

Convegno ABI "Basilea 3"

Framework di Governo e di mitigazione dei Rischi Operativi

Roma, 27 giugno 2013

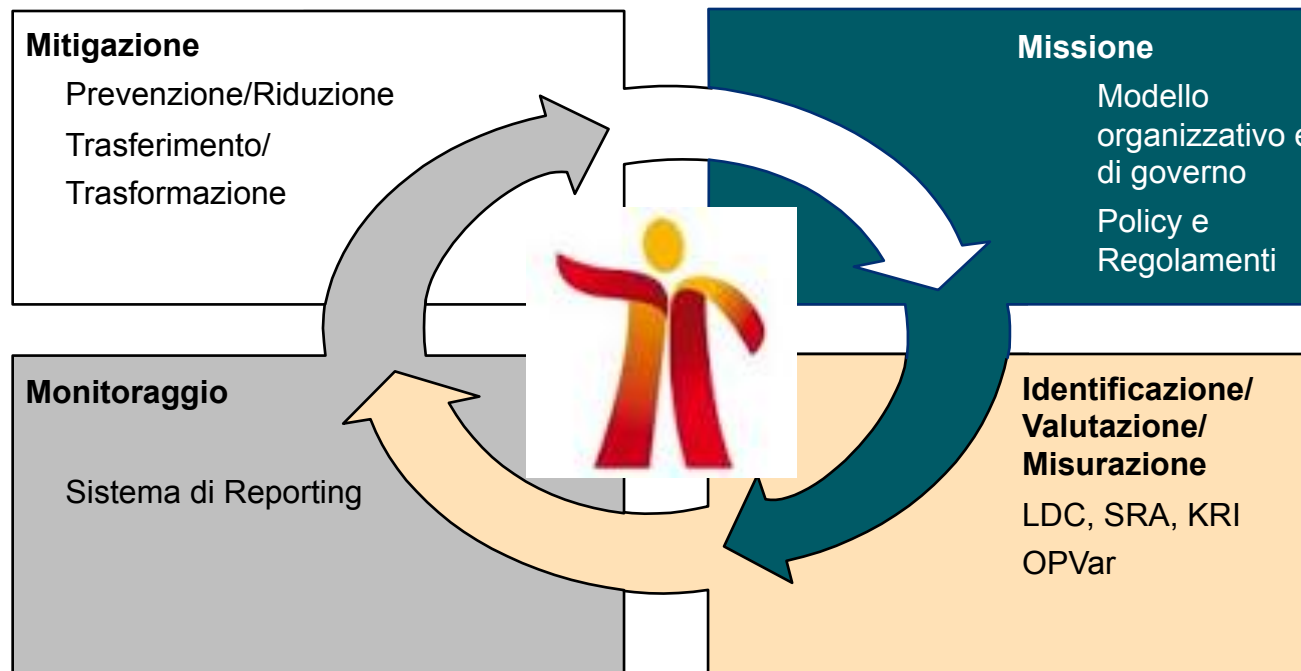
- **Framework di riferimento**

- **Identificazione, Valutazione e Misurazione del Rischio**

- **Sistema di Reporting**

- **Mitigazione del Rischio**

Il circolo virtuoso dell'ORM

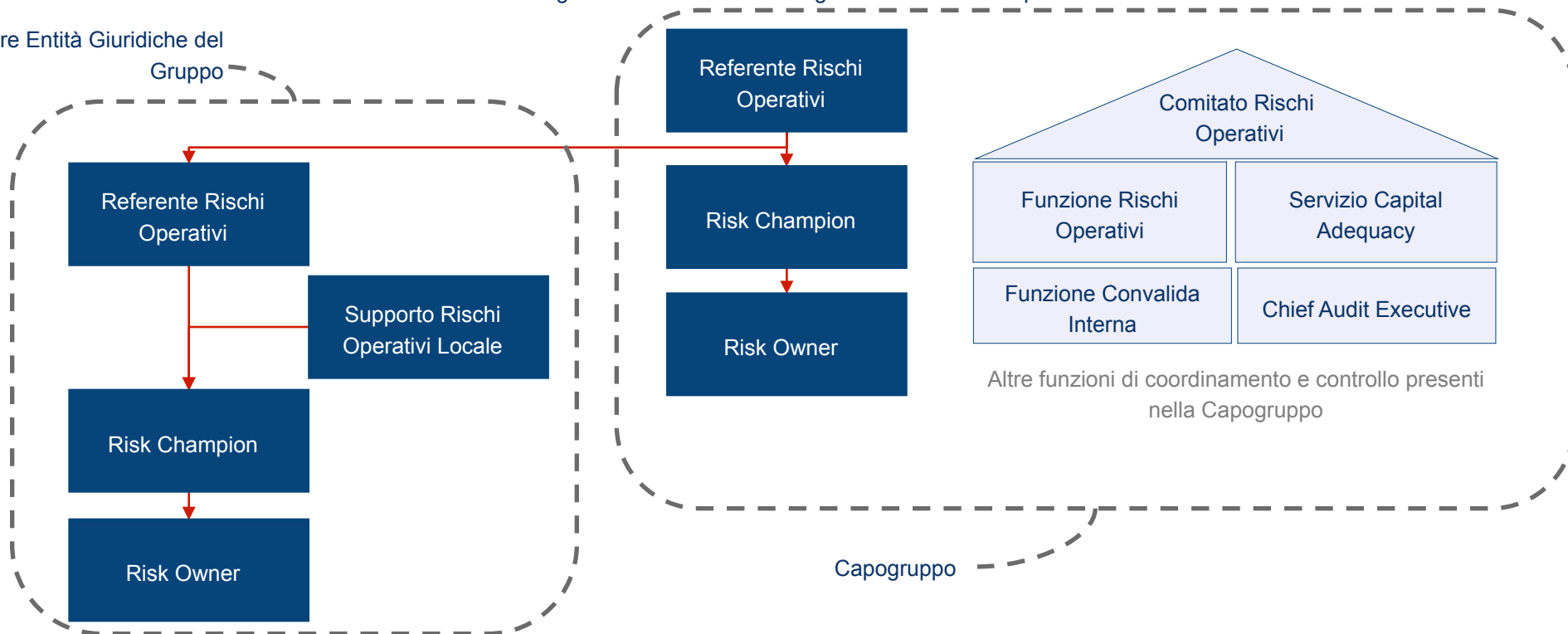


Modello Organizzativo 1/2

Il Gruppo UBI Banca si è dotato di un Sistema dei Controlli, di Policy e di Regolamenti Attuativi che pongono particolare attenzione al mantenimento di un profilo di rischio coerente con quello definito dagli organi sociali del Gruppo e che costituiscono il framework complessivo di riferimento di seguito sintetizzato, nell'ambito del quale sono definiti compiti e responsabilità per il presidio e la prevenzione dei rischi e sono illustrati i processi e sistemi sottostanti funzionali al suo conseguimento. Il Modello Organizzativo a presidio dei Rischi Operativi si basa sulla combinazione di diverse componenti individuate in funzione del ruolo ricoperto e dalla responsabilità assegnata dall'organigramma aziendale.

