

Press release

Jade Longelin
Marketing & Communications
Tel: +352 451 452 092
Email: lupress@deloitte.lu

Deloitte survey: risk management gains momentum

Deloitte recently published its eighth biennial global survey on risk management, titled '*Setting a Higher Bar*'. The survey indicates that in 2012, two-thirds of financial institutions reported an increase in spending on risk management and compliance due to heightened regulatory scrutiny and greater concerns over risk governance, up 55% from 2010.

Deloitte's survey, conducted from September to December 2012, assesses the risk management programmes, planned improvements, and continuing challenges among global financial institutions. The eighth edition surveyed chief risk officers – or their equivalent – from 86 financial institutions, and represents a range of financial services sectors, including banks, insurers, and asset managers, with aggregate assets of more than US\$18 trillion (approx. €13.56 trillion).

However, a closer look at the numbers finds that there is a divergence when it comes to the spending patterns of different-sized firms. Larger firms who have had several years of regulatory scrutiny, continue to focus on areas like risk governance, risk reporting, capital adequacy and liquidity. In contrast, firms with assets of less than US\$10 billion (approx. €7.53 billion) are now concentrating on building capabilities to address their new regulatory requirements.

The majority of institutions participating in the survey (58%) plan to increase their risk management budgets over the next three years, with 17% anticipating annual increases of 25% or more.

Risk management moves up the boardroom agenda

Alongside increased spending, risk management has also significantly risen up the agenda in the boardroom. According to the survey's results, 94% of company boards now devote more time to risk management oversight than five years ago, and 80 % of chief risk officers report directly to either the board or the Chief Executive Officer (CEO). Additionally, 98% of company boards or board-level risk committees regularly review risk management reports, an increase from 85% in 2010.

Other major findings in the survey include:

- Almost three out of four risk managers rated their institution to be either extremely or very effective in risk management overall, an increase from 66% in 2010's survey results.
- Due to increased regulation, 48% of firms confirmed that they have had to adjust product lines and/or business activities, a percentage that has doubled from 24% in 2010.

- The use of institution-wide Enterprise Risk Management (ERM) programmes is continuing to grow. Today, 62% of financial institutions have an ERM strategy in place, up from 52% in 2010, while a further 21% are currently building a programme. The total of 82% of firms either with or building an ERM programme is significantly up from 59% in 2008.
- Institutions are increasingly confident about their effectiveness in managing liquidity risk (85% rate themselves as extremely or very effective vs. 77% in 2010); credit risk (83% against 71% in 2010); and country/sovereign risk (78% vs. 54% in 2010).
- Stress testing has become a central plank in many institutions' risk management efforts. 80% of the institutions surveyed stated that stress-testing enables a forward-looking assessment of risk, and 70% said that it informs the setting of their risk tolerances.
- Technology used to monitor and manage risk is a particular concern and, according to the report, significant improvements in risk technology are needed. Less than 25% of institutions rate their technology systems as extremely or very effective while 40% of institutions are concerned about their capabilities in the management of risk data.
- Progress in linking risk management with compensation has changed only incrementally since 2010's survey results. Currently, 55% of institutions incorporate risk management into performance goals and compensation for senior management, which is little changed from 2010. The use of 'clawback' provisions in executive compensation, however, has increased (41% vs. 26% of institutions in 2010).

According to the report, operational risk, which is a key component of Basel II, has been an ongoing challenge for institutions. The lack of ability to measure operational risk and the complexity of many operational processes are key causes of this. Only 45% of firms rated themselves as extremely or very effective in this area, down slightly from 2010.

Laurent Berliner, local partner and Enterprise Risk Services leader for the financial services industry across the EMEA (Europe, Africa, Middle-East, Africa) region of Deloitte, explains, *“Financial institutions recognise the growing importance and value of sound risk governance and management and are becoming increasingly confident in their abilities, but they also recognise there is still room for significant improvement. In the banking industry, while most of the institutions have made progress with Basel II, there is still work to be done with Basel III (only less than 20% report Basel III work as complete), and many of the banks surveyed are using this opportunity to rethink their business strategy at the same time. In the insurance industry, companies are working on maturing enterprise risk management and aligning with strategic and capital planning process. In the Asset Management industry, firms are increasingly leveraging service providers to drive their core business and are evolving their risk and oversight capabilities to more effectively manage those relationships. Overall, financial institutions are still facing on-going issues with quality, consistency and timeliness of risk data and technology. Even if there has been an uptick in the relationship between risk management in performance goals and compensation, there is still room for further implementation.”*

The report can be found online at <http://www.deloitte.com/lu/survey/global-risk-management-8>.

