

**Il Risk Appetite Framework per il rischio puro:  
implicazioni di metodo, organizzazione e gestione**

*Spunti di riflessione*

Giugno 2014

## 1. Premessa

- ✓ *Inquadramento normativo*
- ✓ *Le caratteristiche del Bancoposta*
- ✓ *Overview del Framework di ORM*

## 2. RAF: implicazioni di metodo

- ✓ *Aspetti definitivi: I concetti di capacità, appetito e tolleranza al rischio*
- ✓ *“L’appetito” al rischio operativo*
- ✓ *Gli indicatori che costituiscono la base quantitativa del RAF*
- ✓ *La solidità patrimoniale vs la capacità di assorbire le perdite*

## 3. RAF: implicazioni di organizzazione e gestione il vero banco di prova

- ✓ *I meccanismi di gestione connessi al RAF “fuori e dentro” il Bancoposta*

- Obiettivo della presentazione è fornire una prima sintesi delle riflessioni effettuate in Bancoposta in merito alla costruzione del RAF per il rischio operativo.
- Banca d'Italia nel mese di maggio scorso ha emesso il 3° aggiornamento della Circolare 285 in cui vengono presentate le disposizioni applicabili a Bancoposta.
- Nella sezione III del documento citato si rende quindi applicabile anche a Bancoposta il Titolo V Capitolo 7 della circolare 263 del 27 Dicembre 2006.
- Nel ambito del Capitolo 7 la vigilanza arricchisce/chiarisce concetti già presenti nella normativa vigente per le banche e costruisce una **cornice generale del sistema dei controlli interni** inquadrato come elemento essenziale nel complessivo sistema di governo degli intermediari e definito come l'insieme dei processi, delle regole, delle risorse e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare tra l'altro:
  - I. che l'attività aziendale sia coerente **con le strategie e le politiche aziendali** (**politiche di assunzione di rischio**);
  - II. Il contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della azienda (**RAF**)
  - III. che l'attività sia improntata a canoni di sana e prudente gestione (**livelli di patrimonializzazione coerenti con le politiche di assunzione**).



## Presenza Capillare sul territorio (Esposizione al Fattore esterno)

- 13,300 uffici Postali;
- 6,100 ATM (Postamat);
- Diffusione del Brand/Marchio

## Organizzazione capillare e numerosa

- 144,000 Dipendenti;

## Importanti volumi prodotti con margini e operazioni con importi contenuti

- 6.3 mil Postamat
- 10,5 mil Postepay
- 6 mil di conti correnti
- 43.000 mil di euro di giacenza

## La peculiarità del rischio BP

- Premesso che i fenomeni di rischio operativo si presentano sia con frequenze elevate e con basso impatto che a bassa frequenza, ma con impatto alto; BP presenta una quota importante di rischi ad alta frequenza e impatto contenuto.
- Tale evidenza deriva da:
  - un esposizione al rischio elevata derivante dagli importanti volumi di prodotti venduti (C/C, carta di debito e carte prepagate);
  - modalità di vendita che sia fisicamente che virtualmente raggiungono la nostra clientela con una rilevante capillarità;
  - clientela prevalentemente retail che opera con piccole somme.

## Identificazione e mappatura

Risk Mapping

Sono stati mappati circa 300 tipi di evento partendo dall'alberatura di Basilea fino a raggiungere il quarto livello di dettaglio. Queste specifiche consentono l'individuazione dei rischi sui processi di dettaglio Bancoposta.

Data collection dati interni ed esterni

La raccolta attiva da circa 9 anni ha ad oggetto: perdite interne, perdite consortili (DIPO)

Scenario Analysis e indicatori

Ogni anno si effettuano valutazioni preventive del rischio sui principali processi Bancoposta che coinvolgono tutte le funzioni aziendali owner dei processi. Lo scenario utilizza tutte le informazioni di environment disponibili al fine di rafforzarne oggettività, robustezza e predittività.