Modello organizzativo del sistema di gestione dei Rischi Operativi

Altre Entità Giuridiche del Gruppo



Modello Organizzativo 2/2

L'identificazione delle strutture a cui assegnare il ruolo di Risk Champion e Risk Owner è effettuata dal Referente Rischi Operativi e approvata nella prima seduta consigliere utile successiva alla comunicazione di variazioni dell'organigramma. L'attribuzione del ruolo è automatica ed inclusa nella nomina a Responsabile della struttura per la quale il Sistema di gestione dei Rischi Operativi prevede il ruolo

Ruolo	Capogruppo	Altre Entità Giuridiche del Gruppo
Referente Rischi Operativi	<p>Direttore Generale Nell'ambito della propria entità giuridica è il responsabile dell'intero sistema di gestione dei rischi operativi</p>	<p>Amministratore Delegato Direttore/Condirettore Generale Nell'ambito della propria entità giuridica è il responsabile dell'intero sistema di gestione dei rischi operativi</p>
Supporto Rischi Operativi Locale	Non previsto	<p>Responsabile della struttura preposta al controllo rischi Nell'ambito della propria entità giuridica supporta il Referente Rischi Operativi nella realizzazione e nel coordinamento del sistema di gestione dei rischi operativi definito dalla Policy di Gruppo</p>
Risk Champion	<p>Responsabili delle strutture a diretto riporto della Direzione Generale, i responsabili delle Direzioni (incluse quelle Territoriali ove presenti), i responsabili delle strutture a cui sono demandate attività specialistiche quali la gestione di: sicurezza logica; sicurezza fisica; disaster recovery e continuità operativa; prevenzione e protezione sul lavoro come definita dalla normativa 81/2008; attività di antiriciclaggio e antiterrorismo; controlli contabili come definiti dalla normativa 262/2005; reclami; intermediazione titoli; pratiche legali e fiscali.</p> <p>Ad essi è demandata la responsabilità di presidiare operativamente il corretto svolgimento del processo di gestione dei rischi operativi in relazione all'attività di competenza e di coordinare i Risk Owner di riferimento</p>	
Risk Owner	<p>Responsabili delle strutture con riporto gerarchico a un Risk Champion</p> <p>Ad essi è demandato il compito di riconoscere e segnalare gli eventi di perdita e/o potenziali riconducibili a fattori di rischio operativo che si manifestano nel corso delle attività quotidiane.</p>	

- Framework di riferimento

- **Identificazione, Valutazione e Misurazione del Rischio**

- Sistema di Reporting

- Mitigazione del Rischio

Quantificazione delle perdite rilevate storicamente: introduzione

Processo finalizzato alla **rilevazione integrata e sistematica degli eventi dannosi accaduti** che hanno comportato una perdita effettiva, una quasi perdita (“Near Miss”) o un evento profittevole. Le perdite operative rilevate sono periodicamente riconciliate con la contabilità ed aggiornate dai Risk Owner e/o Risk Champion tramite una procedura, disponibile sulla rete intranet del Gruppo, con evidenza separata dei recuperi eventualmente ottenuti anche attraverso l’attivazione di specifiche polizze assicurative. A supporto di tali attività è stata realizzata una procedura dedicata, in modo da creare un sistema di raccolta e conservazione dei dati idoneo ad assicurare il raggiungimento e il mantenimento nel tempo dei requisiti di completezza, affidabilità e aggiornamento dei dati.

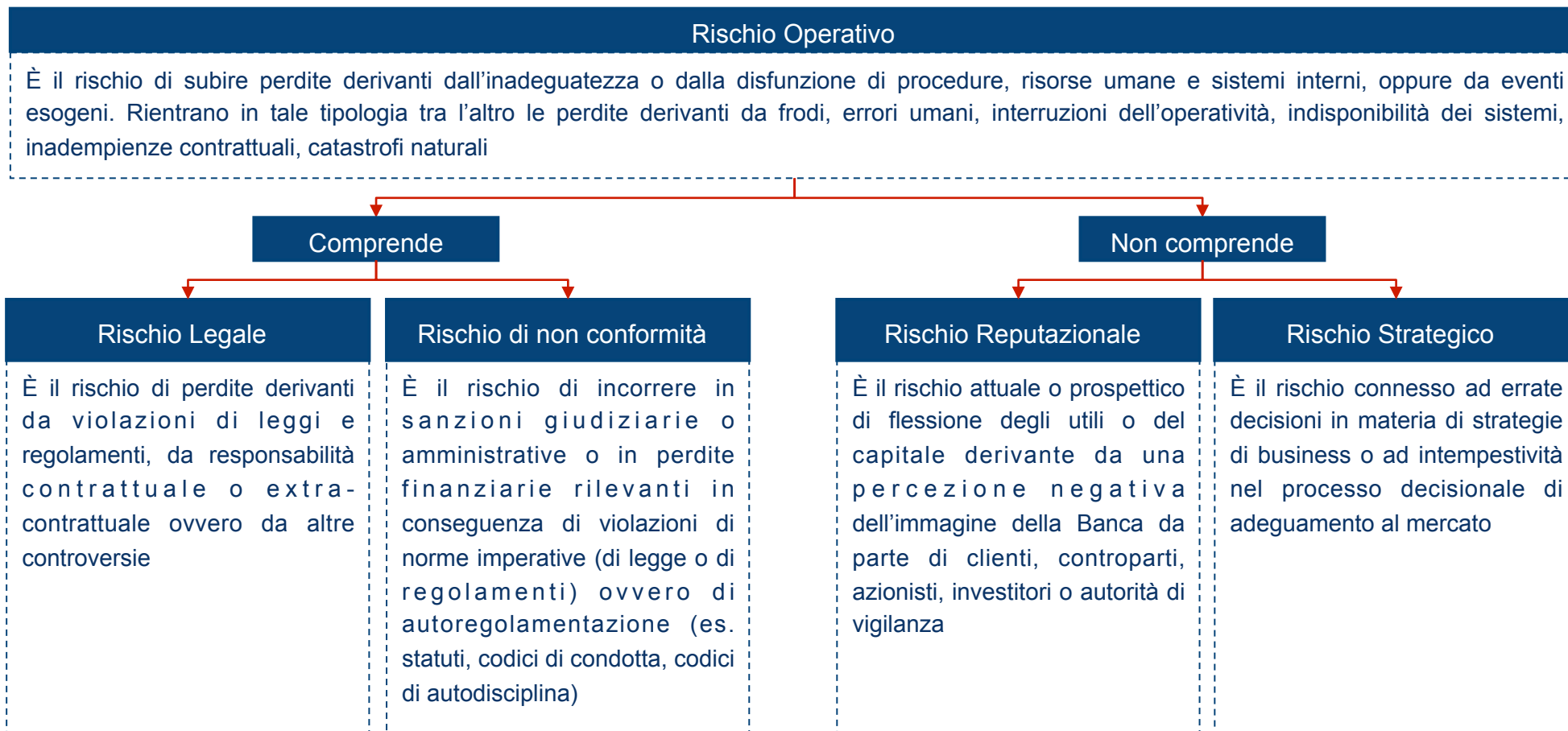


Obiettivi:

- Raccolta strutturata di eventi pregiudizievoli che abbiano comportato perdite effettive (certe e/o stimate), quasi perdite o profitti per l’Entità segnalante
- Analisi delle cause che hanno determinato l’accadimento dell’evento pregiudizievole, affinché tutti gli attori coinvolti nella gestione del rischio operativo abbiano a disposizione all’occorrenza molteplici strumenti di analisi per il monitoraggio e la valutazione periodica del profilo di rischio della propria unità operativa/entità di appartenenza
- Misurazione del capitale regolamentare da detenere a fronte dei rischio operativi assunti dalla Banca

Quantificazione delle perdite rilevate storicamente: definizione

In linea con la normativa di riferimento, la definizione di Rischio Operativo prevista dalla Policy del Gruppo UBI include il rischio legale e di non conformità ed esclude il rischio reputazionale e strategico

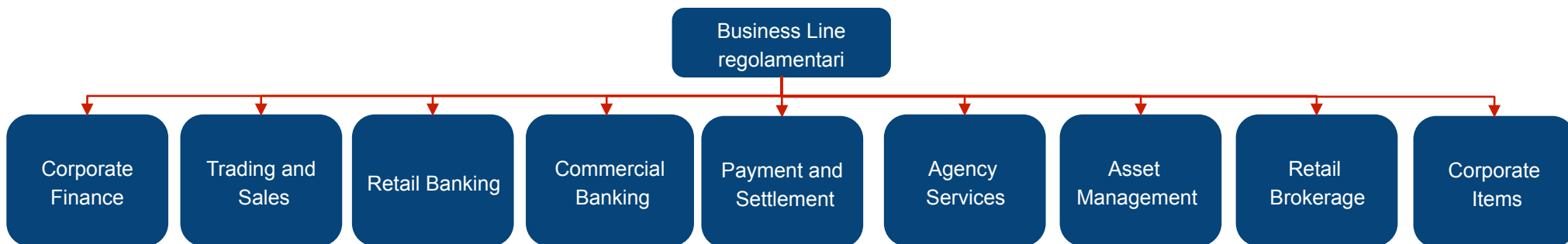


Quantificazione delle perdite rilevate storicamente: identificazione e categorizzazione 1/3

