



Operational risk

RAF e tassonomie come banca di classe 3

Donata Pirelli
UBS (Italia) S.p.A.



Indice

1	Requisito patrimoniale per classe 3 - Indicatore rilevante
2	Modello di business, complessità e granularità
3	Componenti del rischio operativo del modello di business - tassonomie
4	Valutazione e monitoraggio puntuale
5	Dalla valutazione puntuale alla valutazione integrata e prospettica
6	Cosa deve ancora cambiare

Banca di classe 3 - Circolare 285 /2013

Gruppi bancari e banche che utilizzano metodologie standardizzate, con attivo, rispettivamente, consolidato o individuale pari o inferiore a **3,5 miliardi di euro**.

Le banche operano scelte coerenti tra le metodologie di misurazione del rischio adottate ai fini del calcolo dei requisiti di Primo Pilastro e quelle di determinazione del capitale interno complessivo.

Nell'ambito del processo di revisione prudenziale, la **Banca centrale europea e la Banca d'Italia valutano il grado di rispondenza tra le scelte e le valutazioni degli operatori e il profilo di rischio degli stessi.**

Metodo base:

Il requisito in materia di fondi propri per il rischio operativo è pari al 15% della media triennale dell'indicatore rilevante.

Indicatore rilevante = Somma di:

1. Interessi e proventi assimilati
2. Interessi e oneri assimilati
3. Proventi su azioni, quote ed altri titoli a reddito variabile/fisso
4. Proventi per commissioni/provvigioni
5. Oneri per commissioni/provvigioni
6. Profitto (perdita) da operazioni finanziarie
7. Altri proventi di gestione

tipologia	metodo	requisito
Rischio di credito (incluso rischio di controparte)	Standardizzato	Approccio building blocks
Rischio di mercato	Standardizzato	
Rischio operativo	Metodo Base	
Rischio di concentrazione	Metodologia semplificata (Tit. III Allegato B)	
Rischio di tasso di interesse	Metodologia semplificata (Tit. III Allegato C)	
Rischio di liquidità	Metodologia semplificata (Tit. III Allegato D)	
Rischio residuo		
Rischio derivante da cartolizzazioni		
Rischio strategico		
Rischio reputazionale		

Complessità legate al modello di business

Modello di Business

- UBS si posiziona tra gli attori principali nel mercato italiano del **Wealth Management** con una forte specializzazione nel servizio della gestione dei grandi patrimoni, in particolare delle grandi famiglie e degli imprenditori.
- Per Wealth Management s'intende riferirsi alla clientela con patrimoni che vanno oltre 1 milione di euro (High Net Worth) fino a grandi capitali (Ultra High Networth) ed infine alla clientela istituzionale ("Financial Intermediaries" - FIM).
- Servizi Offerti: l'esclusività della relazione con il cliente (target) e' realizzata nell'ottica di offrire le migliori soluzioni di investimento e servizi di consulenza legati anche a tematiche di **corporate finance e di Wealth Planning**. L'offerta comprende anche i **servizi fiduciari**.
- L'indirizzo strategico prevede una **decisa focalizzazione** su specifiche categorie di clienti. Gli elementi fondamentali dell'offerta sono la comprensione dei bisogni specifici del cliente, l'offerta di **soluzioni personalizzate** e la revisione costante delle scelte intraprese al fine di creare relazioni di lungo termine. La banca ha individuato nei servizi di gestione di portafogli, nel servizio di consulenza e nel servizio di supporto e assistenza agli investimenti prestato in abbinamento al servizio di collocamento, gli strumenti che possono rispondere alle esigenze della propria clientela.