Enquête Deloitte : la gestion des risques prend de l'ampleur

Deloitte a récemment publié sa huitième enquête biennale internationale relative à la gestion des risques, intitulée *Setting a Higher Bar*. L'enquête indique qu'en 2012, deux tiers des institutions financières ont signalé une hausse des dépenses liées à la gestion des risques et à la conformité suite à un contrôle réglementaire plus serré et des préoccupations de plus en plus grandes concernant la gouvernance des risques, soit une augmentation de 55% par rapport à 2010.

L'enquête de Deloitte, réalisée entre septembre et décembre 2012 évalue les programmes de gestion des risques, les améliorations prévues ainsi que les défis persistants rencontrés par les institutions financières internationales. La huitième édition concernait les directeurs de la gestion des risques, ou leur équivalent, de 86 institutions financières, représentant de nombreux secteurs des services financiers, notamment des banques, des assureurs et des gestionnaires d'actifs, avec des actifs cumulés d'une valeur de plus de 18 billions de dollars (environ 13,56 billions d'euros).

Toutefois, en examinant plus attentivement les chiffres, on découvre qu'il existe une divergence dans les comportements de dépenses de ces entreprises de différentes tailles. Les plus grandes entreprises, qui font l'objet depuis plusieurs années d'un contrôle réglementaire plus serré, continuent de se concentrer sur des sujets tels que la gouvernance des risques, le signalement des risques, l'adéquation des fonds propres et la liquidité. À l'inverse, les entreprises détenant des actifs inférieurs à 10 milliards de dollars (environ 7,53 milliards d'euros) travaillent aujourd'hui principalement sur le développement des capacités nécessaires pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires dont elles font l'objet.

Une majorité des institutions participant à l'enquête (58%) prévoit d'augmenter le budget de gestion des risques dans les trois années à venir, et 17% d'entre elles anticipent des hausses annuelles d'au moins 25%.

La gestion des risques devient une priorité à l'ordre du jour

Outre l'augmentation des dépenses, la gestion des risques devient également une priorité à l'ordre du jour. Selon les résultats de l'enquête, 94% des conseils d'administration accordent désormais plus de temps à la supervision de la gestion des risques qu'il y a cinq ans, et 80% des directeurs de la gestion des risques rendent compte directement au conseil d'administration ou au Président-Directeur Général (PDG). De plus, 98% des conseils d'administration ou des comités des risques au niveau du conseil d'administration examinent régulièrement les rapports de gestion des risques, ce qui représente une augmentation par rapport aux 85% de 2010.

L'enquête a également abouti aux conclusions suivantes :

- Près de trois gestionnaires des risques sur quatre ont évalué leur institution comme étant extrêmement ou très efficace en termes de gestion globale des risques, soit une augmentation par rapport aux 66% affichés dans les résultats de l'enquête de 2010.
- Suite aux réglementations plus sévères, 48% des entreprises ont confirmé qu'elles ont dû ajuster leurs gammes de produits et/ou secteurs d'activités, un pourcentage qui a doublé par rapport aux 24% de 2010.
- L'utilisation de programmes de gestion des risques d'entreprise (ERM) au niveau de l'institution est de plus en plus répandue. Aujourd'hui, 62% des institutions financières ont une stratégie ERM en place (52% en 2010) et 21% sont en cours d'élaboration d'un programme. Le total des entreprises ayant ou développant un programme ERM, soit 82%, constitue une hausse majeure par rapport aux 59% de 2008.
- Les institutions sont de plus en plus confiantes en ce qui concerne leur efficacité à gérer les risques de liquidité (85% se considèrent comme extrêmement ou très

efficaces, contre 77% en 2010) ; les risques bancaires (83% contre 71% en 2010) et les risques souverains/de pays (78% contre 54% en 2010).