- Il Rischio Operativo è caratterizzato da una relazione di causa-effetto tale per cui, a fronte di uno o più fattori scatenanti, si genera l'evento pregiudizievole. Per tale ragione, per poter spiegare nella sua interezza l'evento pregiudizievole accaduto, è necessario specificarlo secondo tre componenti



- Per poter identificare le aree di maggiore vulnerabilità e predisporre le più adeguate azioni di prevenzione e attenuazione del rischio è opportuno individuare in modo chiaro ed inequivocabile gli ambiti di attività entro cui si è manifestato l'evento pregiudizievole (processo aziendale, prodotto, area territoriale, canale distributivo, segmento di clientela, etc). Per omogeneizzare tali ambiti di attività, lo stesso Comitato di Basilea ha proposto nove raggruppamenti omogenei di linee di business



Causa (o Risk Driver): i risk driver sono le classi di circostanze che possono causare un evento di perdita e sono stati integrati e raccordati con il modello dei rischi adottato dal Comitato di Basilea. Le cause originarie e/o principali dell'evento perdita sono suddivise in quattro macro classi.

Processi

- Inefficienze procedurali, incompletezze/carenze contrattuali, inadeguatezza/assenza di procedure di controllo
- Mancato rispetto delle procedure e delle norme di settore e mancanza di controllo, qualora insufficienti e/o carenti
- Inadempienze nei confronti delle istituzioni, della clientela, in merito a quanto stabilito dagli ordinamenti e dai regolamenti specifici e noti
- Errore umano, impreparazione del personale e mancato rispetto delle normative, non intenzionali e correlabili ad inefficienze di processo

Persone

- Comportamenti fraudolenti interni di dipendenti (infedeltà) e violazioni della normativa sul lavoro (discriminazioni, molestie, licenziamento ingiusto, ecc.)

Sistemi

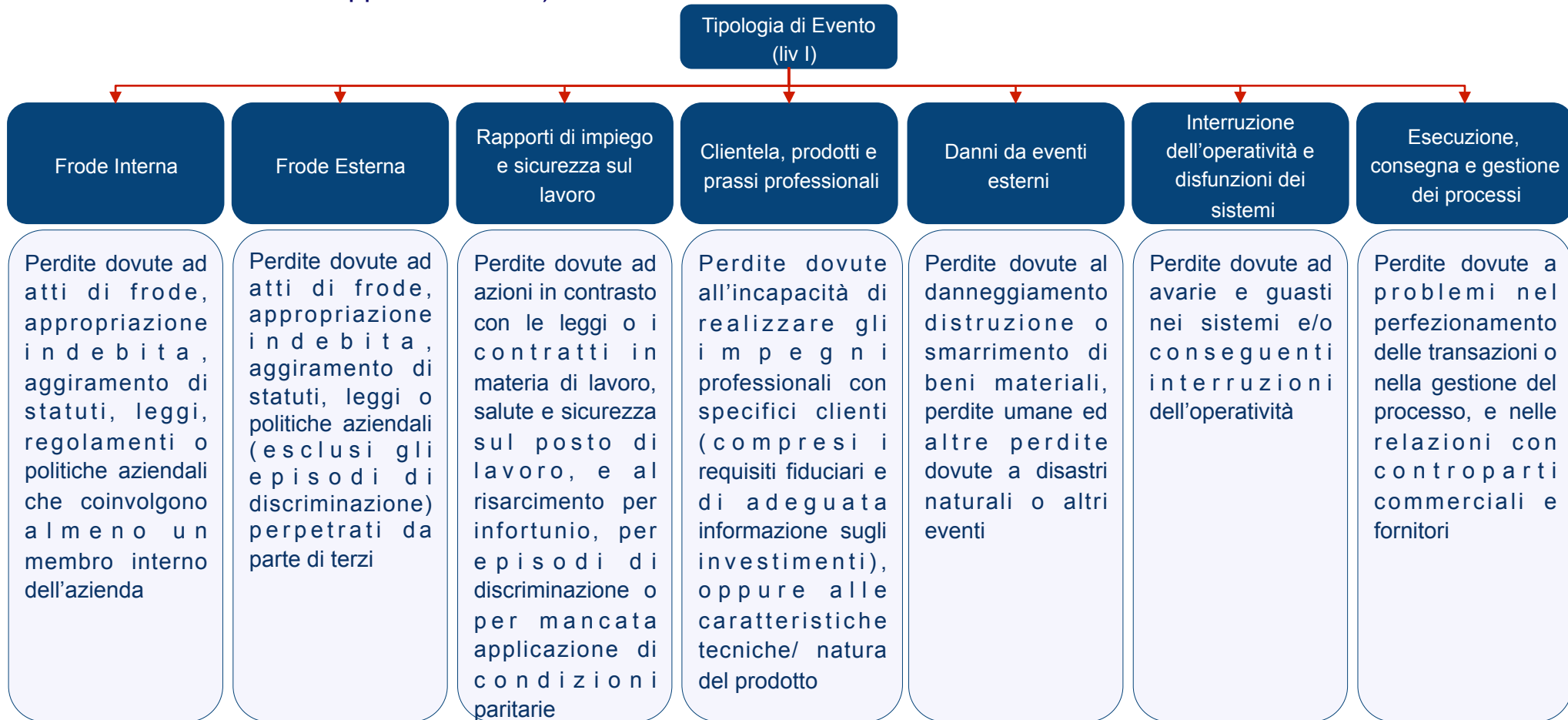
- Inaffidabilità del sistema informatico, sia in termini di strutture e tecnologie, sia di trattamento dei dati derivante da disorganizzazione dell'attività e da errori di tipo non intenzionale (qualora siano di natura intenzionale andranno classificati nella categoria 'Persone' o 'Cause Esterne')

Cause Esterne

- Variazione nei regolamenti e normative di settore, rischio politico e di governo (cambio di regime di tassazione, espropriazione, blocco dell'attività, ecc.)
- Danni da eventi naturali
- Atti umani provocati da terzi e non direttamente controllabili dalla Banca (es. danni da hackeraggio, rapine, atti terroristici, ecc.)