- Il rischio operativo è uno dei principali rischi cui la banca è esposta
- Un importante indicatore quantitativo del livello di rischiosità è costituito dal rapporto tra i volumi delle transazioni rispetto ai volumi degli **errori operativi** (per numero e per ammontare)
- Particolarmente rilevante l'indicatore dell'ammontare data la **tipologia di clientela** e la significatività degli importi per singola transazione
- In quest'ambito le **serie storiche** sono oggetto di costanti ed accurate analisi con controlli capillari in merito alle tipologie di errori verificatesi, così da agire prontamente sui processi che hanno mostrato debolezze
- Il verificarsi di errori di **importo rilevante** potrebbe comportare correzioni delle previsioni di allocazione del capitale.
- Il dato quantitativo relativo al **contenzioso** verso clienti assume a sua volta un ruolo determinante nella verifica di adeguatezza del capitale (sempre in relazione al target di clientela)
- Sono inoltre valutati per **numerosità** e livello di criticità **i rilievi** dell'audit e tutte le **debolezze** iscritte nel catalogo rischi (con relativi piani a rimedio e tempistiche di realizzazione)
- La valutazione dell'adeguatezza dell'allocazione del capitale non può prescindere dalla verifica del livello di esposizione ai rischi **reputazionali**, particolarmente significativa in ragione della sofisticatezza e peculiarità dell'offerta.
- Grande importanza assume il processo autorizzativo per l'introduzione di **nuovi prodotti o di singole OMR** volto a valutare l'adeguatezza dei processi e dei presidi. Il numero e la complessità delle nuove iniziative costituisce pertanto un ulteriore indicatore di rilievo.

OMR – Operazioni di maggior rilievo

Il CRO fornisce pareri preventivi sulla coerenza con il RAF delle operazioni di maggior rilievo (OMR) eventualmente acquisendo, in funzione della natura dell'operazione, il parere di altre funzioni coinvolte nel processo di gestione dei rischi.

Criteri quantitativi

Si è in presenza di una OMR quando sono **superate le soglie fissate:**

- superamento soglia di tolleranza (per rischio) - RAF
- pur nei limiti di tolleranza (per rischio) eccede i limiti previsti da regolamenti esistenti per tipologia di operazione
 - Regolamento del credito
 - Fornitori (attuale importo per contest XX,000)
 - Processo autorizzativo per nuovi prodotti
 - Limiti operativi da risk policy

Criteri qualitativi

Operazioni che **pur non avendo un impatto direttamente finanziario devono essere trattate come OMR**, ad esempio:

- *operazioni non tradizionali* per la banca ed innovative per l'unità di business che le deve realizzare (New Business Initiative – introduzione di nuovi prodotti)
- operazioni complesse con *profilo di rischio non lineare (somma diversi rischi)*
- operazioni che possono comportare *rischio reputazionale*
- operazioni con controparti aventi sede in un paese Black List o che appartengono a specifiche *categorie sensibili* (aziende della PA). (Direttiva Sanctions and embargos e direttiva Anticorruzione)
- operazioni che possono comportare rischi legati a *Environmental e Social Risk*

UBS Group Risk Appetite Framework

Statement on *Group Risk Appetite* extract from UBS AG annual report 2013 p. 156

Our risk appetite framework contains both qualitative and quantitative risk appetite statements. The qualitative risk appetite statements comprise the risk management and control principles and various policies and initiatives that ensure we maintain the desired risk culture. The quantitative statements aim to ensure the Group's resilience against the impact of potential severe adverse economic or geopolitical events, by setting objectives for the level of capital, earnings and liquidity that we seek to maintain even after experiencing severe losses over a defined time horizon. The framework is comprehensive in aggregating all material risks across the Group. The combination of the qualitative and quantitative risk appetite statements aims to protect our businesses and reputation in both normal and stressed environments."

Primary Risks that the business may take:

- Credit Risk
- Market Risk
- Country Risk

Consequential Risks resulting from the business activities:

- Liquidity Risk
- Funding Risk
- **Operational Risk**
- Funding risk

Operational Risk taxonomies used uniformly in UBS Group

UBS Risk appetite expressed through **risk limits for all credit, market and country risks**. Limits require approval by the business head and independent risk control according to the risk authorities delegated by the BoD to all levels in the organization

UBS Risk appetite expressed through **Group risk policies**:

- Code of Business Conduct and Ethics
- New Business and Complex Transactions
- L&C Risk Policy
- Group Anti-Fraud Policy
- Operational Risk Framework
- Group Information Security Policy
- Policy against Money Laundering, Corruption and Financing of Terrorism
- Group Suitability principles
- Third Party Outsourcing
- Business Continuity Management
- ...

Operational Risk Appetite:

Each location is a fractional part of the Division, thus an adaptation of the global and divisional framework is applicable. An OR appetite breach in locations exists if:

- **Operational losses** exceed 2% of annual operating income
 - **Single incident** loss exceeds CHF xxxxxx
 - Any **3, 4, 5 rated risk issue**
 - Any **regulatory sanction**
 - **Red rated operational risk taxonomy**
 - Anything else that the **Location RCC** classifies as an OR appetite breach
- Also, take into consideration any **local regulatory requirements**.