## Analisi e Misurazione

Calcolo del rischio

E' stato sviluppato un modello integrato di misurazione del rischio che integra le quattro componenti dati al fine di costruire misure di rischio complessive.

Reporting

Il sistema di reporting periodico garantisce alle funzioni interessate il monitoraggio dei livelli di rischio e delle criticità riscontrate.

## Monitoraggio e controllo

KRI Monitoring

E' stato sviluppato sul Datawarehouse aziendale un sistema di indicatori a disposizione per il monitoraggio del rischio a tutti i livelli.

## Mitigazione e Gestione

Mitigation Policy and Action plan e attribution

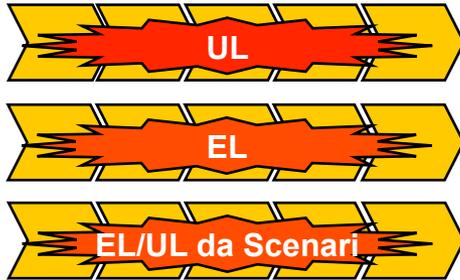
In occasione della presentazione delle risultanze di rischio vengono concordate con la funzione BP/PPP modifiche organizzative e procedurali per il presidio dei rischi. Ogni anno vengono attribuiti i rischi alle funzioni che detengono le corrette leve di mitigazione

Risk Mapping sulle nuove iniziative

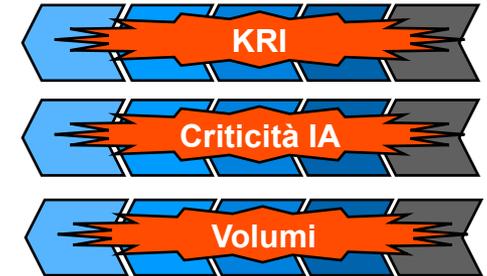
La funzione fornisce consulenza ai Project manager al fine di mappare e valutare il rischio sulle principali nuove iniziative che coinvolgono i processi e prodotti Bancoposta.

La costruzione di un quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio operativo (RAF), comporta:  
1) l'individuazione di misure che consentano la fissazione ex ante gli obiettivi di rischio operativo attribuibili all'infrastruttura organizzativa e consuntivabili/monitorabili nel tempo