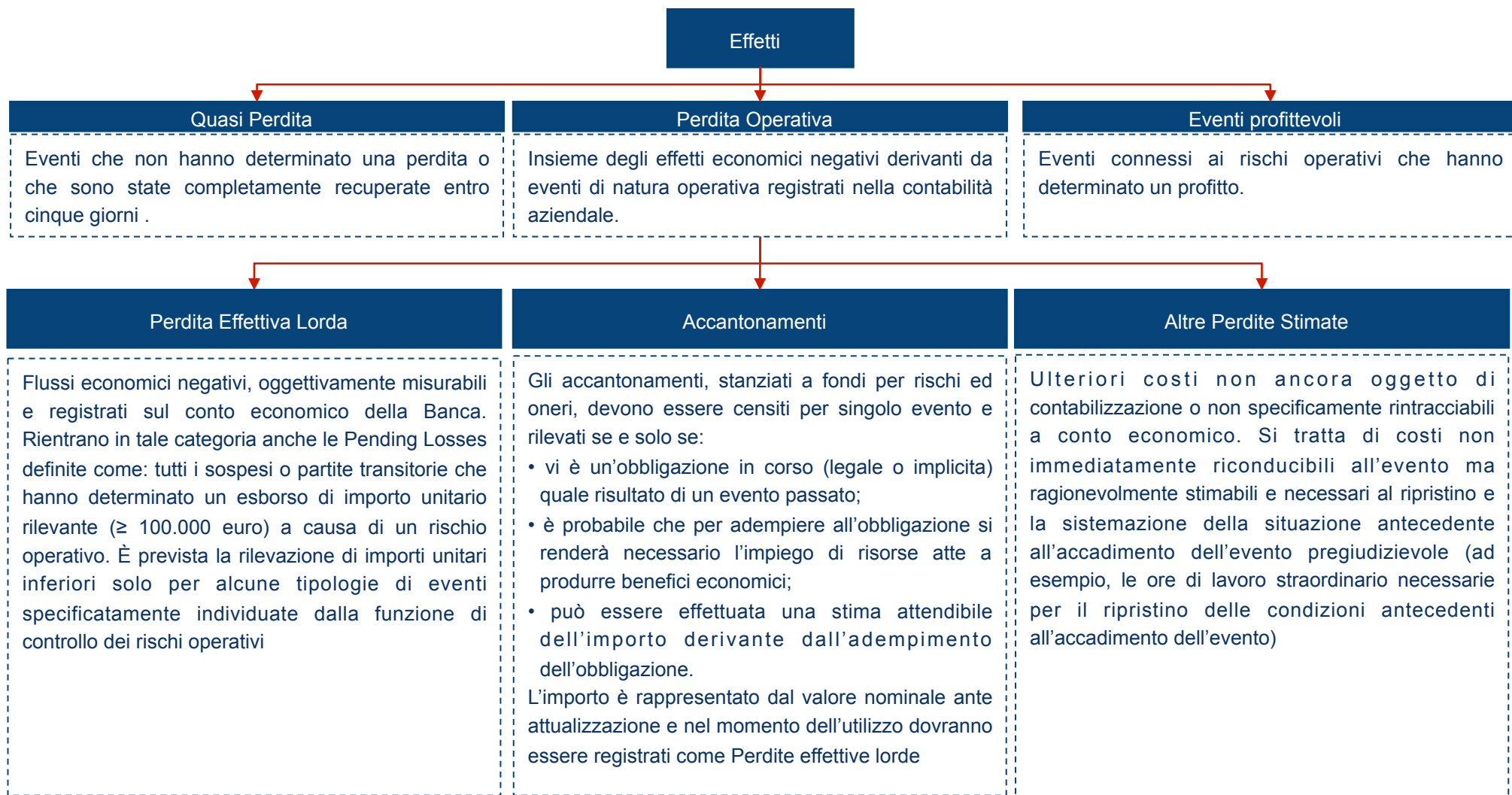
Quantificazione delle perdite rilevate storicamente: identificazione e categorizzazione 3/3

Tipologia di Evento (Event Type): sono delle categorie omogenee, in termini di natura e/o caratteristiche, di eventi pregiudizievoli costruite secondo tre livelli di dettaglio (i primi due livelli proposti dal Comitato di Basilea ed il terzo introdotto dal Gruppo UBI Banca).



Quantificazione delle perdite rilevate storicamente: quantificazione

Effetti: sono gli effetti economici che si manifestano in conseguenza dell'accadimento dell'evento pregiudizievole



Valutazione dell'esposizione al rischio potenziale 1/2

Processo finalizzato a fornire un'autodiagnosi sull'esposizione potenziale al rischio di perdite future, dell'efficacia del sistema dei controlli e delle misure di mitigazione in essere. A supporto di tali attività è stata realizzata una procedura dedicata, disponibile sulla rete intranet del Gruppo che supporta gli utenti nelle fasi di compilazione e gestione dei questionari utilizzati nella valutazione dei rischi potenziali

Fasi del processo

Identificazione perimetro di analisi	Risk Mapping	Valutazione del rischio	Validazione dei risultati
<p>Sono individuate le aree di operatività oggetto di analisi, tenendo conto delle variazioni di business intercorse rispetto all'ultima rilevazione, e gli "Esperti di Business" a cui affidare la valutazione dei rischi potenziali</p>	<p>La mappatura dei rischi operativi rilevanti a cui è soggetta l'area di operatività oggetto di analisi. Per la prima identificazione dei rischi potenziali è effettuata dalla Funzione Rischi Operativi della Capogruppo. La manutenzione del risk mapping è demandata agli esperti di business che annualmente provvedono all'aggiornamento delle informazioni rilevate, proponendo eventuali nuovi scenari di rischio e/o eliminando/aggiornando quelli già rilevati.</p>	<p>Per ogni scenario di rischio, il Compilatore deve esprimere un'autovalutazione finalizzata all'individuazione del grado di esposizione ai rischi operativi in funzione dei seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none">- Contesto Operativo- Efficacia dei controlli- Frequenza di accadimento attesa- Massima perdita potenziale- Eventuali interventi di mitigazione- Impatto reputazionale <p>dalla combinazione del 3° e 4° fattore si stima l'impatto economico atteso riferito ad un anno</p>	<p><u>Controlli sull'ambito operativo:</u> verificano se siano state indicate tutte le informazioni utili per cogliere il contesto operativo</p> <p><u>Controlli sulle singole valutazioni:</u> verificano la metodologia seguita nella determinazione della MPP e delle frequenze stimate; se sia stata garantita la ricostruibilità ex post delle stime; la presenza di eventuali incongruenze tra le stime effettuate ed il contesto operativo (es. interventi di mitigazione, efficacia dei controlli, etc)</p> <p><u>Validazione complessiva:</u> confronto dei risultati con i dati DIPO e LDC</p>

Valutazione dell'esposizione al rischio potenziale 2/2

Per ciascuna classe di impatto identificata il compilatore deve stimare il numero di accadimenti che ritiene possano ragionevolmente verificarsi in un anno

Evento Dannoso:

Errori non intenzionali nella redazione degli schemi di bilancio

Causa Evento Dannoso

Errori di inserimento dati su fogli di calcolo.
Errori di inserimento per scritture/registrazioni manuali dirette in coge, rettifiche e/o scritte di chiusura.
Errori nei raccordi effettuati per le contabilità estere (per i c/c esteri, depositi esteri...),
Momentanea carenza controlli di quadratura in riferimento a specifici dati prodotti da procedure contabili (differenze contabili riscontrate in sede di certificazione dei sospesi).

Stima delle frequenze di accadimento

Classe di impatto	Anno corrente	Anno precedente	Delta
$x \leq 5.000$	5,00	6,00	-17%
$5.000 < x \leq 30.000$	2,00	3,00	-33%
$30.000 < x \leq 65.000$	1,80	2,00	-10%
$65.000 < x \leq 150.000$	-	1,20	-100%
$150.000 < x \leq 300.000$	0,80	1,00	-20%
$300.000 < x \leq 1.000.000$	0,80	0,80	0%
$> 1.000.000$	0,60	0,70	-14%
Massima Perdita Potenziale	1.500.000	1.800.000	-6%
Perdita Potenziale Cumulata Annuale	1.583.000	1.946.500	-19%



Metodi stima

La stima della Massima Perdita Potenziale è stata effettuata tenendo conto dei seguenti fattori:

- transazione di massimo valore eseguita nell'ultimo triennio (>0.000 euro);
- sistema dei controlli interni e della relativa efficacia. E esso, infatti, prevede verifiche sempre più stringenti al crescere dell'importo e/o della complessità delle transazioni (si veda l'apposito campo previsto per la descrizione dei controlli). Ma, nonostante ciò la loro efficacia risulta non adeguata, pertanto, si è ritenuto opportuno far riferimento al valore massimo transato nel periodo analizzato;
- del contesto operativo in cui operano le strutture organizzative oggetto di analisi. Infatti, si è tenuto conto:
 - dell'esperienza, del know how e del turn over che caratterizzano le risorse coinvolte nel processo (soddisfacente)
 - delle condizioni di mercato favorevoli
 - dell'organizzazione delle unità operative e delle attività ad esse demandate (nessuna variazione)