- Dans de nombreuses institutions, les tests de tension sont au cœur des efforts mis en œuvre pour la gestion des risques. 80% des institutions ayant fait l'objet d'une enquête ont indiqué que les tests de tension permettaient une évaluation des risques prévisionnelle, et 70% ont déclaré que cela apportait des renseignements sur leur tolérance aux risques.
- La technologie utilisée pour surveiller et gérer les risques constitue une préoccupation particulière et, selon le rapport, cette technologie liée aux risques nécessite des améliorations notables. Moins de 25% des institutions considèrent leurs systèmes technologiques comme extrêmement ou très efficaces, tandis que 40% des institutions sont préoccupées par leurs capacités de gestion des données relatives aux risques.
- Par rapport aux résultats de l'enquête de 2010, il n'y a eu que peu de progrès pour associer la gestion des risques à la rémunération. Actuellement, 55% des institutions intègrent la gestion des risques dans les objectifs de performance et la rémunération de la direction, ce qui ne représente qu'un tout petit changement par rapport à 2010. Toutefois, le recours à des clauses de réduction dans la rémunération de la direction a augmenté (41% contre 26% des institutions en 2010).

Selon le rapport, le risque opérationnel, qui est un élément clé de Bâle II, est un défi constant pour les institutions. L'incapacité de mesurer le risque opérationnel et la complexité d'un grand nombre de processus opérationnels en sont les causes principales. Seules 45% des entreprises se disent extrêmement ou très efficaces dans ce domaine, une légère diminution par rapport à 2010.

Laurent Berliner, partner chez Deloitte Luxembourg et leader d'Enterprise Risk Services de Deloitte pour le secteur des services financiers de la région EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique), explique : « *Les institutions financières reconnaissent l'importance et la valeur croissantes d'une gouvernance et d'une gestion des risques solides, et il ont de plus en plus confiance en leurs capacités tout en reconnaissant également que des améliorations considérables pourraient être faites. Dans le secteur bancaire, tandis que la plupart des institutions ont progressé avec Bâle II, un travail considérable doit encore être fait avec Bâle III tandis que moins de 20 % signalent que Bâle III fonctionne complètement, et de nombreuses banques participantes utilisent cette opportunité pour repenser en même temps leur stratégie commerciale. Dans le secteur des assurances, les entreprises s'efforcent d'affiner la gestion des risques de l'entreprise et de l'aligner sur le processus de planification des immobilisations et des stratégies. Dans le secteur de la gestion des actifs, les entreprises font de plus en plus appel aux prestataires de services pour développer leur activité principale et font évoluer leurs capacités liées aux risques et à la supervision afin de gérer plus efficacement ces relations. Dans l'ensemble, les institutions financières font toujours face à des difficultés constantes relatives à la qualité, la cohérence et des données et des technologies liées aux risques. En dépit d'une augmentation de la relation entre la gestion des risques dans les objectifs de performance et la rémunération, des améliorations notables sont encore à faire.* »

Le rapport est disponible sur le site Internet de Deloitte Luxembourg à l'adresse <http://www.deloitte.com/lu/survey/global-risk-management-8>

Umfrage von Deloitte: Risikomanagement gewinnt an Dynamik

Zum achten Mal veröffentlichte Deloitte nunmehr seine alle zwei Jahre erscheinende globale Umfrage zum Risikomanagement, dieses Jahr mit dem Titel *Setting a Higher Bar*. Die Umfrage zeigt, dass im Jahr 2012 zwei Drittel der Finanzinstitute aufgrund der verstärkten aufsichtsrechtlichen Prüfungen und größerer Sorgen über die Risikobeherrschung einen Anstieg der Ausgaben für Risikomanagement und Compliance um 55% gegenüber 2010 verzeichneten.