## Misure calcolate



## Misure previsionali

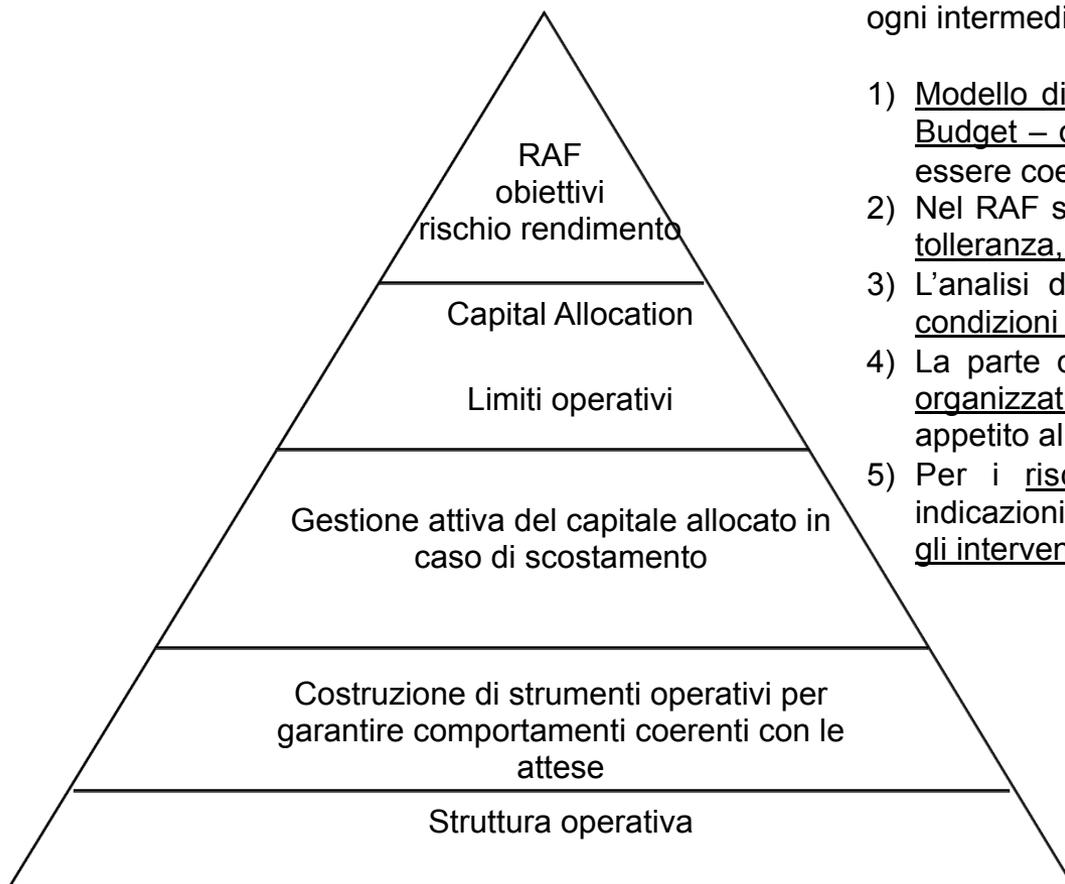


## Misure consuntivabili



«Le banche definiscono un **quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio** (Risk Appetite Framework - “RAF”), che fissi **ex ante** gli **obiettivi di rischio/rendimento** che l’intermediario intende raggiungere e i **conseguenti limiti operativi**.

La formalizzazione, attraverso la definizione del RAF, di obiettivi di rischio **coerenti** con il **massimo rischio assumibile**, il **business model e gli indirizzi strategici** è un elemento essenziale per la determinazione di una politica di governo dei rischi e di un processo di gestione dei rischi improntati ai principi della sana e prudente gestione aziendale».



La costruzione del RAF viene lasciata alla libertà di gestione di ogni intermediario sono presenti nella normativa alcune:

- 1) Modello di Business – Piano strategico - RAF - ICAAP – Budget – organizzazione aziendale- Controlli interni devono essere coerenti.
- 2) Nel RAF sono fissati: Obbiettivi di rischio operativo, soglie di tolleranza, e limiti operativi.
- 3) L’analisi deve essere effettuata in condizioni normali e in condizioni di stress.
- 4) La parte quantitativa dal RAF deve attivare comportamenti organizzativi finalizzati a eseguire quanto deciso in termini di appetito al rischio.
- 5) Per i rischi non quantificabili Il RAF deve prevedere indicazioni di carattere qualitativo per prioritizzare/indirizzare gli interventi sui processi e sui presidi.

il livello di rischio (complessivo e per tipologia) che la banca intende assumere per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici;

**Risk Appetite**

il rischio effettivamente assunto, misurato in un determinato istante temporale;

**Risk Profile**

la devianza massima dal risk appetite consentita; la soglia di tolleranza è fissata in modo da assicurare in ogni caso alla banca margini sufficienti per operare, anche in condizioni di stress, entro il massimo rischio assumibile.