Motivazione variazioni di valutazione rispetto all'anno precedente

- Rispetto all'esercizio precedente sono stati eseguiti i seguenti interventi di mitigazione:
- introduzione di controllo giornaliero in capo al responsabile della struttura
 - formalizzazione del processo tramite apposita circolare

Le frequenze stimate devono essere coerenti con:

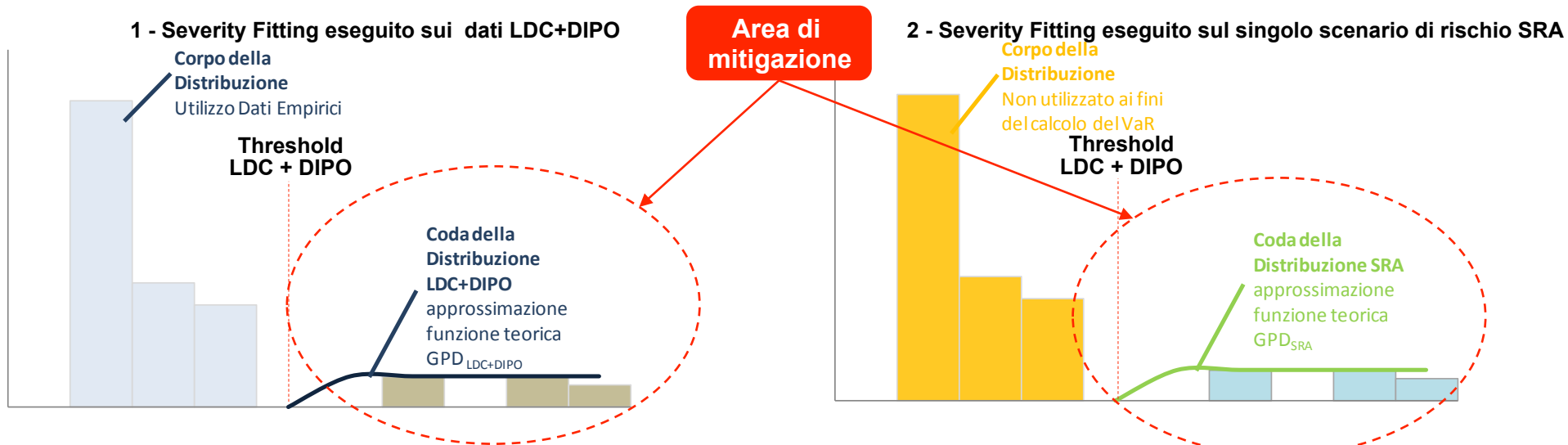
- esperienza storica:** soprattutto in caso di eventi ad alta frequenza (ad es. frodi su carte)
- efficacia dei controlli percepita:** ad efficacia dei controlli maggiore dovrebbero ragionevolmente corrispondere minori frequenze stimate
- dimensione delle classi di impatto:** si presume una frequenza di accadimento più alta nelle classi di impatto di minor importo

Massima Perdita Potenziale

Tale valore dovrebbe rappresentare un importo estremo che potrebbe accadere in una situazione molto improbabile, ovvero nella peggiore delle ipotesi. La stima deve essere legata ad elementi oggettivi, facendo riferimento ai volumi di operatività corrente o attesa e all'attuale sistema dei controlli interni (per le violazioni normative si fa riferimento alle massime sanzioni previste e ai presidi organizzativi in essere)

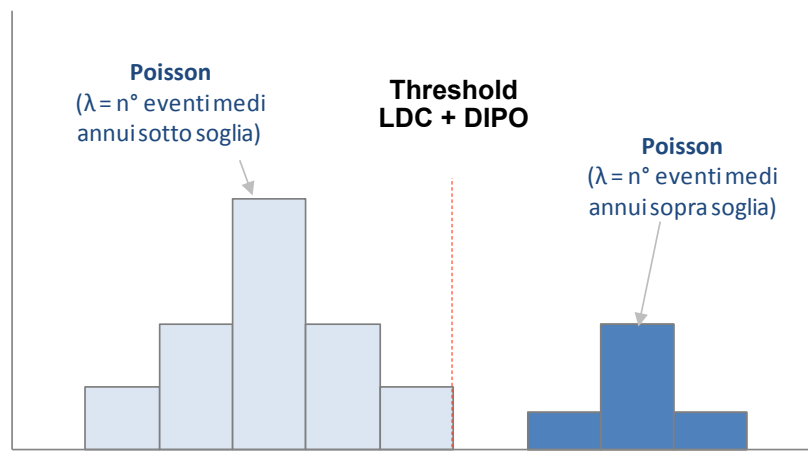
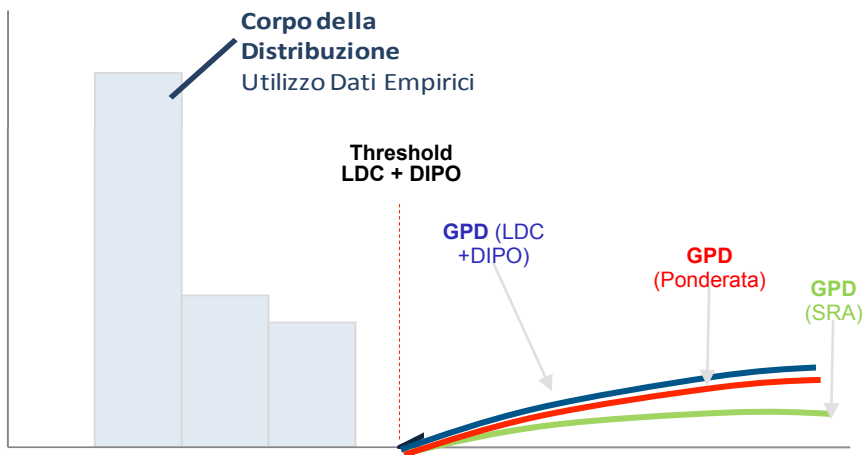
Effetti della mitigazione sulle stime del capitale a rischio: modello di calcolo 1/2

Il sistema di misurazione tiene conto dei dati di perdita operativa rilevati storicamente dal sistema di LDC e DIPO, dei fattori del contesto operativo e del sistema dei controlli interni inclusi nel processo di valutazione dell'esposizione al rischio potenziale (SRA)



3 - Ponderazione della coda della distribuzione DIPO+LDC con la coda della distribuzione SRA

4 - Frequency fitting eseguito sui dati LDC



Effetti della mitigazione sulle stime del capitale a rischio: modello di calcolo 2/2

Frequency fitting eseguito sui dati LDC

Coda della distribuzione ponderata

Poisson
($\lambda = n^\circ$ eventi medi annui sotto soglia)

Threshold LDC + DIPO

Poisson
($\lambda = n^\circ$ eventi medi annui sopra soglia)

Corpo della Distribuzione
Utilizzo Dati Empirici

Threshold LDC + DIPO

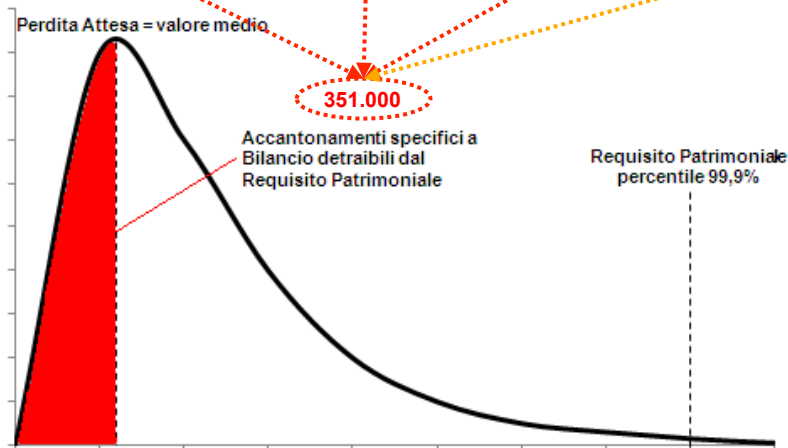
GPD
(Ponderata)

Fase 1: estrazione casuale di 5 milioni di valori di frequenze di accadimento dalla distribuzione teorica ipotizzata per la descrizione dell'andamento dei dati empirici (Poisson)

Fase 2: per ciascuna frequenza di accadimento simulata nella fase 1 si procede all'estrazione casuale di altrettante quantificazioni di perdite (dalla GPD se sopra soglia di rilevanza, dai dati empirici se sotto soglia)

Determinazione della curva Aggregata

Fase 3: sommatoria di tutte le perdite estratte in ciascun iter simulato e inclusione del risultato nella nuova curva aggregata



- Framework di riferimento
- Identificazione, Valutazione e Misurazione del Rischio
- Sistema di Reporting
- Mitigazione del Rischio

Sistema di Reporting

Il monitoraggio dei rischi operativi assunti è realizzato mediante un sistema di reporting standard articolato sui medesimi livelli di responsabilità previsti dal modello organizzativo.