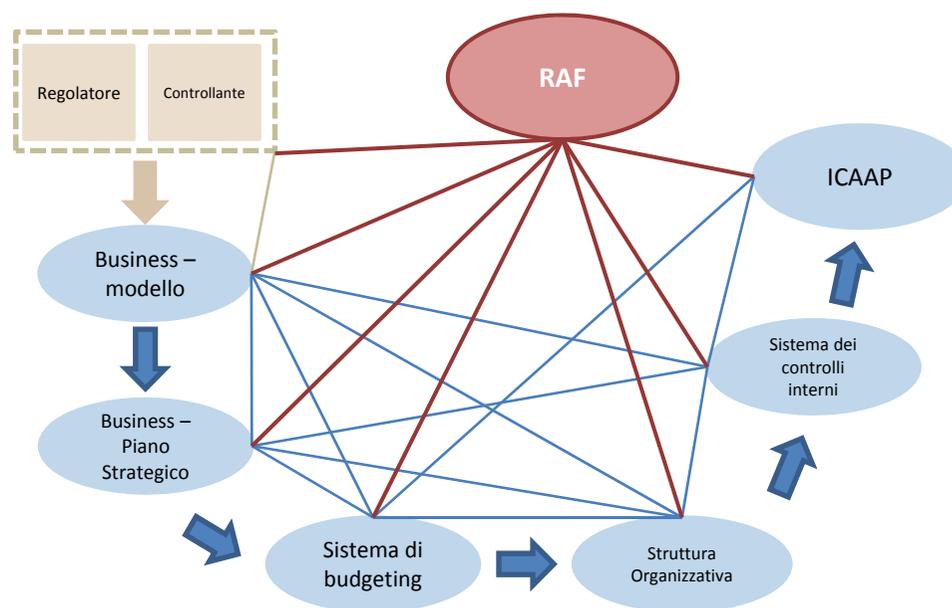
Division: WM

Location: UBS Italia

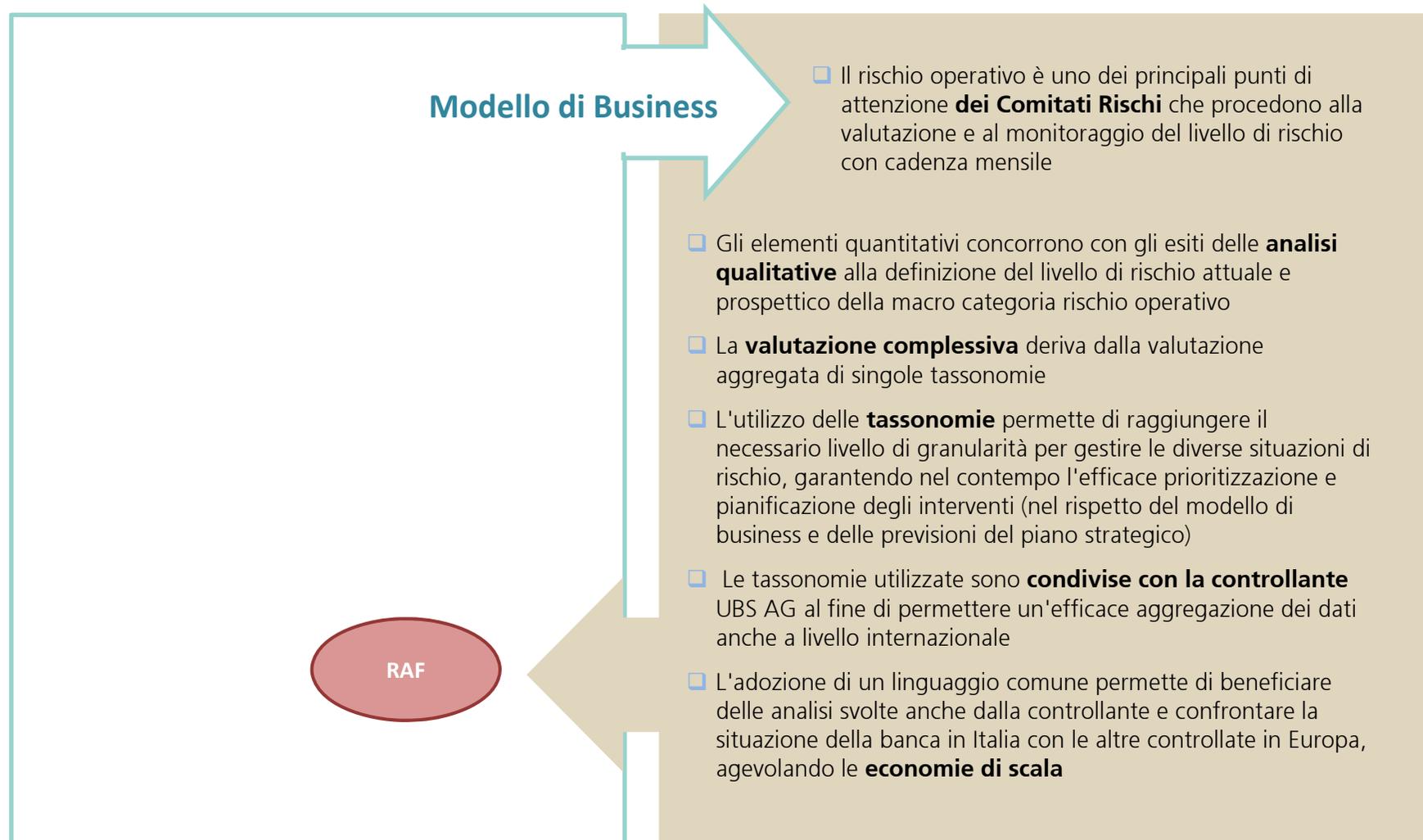
Risk Appetite Framework 2014

L'introduzione del **RAF** quale elemento centrale del sistema dei controlli interni **ha ulteriormente accresciuto la necessità di granularità delle valutazioni** al fine di garantire:

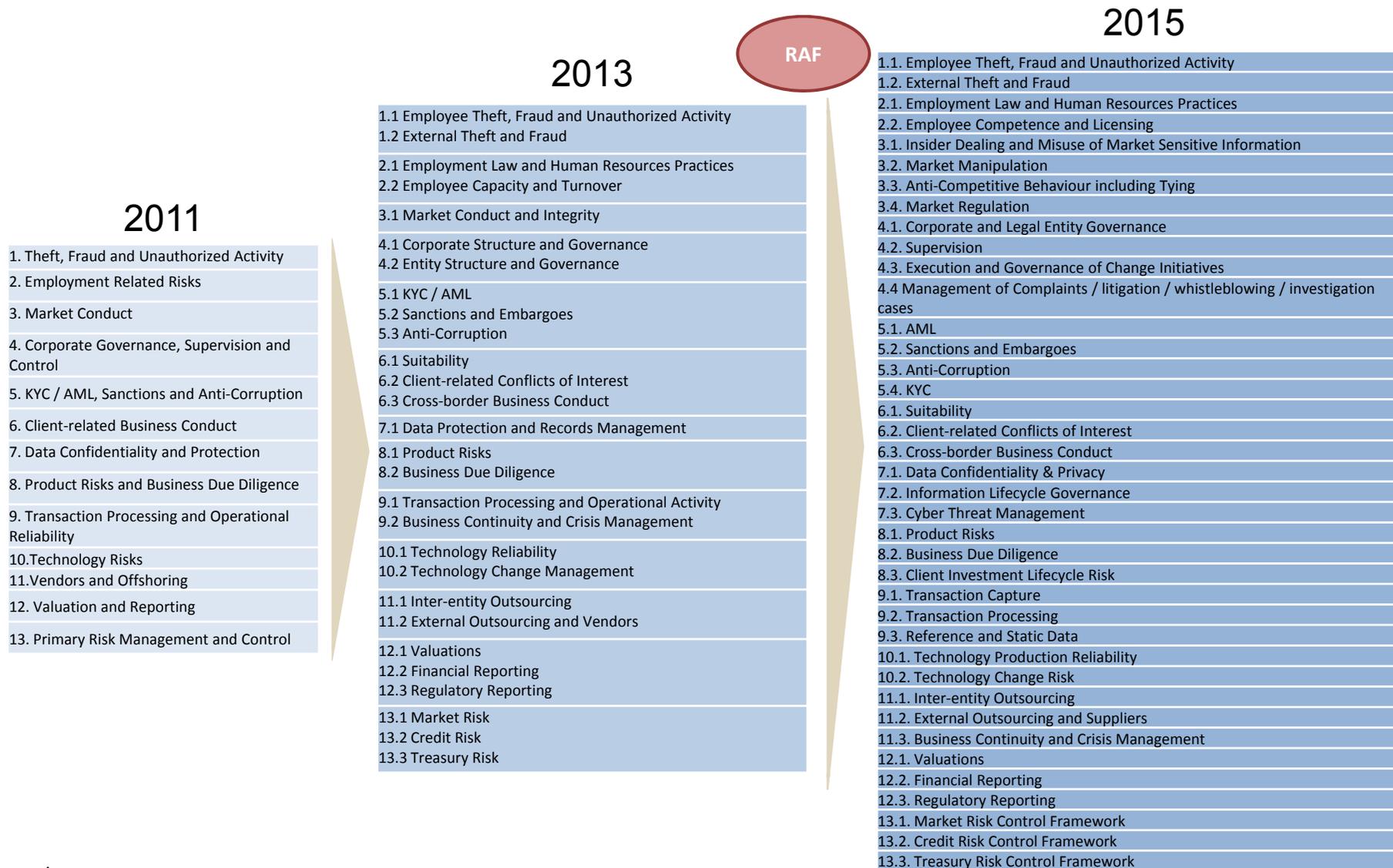
- La connessione fra RAF, ICAAP e Pianificazione strategica;
- La coerenza del RAF con il piano strategico;
- La definizione **ex ante** gli obiettivi di rischio/rendimento della banca
- La definizione di procedure ed interventi gestionali da attivare nel caso in cui sia necessario ricondurre il livello di rischio entro l'obiettivo o i limiti prestabiliti.