Die von Deloitte von September bis Dezember 2012 durchgeführte Umfrage bewertet die Risikomanagementprogramme, geplante Verbesserungen und Herausforderungen von globalen Finanzinstituten. Bei der achten Ausgabe wurden Chief Risk Officers oder Personen mit äquivalenter Funktion von 86 Finanzinstituten befragt. Die Umfrage repräsentiert einen Bereich der Finanzdienstleistungssektoren einschließlich Banken, Versicherern und Vermögensverwaltern mit einem Gesamtvermögen von mehr als 18 Billionen US-Dollar (ca. 13,56 Billionen Euro).

Eine genauere Betrachtung der Daten ergibt jedoch, dass eine Divergenz beim Ausgabeverhalten von Unternehmen unterschiedlicher Größen besteht. Größere Unternehmen, die seit mehreren Jahren aufsichtsrechtlichen Prüfungen unterliegen, haben ihren Fokus weiter auf Bereichen wie Risk Governance, Risk Reporting, Eigenkapitalanforderungen und Liquidität. Dagegen konzentrieren sich Unternehmen mit einem Vermögen von weniger als 10 Milliarden US-Dollar (ca. 7,53 Milliarden Euro) zurzeit auf den Aufbau von Kapazitäten zur Erfüllung ihrer neuen regulatorischen Anforderungen.

Die Mehrheit der an der Umfrage teilnehmenden Institutionen (58%) plant die Ausweitung ihrer Budgets für das Risikomanagement über die nächsten drei Jahre, wobei 17% einen jährlichen Anstieg von 25% oder mehr erwarten.

Risikomanagement gelangt auf die Tagesordnung der Vorstandsetage

Neben erhöhten Ausgaben hat auch das Risikomanagement für die Vorstandsetage wesentlich an Bedeutung gewonnen. Entsprechend den Umfrageergebnissen widmen 94% der Unternehmensvorstände der Aufsicht des Risikomanagements jetzt mehr Zeit als vor fünf Jahren, und 80% der Chief Risk Officers berichten direkt entweder an den Vorstand oder an den Chief Executive Officer (CEO). Zusätzlich überprüfen 98% der Unternehmensvorstände oder der Risikoausschüsse auf Vorstandsebene regelmäßig die Risikomanagementberichte, ein Anstieg gegenüber den 85% von 2010.

Weitere wichtige Ergebnisse der Umfrage:

- Fast drei von vier Risikomanagern stuften ihre Institution beim Risikomanagement insgesamt entweder als extrem oder als sehr effektiv ein, was einem Anstieg der Umfrageergebnisse von 66% gegenüber 2010 entspricht.
- Aufgrund einer stärkeren Regulierung bestätigten 48% der Unternehmen, dass sie Produktlinien und/oder Geschäftstätigkeiten anpassen mussten, ein Prozentsatz, der sich gegenüber 24% im Jahr 2010 verdoppelt hat.
- Der Einsatz institutionsweiter Programme zum Enterprise Risk Management (ERM) nimmt weiter zu. Heute verfügen 62% der Finanzinstitute über eine ERM-Strategie gegenüber 52% im Jahr 2010, während weitere 21% derzeit ein Programm aufbauen. Die Summe von 82% der Unternehmen mit bestehendem oder im Aufbau befindlichem ERM-Programm ist von 59% im Jahr 2008 deutlich gestiegen.
- Die Institutionen sind zunehmend zuversichtlich über ihre Effektivität beim Management des Liquiditätsrisikos (85% ggü. 77% im Jahr 2010 stufen sich als extrem oder sehr effektiv ein), des Kreditrisikos (83% ggü. 71% im Jahr 2010) und des Länderrisikos (78% ggü. 54% im Jahr 2010).
- Stresstests wurden zentrales Element der Risikomanagementmaßnahmen der Institutionen. 80% der befragten Institutionen gaben an, dass Stresstests eine

zukunftsgerichtete Bewertung der Risiken ermöglichen, und 70% sagten, dass sie zur Festlegung ihrer Risikotoleranzen beitragen.