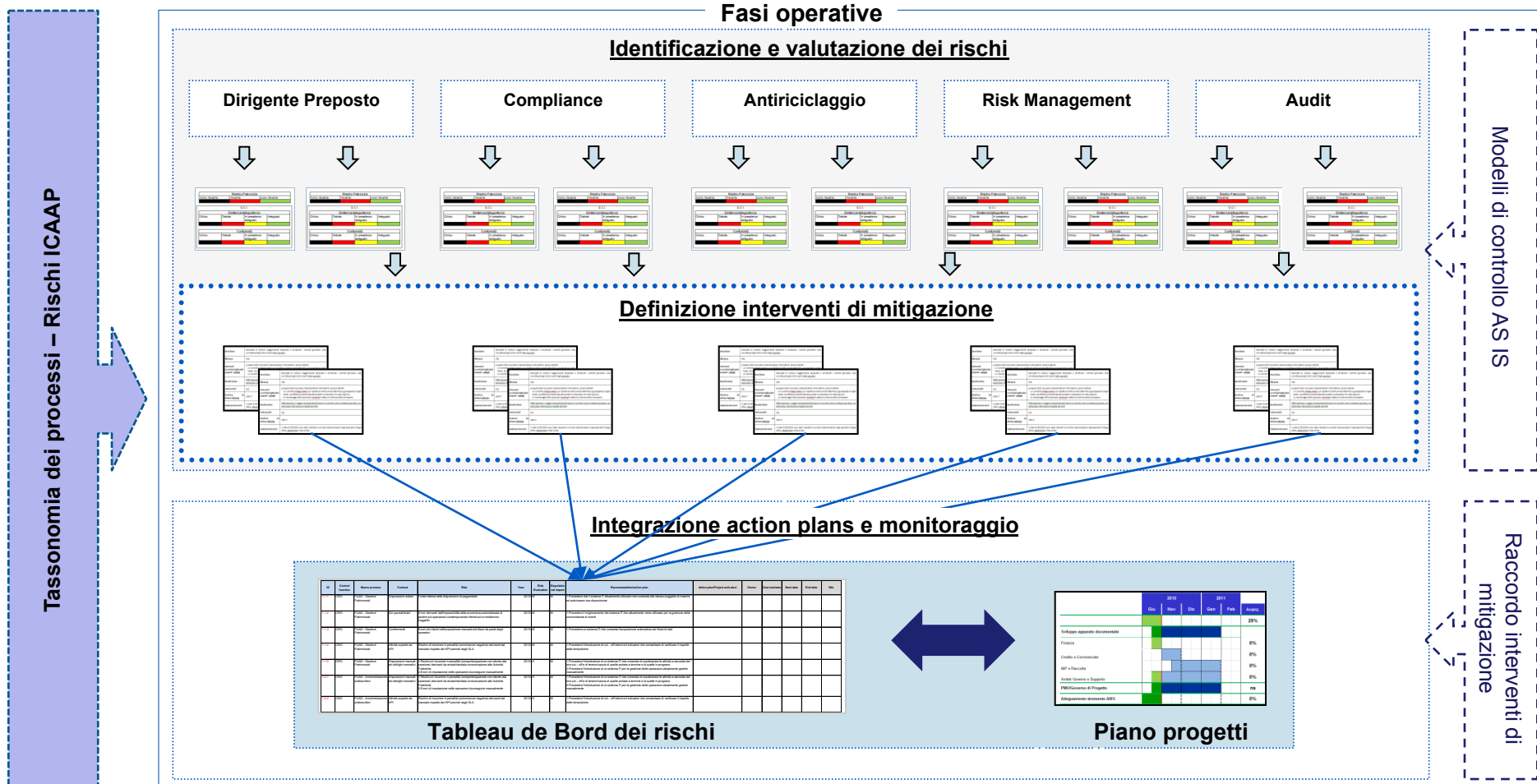
L'attività di reporting direzionale è svolta in service dalla funzione di controllo dei rischi operativi della Capogruppo che trimestralmente predispone:

- l'analisi andamentale delle perdite operative rilevate dal sistema di Loss Data Collection
- le analisi di Benchmark con il Database Italiano delle Perdite Operative
- la sintesi delle valutazioni dell'esposizione ai rischi potenziali (annuale)
- il dettaglio delle aree di vulnerabilità individuate e degli interventi di mitigazione intrapresi (semestrale)
- il calcolo del requisito patrimoniale e di parallel running (semestrale)



Il Reporting Integrato dei rischi e degli interventi

- Oltre ad un sistema di reporting dedicato ai rischi operativi il Gruppo UBI si è dotato di un **reporting integrato dei rischi e degli interventi raccordati con il piano progetti** che permette un monitoraggio efficace dei rischi rilevanti a cui l'azienda è esposta sviluppando importanti sinergie operative fra le diverse funzioni di controllo e garantendo coerenza e omogeneità di valutazione dei rischi a cui è esposto il Gruppo



- **Framework di riferimento**
- **Identificazione, Valutazione e Misurazione del Rischio**
- **Sistema di Reporting**
- **Mitigazione del Rischio**

Soglie di rilevanza del Rischio operativo

Per “Risk Mitigation” si intende l’insieme strutturato di processi, funzioni e risorse volti alla riduzione sistematica dell’esposizione al rischio operativo ossia alla riduzione della probabilità o dell’impatto di subire perdite derivanti dall’inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni oppure da eventi esterni.

Il processo di Risk Mitigation è basato sulla stretta interazione, sia a livello di Capogruppo che di singola entità giuridica, delle strutture di controllo, di presidio organizzativo e specialistiche (es. salute e sicurezza sul lavoro, sicurezza informatica, sicurezza fisica, etc.).

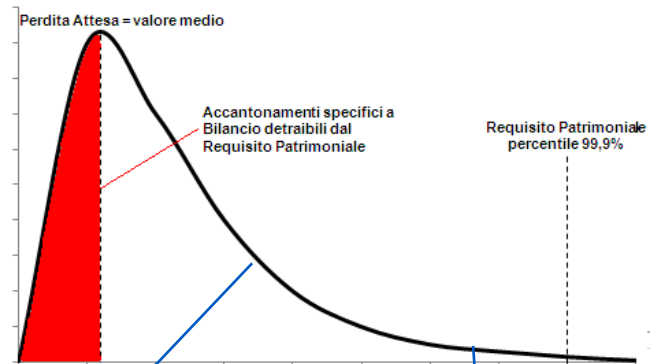
Al fine di predisporre un sistema di gestione integrato nei processi decisionali sono state individuate 4 soglie di rilevanza in funzione delle quali è stabilita la priorità da attribuire agli interventi di prevenzione e riduzione del rischio.