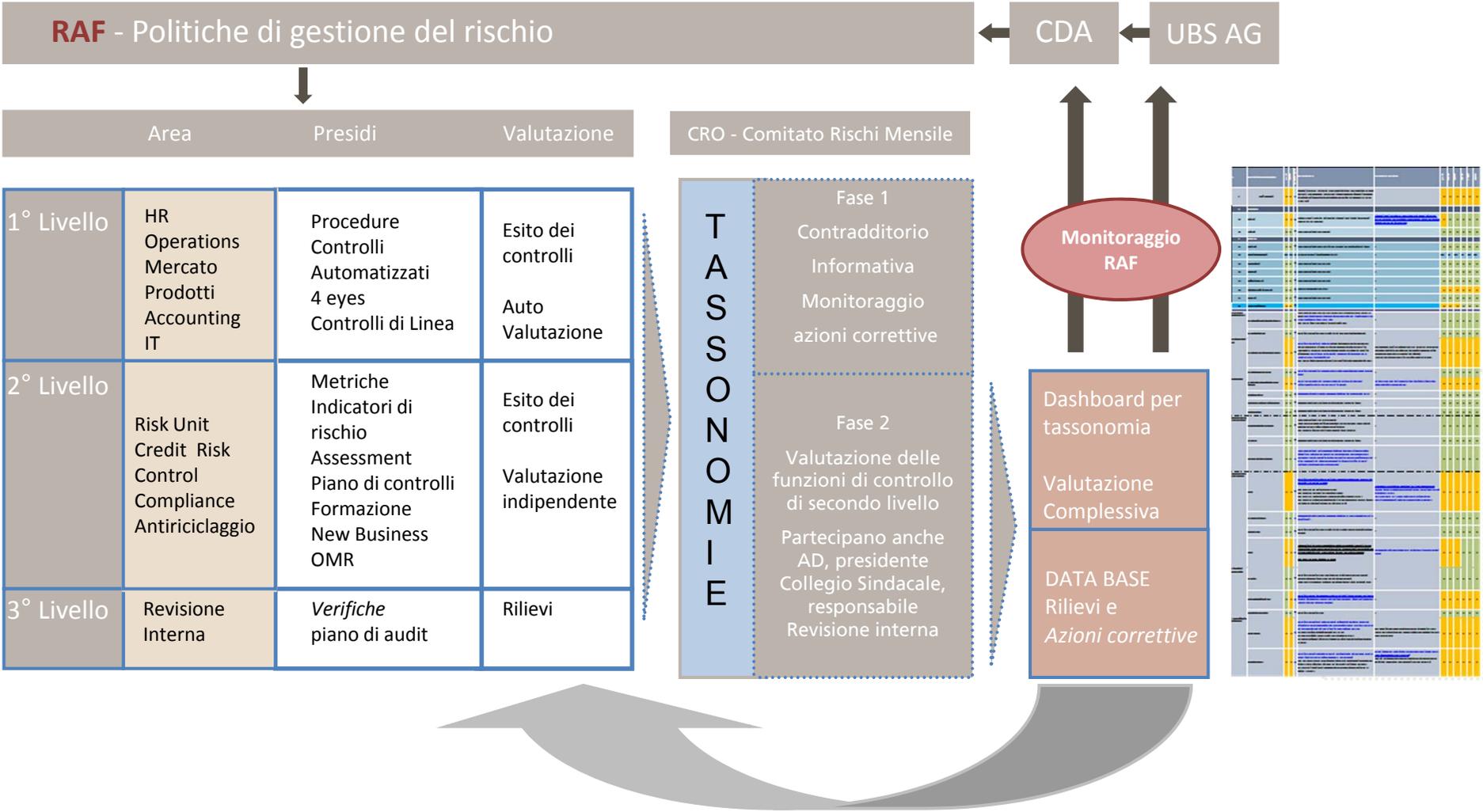
Granularità della valutazione del rischio