**Risk Tolerance**

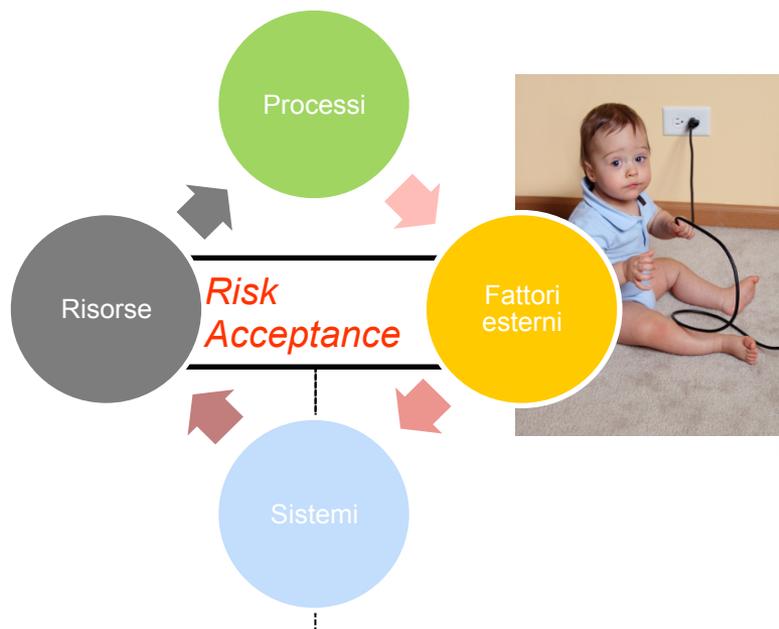
il livello massimo di rischio che una banca è tecnicamente in grado di assumere senza violare i requisiti regolamentari o gli altri vincoli imposti dagli azionisti o dall'autorità di vigilanza.

**Risk Capacity**



## Rischio puro

*Diversamente dagli altri rischi di "primo pilastro", per i quali la banca, in base alla sua propensione al rischio, assume consapevolmente posizioni creditizie o finanziarie per raggiungere il desiderato profilo di rischio/rendimento, l'assunzione di rischi operativi risulta implicita nella decisione di intraprendere un determinato tipo di attività e, più in generale, nello svolgimento dell'attività d'impresa e il collegamento con il rendimento /minore costo connesso e molto meno evidente.*



### Area di rifiuto

Eventi di rischio operativo che generano:

Sanzioni penali; (antiriciclaggio, 231ecc)

Non Compliance rilevanti  
violazioni del Codice etico



### Capacità di assorbimento perdite

Ese. libreria Indici sintetici	Significato
EL	Rappresenta la capacità del fatturato dell'azienda di assorbire la componente lorda annuale attesa delle perdite operative complessive.
MINT	
EL-ACC	Rappresenta la capacità del fatturato dell'azienda di assorbire la componente annuale attesa delle perdite operative al netto degli accantonamenti specifici previsti a bilancio nell'anno in corso.
MINT	
EL	Rappresenta la quota di risultato operativo assorbita dalle perdite operative attese lorde complessive.
UN	
EL-ACC	Rappresenta la quota di risultato operativo assorbita dalle perdite operative attese al netto degli accantonamenti appostati nell'esercizio.
UN	
STRESSED EL	Rappresenta la quota di risultato operativo assorbita dalle perdite operative attese in condizioni di stress.
UN	