Classi di rilevanza previste per ciascuna tipologia di Entità Giuridica in funzione delle perdite rilevate storicamente o delle perdite potenziali

Classe di rilevanza	Descrizione del contesto operativo in termini di rischiosità rilevata e possibili interventi di prevenzione e/o mitigazione
Molto Rilevante (MR)	Presenza nell’evento valutato di gravi carenze in termini di esposizione al rischio operativo che richiedono interventi di mitigazione urgenti e incisivi
Rilevante (R)	Presenza nell’evento valutato di diffusi e/o rilevanti elementi di debolezza in termini di esposizione al rischio operativo che richiedono la programmazione e/o il completamento di interventi di mitigazione correttivi/migliorativi per il rafforzamento dei presidi
Poco Rilevante (PR)	Presenza nell’evento valutato di alcuni elementi di debolezza in termini di esposizione al rischio operativo circoscritti a limitati ambiti operativi che possono comportare per il Gruppo eventi di danno limitati e per i quali vi sono margini per rafforzare ulteriormente il presidio
Scarsamente Rilevante (SR)	Presidio dei rischi operativi completo per l’evento valutato, ovvero presenza di marginali aree di miglioramento in termini di esposizione al rischio operativo

Le Strategie di Mitigazione

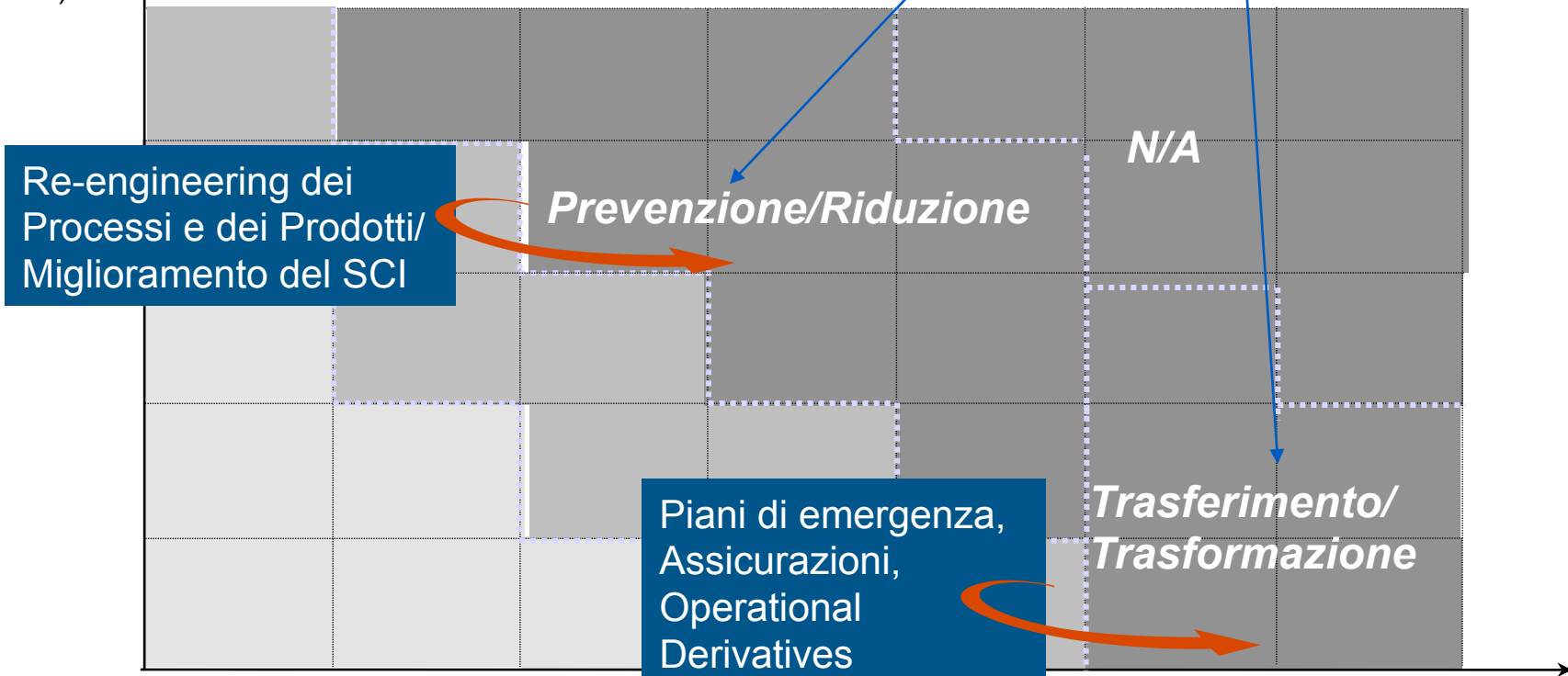
Distribuzione Aggregata delle perdite operative



e

Strategie di mitigazione

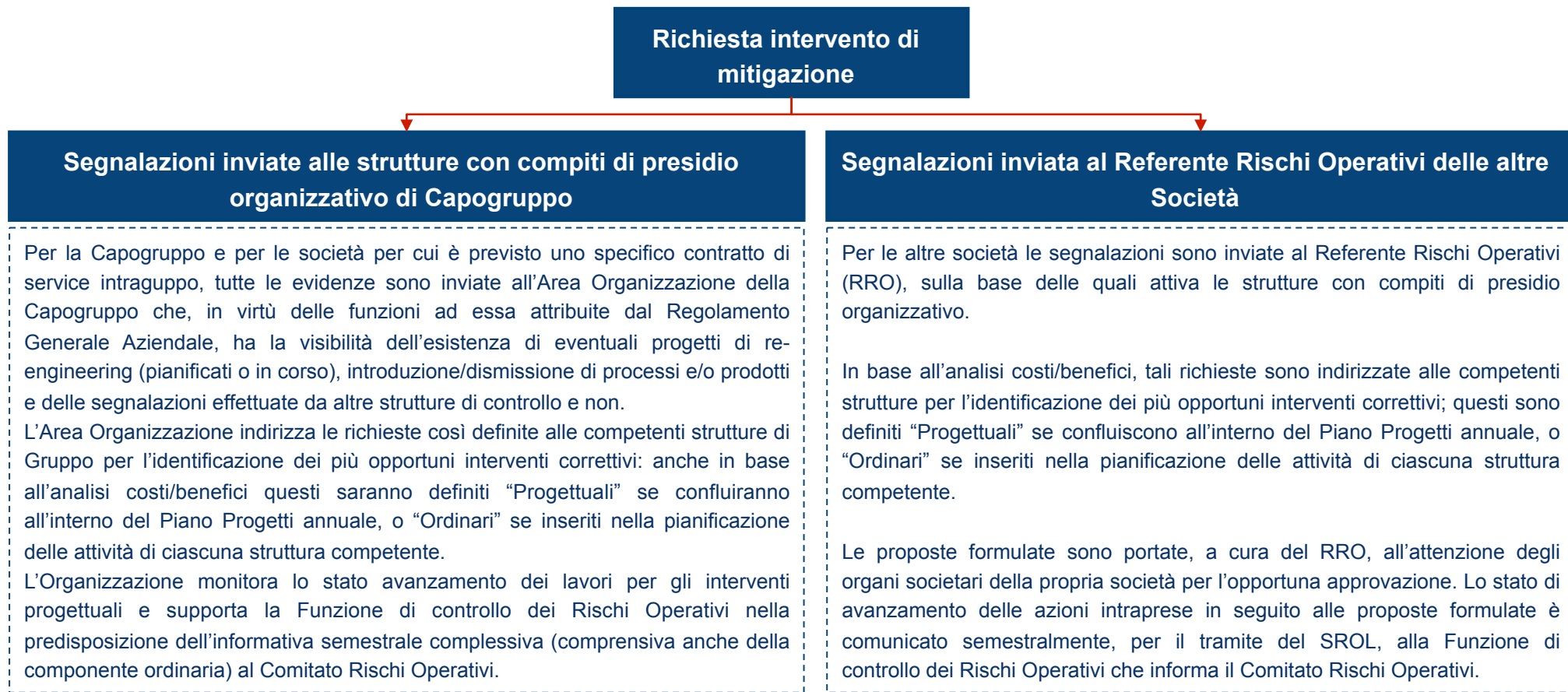
Frequenza
(N° eventi/anno)