Operational Risk Taxonomies – evoluzione



Sistema dei Controlli Interni



Risk taxonomy dashboard

Ultimi 2 rating

Motivazione del rating

Milestones

Previsione

T A S S O N O M I E

Rc	2014 Risk Dashboard & Go To Green Roadmap	Ultimi 2 rating			Comments 8M 2014	Milestones	Previsione					
		ago-14	ago-14	ago-14								
0	Overall Location Risk	A	A	♦ The overall assessment is amber due to the following indicators	Go to Green Action and Date	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
A	PRIMARY RISK											
A1	Credit Risk	A	A	♦ Amber is confirmed due to still on-going improvements, open projects	Change of rating from Amber to Green subject to i) Removal of Operating limits on ii) implementation of the new 8M LRCC decides to postpone the Go to Green date to 30.11.2014 as both objectives have some delays.	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
A2	Market Risk	G	G	♦ Green rating confirmed, no issues raised. Status confirmed by the analysis reported in 5M LRCC.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
B	OTHER RISKS											
B1	Liquidity Risk	G	G	♦ Green rating confirmed, green results for monitoring on limits weekly performed by Risk Unit.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
B2	Excess of Leverage Ratio Risk	new	new	new								
B3	Reputational Risk	G	G	♦ Green rating confirmed, no issues raised.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
B4	Strategic Risk	G	G	♦ Green rating confirmed.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
B5	Conflict of interest risk	G	G	♦ Green rating confirmed; Compliance is reviewing list of conflict of interests measures.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
B6	Related-Party Conflict of Interest Risk	G	G	♦ Green Rating assigned as per risk B5.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
B7	Country risk	G	G	♦ Green rating confirmed, no issues raised.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
C.1	OP.RISK - weighted output	A	A	As per details below		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
C	Taxonomy title				Go to Green Action and Date	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
1.1	Employee Theft, Fraud and Unauthorized Activity	G	G	♦ Green rating confirmed, no issues raised.project X actions are asked by Group to prevent risk events. Audit Issue WM13-040.02 I..... - Rating 2 - 1 open action plan		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
1.2	External Theft and Fraud	G	G	♦ Control functions confirm Green rating for this risk as no issues have been detected.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
2.1	Employment Law and Human Resources Practices	G	G	♦ Rating confirmed Green as neither issues nor risk findings have been detected.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
2.2	Employee Capacity and Turnover	A	A	♦ Control functions confirm amber rating but with a negative outlook, due to The core taxonomy where these issues will be monitored is 9.1 Transaction Processing and Operational Activity where this item will be reflected more. SORT item regarding Ops Capacity (ID 56588).	Cross Taxonomy issues (2.2 Employee capacity; 9.1 Transaction Processing; 10.1 Technology reliability). SORT item regarding Ops Capacity (ID 56588) postponed to 31.03.2015.	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
3.1	Market Conduct and Integrity	G	G	♦ Control functions confirm Green rating. No items reported.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
4.1	Corporate/Entity Structure and Governance	G	G	♦ Green rating confirmed. EMIR activities on track. We are compliant with group guidelines on Corporate Governance. AUDIT ISSUE WM13-040.01 I..... - rating 3 - action plans being reviewed by IA.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
5.1	KYC / AML	G	G	♦ Green rating confirmed but with a negative outlook due to an issue detected. It regards Further analysis are on going to ensure it is an isolated case and to detect root cause. SORT Issue 32823 xxxxxxx - Rating 1 - 1 open action plan. SORT Issue 42666 yyyyyyy - Rating 2 - 2 open action plans. SORT Issue 52947 zzzzzzz - Rating 2 - 4 open action plan. SORT issue 54487 dddddd Rating 2 - 1 open action plan.	Green rating confirmed but great attention must be paid to the issue just detected.	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14
5.2	Sanctions and Embargoes	G	G	♦ Control functions confirm Green rating for this risk, as neither issues or new risks have been detected.		ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14	ago-14