*Risk Acceptance*

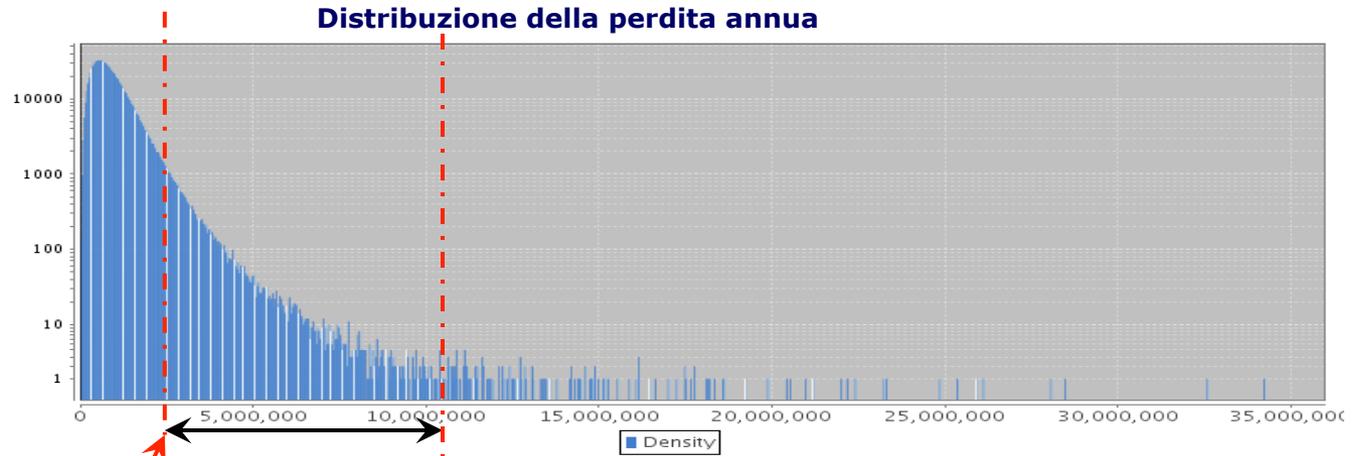


Gli indicatori che esprimeranno l'appetito al rischio possono essere suddivisi, tramite proxy, tra le principali strutture operative che hanno le leve per mitigarli nel tempo, in tal modo si rende possibile il collegamento tra misure di rischio e comportamenti organizzativi.



Eco. libreria indici sintetici	Significato
EL	Rappresenta la capacità del fatturato dell'azienda di assorbire la componente lorda annuale attesa delle perdite operative complessive.
MINT	
EL-ACC	Rappresenta la capacità del fatturato dell'azienda di assorbire la componente annuale attesa delle perdite operative al netto degli accantonamenti specifici previsti a bilancio nell'anno in corso.
MINT	
EL	Rappresenta la quota di risultato operativo assorbita dalle perdite operative attese lorde complessive.
UN	
EL-ACC	Rappresenta la quota di risultato operativo assorbita dalle perdite operative attese al netto degli accantonamenti appostati nell'esercizio.
UN	
STRESSED EL	Rappresenta la quota di risultato operativo assorbita dalle perdite operative attese in condizioni di stress.
UN	





Il range di tolleranza, che l'organo con funzione di supervisione strategica dovrà individuare, oscillerà tra il 51° e il 90° percentile della distribuzione delle perdite aggregate

*Risk Acceptance*



*Risk Tolerance*

0

**Copertura patrimoniale**

I motivi della distanza fra la tolleranza al rischio e la capacità massima garantisce che i livelli di rischio siano sotto controllo nonostante:

- 1) Orizzonte temporale di un anno.
- 2) Reattività del modello alla modifica de fattori di rischio.
- 3) Complessità degli interventi di mitigazione interna.

<b>Ese. Indici sintetici</b>	<b>Significato</b>
<b>OP VAR</b>	Rappresenta il peso dell'assorbimento dei rischi operativi sul patrimonio di Vigilanza in condizioni normali
<b>Patrimonio Vigilanza</b>	
<b>STRESSED Var</b>	Rappresenta il peso dell'assorbimento dei rischi operativi sul patrimonio di Vigilanza in condizioni di stress
<b>Patrimonio Vigilanza</b>	
<b>OP Var</b>	Rappresenta il peso dei rischi operativi rispetto agli altri rischi gestiti dalla Banca
<b>Assrbimento rischi</b>	
<b>STRESSED VAR -VAR</b>	Rappresenta l'assorbimento del buffer patrimoniale da parte della variabilità del OP VAR
<b>Buffer patrimoniale</b>	



# Il sistema degli obiettivi nel patrimonio separato

Per ogni unità Risk Champion (individuata in ambito Bancoposta in capo al responsabile di prodotto) sono stati individuati obiettivi di compliance e di efficienza operativa coerenti con i livelli di rischio atteso.

