ▶ Nem megfelelően definiált felelősségi körökkel rendelkező kockázatkezelési osztályok
- ▶ Túlzott „nyomás” a kockázatkezelési osztályokra
- ▶ A kockázatkezelők vállalaton belüli megítélése
- ▶ A teljesítményértékeléssel nem kellően összehangolt kockázatmenedzsment
- ▶ Feltétel nélküli bizalom a hitelminősítő intézetekben (pénzügyi szektor)

Kockázatmenedzsment sok esetben nem tudta megfelelően betölteni a megelőző / előrejelző szerepét

# Kockázatmenedzsment a válság után

## - Hogyan tovább?

---

- ▶ Miért nem érte el teljesen célját a jelenlegi kapcsolódó szabályozói / elvárás rendszer (pl. Basel, tőzsdei ajánlások)?
- ▶ Mit érdemes leginkább fejleszteni?
  - ▶ Módszereket?
  - ▶ Résztvevők körét?
  - ▶ Folyamatot / eljárásokat?
- ▶ Mitől lesz meg a kockázatkezelők megfelelő belső elfogadottsága?
- ▶ Hogy tud ebben a belső audit segíteni?



**Köszönöm a figyelmet!**

**Réthelyi László**  
**Üzleti Kockázatkezelési**  
**Szolgáltatások vezetője**

**Tel +36 1 451 8527**  
**Mobil +36 30 515 5039**  
**Fax +36 1 451 8199**  
**Email [laszlo.rethelyi@hu.ey.com](mailto:laszlo.rethelyi@hu.ey.com)**

 **ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*