- Die zur Überwachung und zum Management von Risiken verwendete Technologie ist ein besonderes Anliegen. Dem Bericht zufolge sind deutliche Verbesserungen der Risikotechnologie erforderlich. Weniger als 25% der Institutionen stufen ihre Technologiesysteme als extrem oder sehr effektiv ein, während sich 40% der Institutionen über ihre Fähigkeiten hinsichtlich des Managements von Risikodaten sorgen.
- Der Fortschritt bei der Verknüpfung von Risikomanagement und Vergütung hat sich seit den Ergebnissen der Studie von 2010 nur inkrementell verändert. Aktuell beziehen 55% der Institutionen das Risikomanagement in Leistungsziele und Vergütungen für die Geschäftsführung ein, was einer nur geringen Veränderung seit 2010 entspricht. Der Einsatz von Rückforderungsklauseln in Vorstandsvergütungen ist jedoch gestiegen (41% ggü. 26% der Institutionen im Jahr 2010).

Dem Bericht zufolge ist das operationelle Risiko, das eine Schlüsselkomponente von Basel II ist, eine laufende Herausforderung für Institutionen. Die mangelnde Fähigkeit zur Messung des operationellen Risikos und die Komplexität zahlreicher betrieblicher Abläufe sind hierfür die Hauptursachen. Nur 45 % der Unternehmen stufen sich in diesem Bereich selbst als extrem oder sehr effektiv ein - ein leichter Rückgang gegenüber 2010.

Laurent Berliner, Partner bei Deloitte Luxemburg und Deloitte Enterprise Risk Services Leader für die Finanzdienstleistungsbranche der EMEA-Region (Europa, Afrika, Nahost), erläutert: *„Finanzinstitute haben die zunehmende Wichtigkeit und den Wert einer soliden Risk Governance und eines soliden Risikomanagements erkannt und sind zunehmend sicher im Umgang damit. Sie sehen aber auch ein signifikantes Verbesserungspotenzial. Während in der Bankenbranche die meisten Institutionen bei Basel II Fortschritte erzielt haben, besteht weiter Handlungsbedarf bei Basel III; weniger als 20% geben an, dass die Arbeiten für Basel III abgeschlossen sind. Zudem nutzen zahlreiche der befragten Banken diese Gelegenheit gleichzeitig zum Überdenken ihrer Geschäftsstrategie. In der Versicherungsbranche arbeiten die Unternehmen an der Weiterentwicklung ihres Risikomanagements und dessen Anpassung an strategische und kapitalplanerische Prozesse. In der Asset Management Branche setzen Unternehmen zunehmend Serviceanbieter ein, um ihr Kerngeschäft voranzutreiben, und verbessern ihre Risiko- und Überwachungsmechanismen, um diese Beziehungen effektiver zu verwalten. Insgesamt sehen sich die Finanzinstitute weiter aktuellen Fragen in den Bereichen Qualität, Konsistenz und Aktualität von Risikodaten und Technologie gegenüber. Auch wenn sich die Einbeziehung des Risikomanagements in Leistungsziele und Vergütung verbessert hat, bleibt noch Raum zur weiteren Umsetzung.“*

Der vollständige Bericht ist auf der Webseite von Deloitte Luxemburg unter <http://www.deloitte.com/lu/survey/global-risk-management-8>.

About Deloitte

"Deloitte" is the brand under which tens of thousands of dedicated professionals in independent firms throughout the world collaborate to provide audit, consulting, financial advisory, risk management, and tax services to selected clients. These firms are members of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), a UK private company limited by guarantee. Each member firm provides services in a particular geographic area and is subject to the laws and professional regulations of the particular country or countries in which it operates. DTTL does not itself provide services to clients. DTTL and each DTTL member firm are separate and distinct legal entities, which cannot obligate each other. DTTL and each DTTL member firm are liable only for their own acts or omissions and not those of each other. Each DTTL member firm is structured differently in accordance with national laws, regulations, customary practice, and other factors, and may secure the provision of professional services in its territory through subsidiaries, affiliates, and/or other entities.

About Deloitte in Luxembourg

In Luxembourg, Deloitte consists of 70 partners and over 1,500 employees and is amongst the leading professional service providers on the market. For over 60 years, Deloitte has delivered high added-value services to national and international clients. Our multidisciplinary teams consist of specialists from different sectors and guarantee harmonised quality services to our clients in their field. Deloitte General Services, société à responsabilité limitée, is an affiliate of the Luxembourg member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, one of the world's leading networks of professional services firms.