Impatto

Processo di Mitigazione del Rischio Operativo

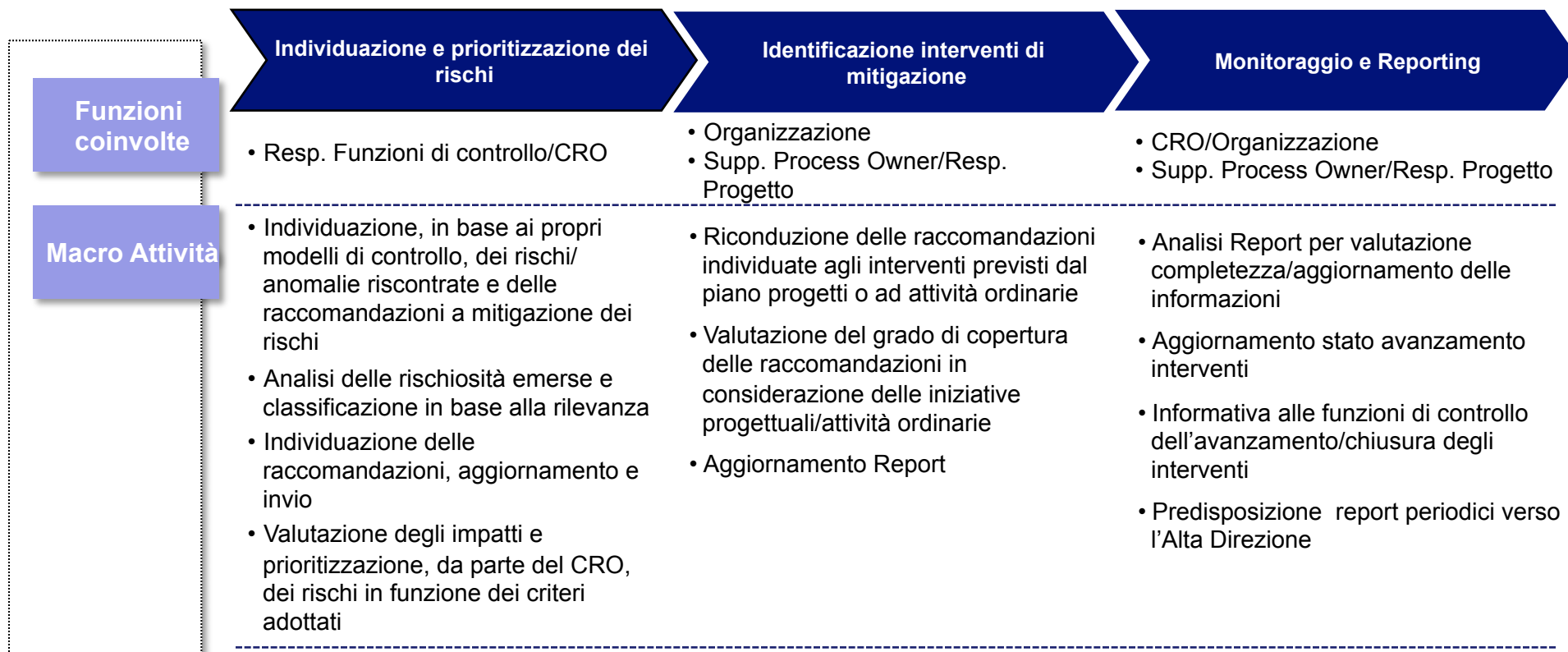
A conclusione della valutazione dell'esposizione ai rischi potenziali, o in ragione delle perdite operative storicamente rilevate dal processo di Loss Data Collection, la Funzione di controllo dei Rischi Operativi predispone un'evidenza dei rischi Rilevanti/Molto Rilevanti non adeguatamente presidiati e li trasmette alle strutture con compiti di presidio organizzativo di Capogruppo o al Referente Rischi Operativi (RRO) delle società per cui non è previsto uno specifico contratto di service presso la Capogruppo



Processo di Mitigazione Integrato dei Rischi – Fasi operative

La mitigazione dei RO si inserisce nel piu' ampio e complessivo processo di mitigazione dei rischi che si basa sul:

- coinvolgimento di **tutte le funzioni di controllo** nell'individuazione/aggiornamento, in base ai propri modelli di controllo, dei rischi/anomalie riscontrate e delle raccomandazioni a mitigazione dei rischi e nell'analisi delle rischiosità emerse e classificazione in base alla loro rilevanza;
- **riconduzione delle raccomandazioni agli interventi di mitigazione previsti**, con l'indicazione del responsabile dell'implementazione e l'inserimento, ove presente, del riferimento al piano progetti con l'individuazione delle tempistiche, dello stato avanzamento;
- raccordo verso elementi comuni di rappresentazione della realtà aziendale: **tassonomia dei processi, classificazione omogenea dei rischi (ICAAP), piano progetti.**



Soglie Omogenee di Valutazione del Rischio

- L'attributo "Valutazione del rischio" ha l'obiettivo di individuare i rischi rilevanti per il Gruppo attraverso la riconduzione delle valutazioni espresse dalle diverse Funzioni di Controllo sulle criticità riscontrate verso un'unica metodologia di classificazione omogenea

Funzioni di Controllo	Classificazione omogenea			
	Molto rilevante	Rilevante	Parzialmente rilevante	Scarsamente rilevante
• Compliance	Altissimo	Alto	Medio	Basso
• Dirigente Preposto	Priorità 1	Priorità 1	Priorità 2	Priorità 2
• Antiriciclaggio	Come compliance		Medio	Basso
• Risk Management	Molto rilevante	Rilevante	Parzialmente rilevante	Scarsamente rilevante
• Internal Audit	Rosso	Giallo	Verde	Verde

Esemplificativo

Rischi "rilevanti" – Focus TdB

Rischi "non rilevanti"

- La riconduzione di una classificazione omogenea su 4 livelli delle diverse valutazioni non mette in discussione le metodologie applicate dalle diverse Funzioni di Controllo. Tali metodologie si differenziano in considerazione del fatto che i fenomeni oggetto di analisi e le finalità di rilevazione sono differenti, ad esempio:
 - Compliance: l'attenzione è posta sull'obiettivo di portare ad un livello pari a zero le non conformità rilevate e la valutazione del rischio risente maggiormente della natura dell'eventuale sanzione prevista (amministrativa, penale, revoca attività, ecc.), del grado di reiterazione delle anomalie rilevate e del conseguente impatto reputazionale;
 - Risk Management: l'attenzione è posta sulle soglie di tolleranza al rischio e principalmente sul loro impatto (in termini di perdita attesa e inattesa) a conto economico e sui requisiti patrimoniali (regolamentari e gestionali).

Alcuni tra i principali interventi di mitigazione realizzati

Revisione del servizio di domiciliazione della corrispondenza in filiale

Finanza: monitoraggio operatività intraday dei trader; storno operazioni/doppio livello autorizzativo; blocchi operativi sul front end

Potenziamento dei presidi di sicurezza (controllo accessi, presidi antifrode, carte microchip, ecc...)

Digitalizzazione documentazione contrattuale/garanzie e strumenti di monitoraggio del credito



GRAZIE

Domenico Pepe
Funzione Rischi Operativi
Area Rischi di Gestione
UBI><Banca SCpA
E-mail: domenico.pepe@ubibanca.it

Giulia Marini
Servizio Modelli e Processi di Governo e Controllo
Area Organizzazione
UBI><Banca SCpA
E-mail: giulia.marini@ubibanca.it

Le affermazioni e le opinioni contenute nel presente documento sono esclusivamente degli Autori, e non rappresentano necessariamente la posizione di UBI Banca SCpA