Andamento delle valutazioni prospettiche

- La valutazione prospettica è rivista mensile in sede di comitato rischi.
- L'analisi dell'andamento è condotta su base annuale al fine di evidenziare:
 - l'evoluzione delle singole tassonomie
 - l'eventuale mancato rispetto delle previsioni
 - le relative cause.
- Le analisi descritte:
 - integrano i flussi informativi nei confronti degli organi aziendali
 - facilitano la predisposizione dell'ICAAP
 - agevolano la revisione del RAF
 - Supportano le verifiche di coerenza con il piano strategico.

1M 2014		Q4 2014	1M 2014		Q4 2014
giu.14	→	dic.15	feb.15	→	dic.15
	→	dic.15			
gen.15	→	giu.15	lug.14	→	set.15
	→	giu.15		→	set.15
	→	giu.15			
	→	giu.15		→	giu.15
lug.14	→	giu.15	lug.14	→	dic.15
	→	mar.15			
gen.15	→	giu.15	mag.14	→	mag.15
gen.15	→	dic.15	lug.14	→	dic.14
lug.14	→	gen.15	lug.14	→	gen.15
			feb.15	→	dic.15
			lug.14	→	gen.15
			feb.15	→	gen.15
mag.14					

Cosa deve ancora cambiare

- ❑ Il RAF è un elemento **dinamico** – le cui logiche e processi devono essere mantenuti costantemente aggiornati mediante un **continuo affinamento** dello strumento e il costante dialogo con il C.d.A.
- ❑ Il processo di **integrazione dell'operational risk framework nelle logiche di business** è in continua evoluzione.
- ❑ La **partnership business / risk manager** deve ancora esprimere tutte le proprie potenzialità .
- ❑ In una realtà come la nostra (UBSI), è necessario garantire con la stessa proattività ed efficienza, il **rispetto delle linee guida** ricevute dalla **controllante estera** e la conformità con la **regolamentazione locale** (che prevale in caso di discordanze).
- ❑ La **consapevolezza delle logiche sottostanti** la gestione dei rischi deve essere estesa a tutti i settori della banca. L'area mercato, fondamentale in una banca come UBSI, non ha ancora assimilato le dinamiche legate alla identificazione dei rischi operativi e al rispetto dell'appetito. La formazione costituisce un elemento fondamentale e assolutamente non trascurabile.
- ❑ La gestione delle **OMR** (operazioni di maggior rilievo) deve divenire parte del DNA dell'organizzazione, ad oggi sono, per la maggior parte, le strutture di controllo ad individuare tali operazioni. Occorre proseguire nell'opera di sensibilizzazione così da garantire una maggiore proattività delle diverse aree e funzioni e la segnalazione tempestiva a vantaggio dell'efficienza dei processi.
- ❑ L'esperienza ad oggi accumulata in UBSI conferma la necessità di una **diffusione capillare della cultura** della gestione dei rischi come un processo che interviene nelle attività di business fin dall'origine e non un mero monitoraggio
- ❑ La **prospettiva è quindi di un grande lavoro** per le funzioni di controllo che dovranno ottenere il supporto delle diverse aree della banca.

Contatti

Donata Pirelli
Heaf of Risk Unit
donata.pirelli@ubs.com

UBS (Italia) S.p.A.