## Risk Champion – Bancoposta

### Raccolta

(conti correnti, libretti, buoni fruttiferi postali, ..)

### Sistemi e Canali di Pagamento

(assegni, carte di debito, ..)

### Investimenti e Finanziamenti

(assicurazioni, titoli, mutui, prestiti, ..)

### Incassi

(bollettini, F24, rimborsi fiscali, ..)

### Trasferimento Fondi

(bonifici, moneygram, ..)

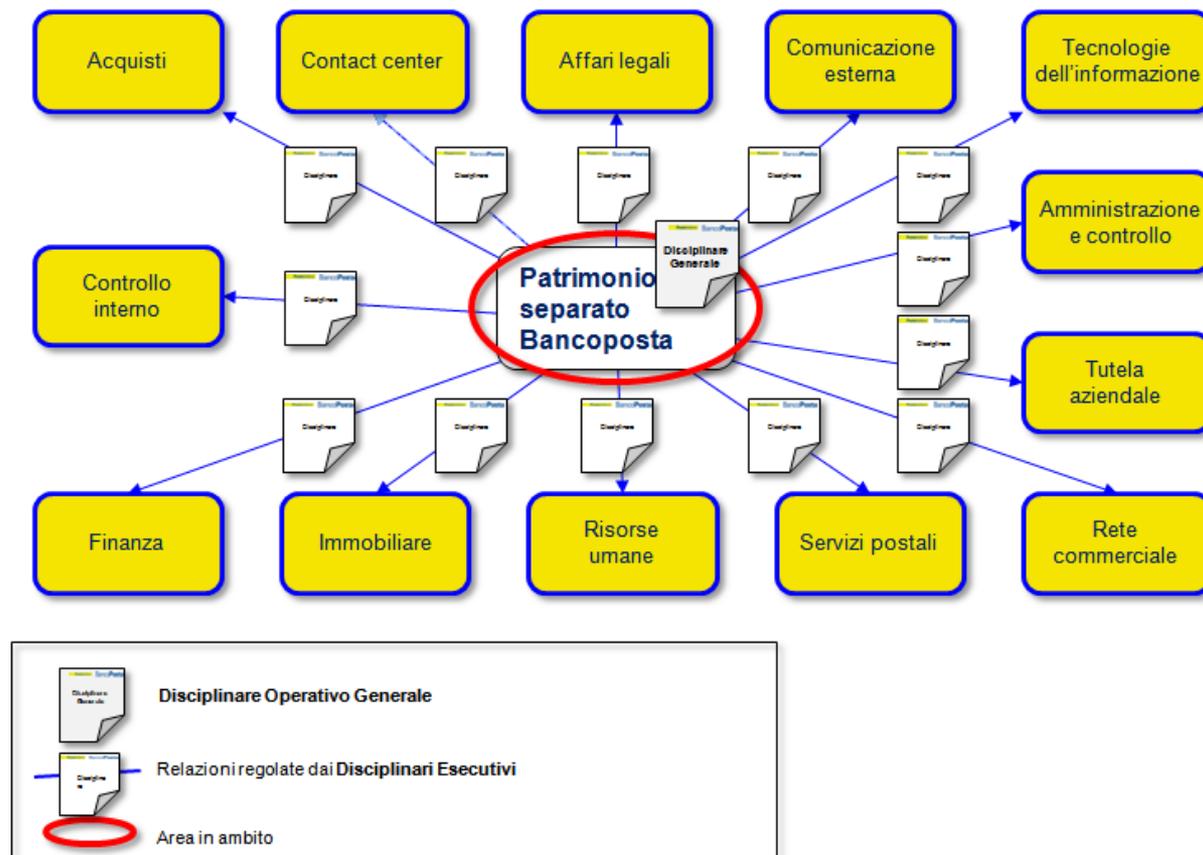


**Mission Funzioni:**...con la responsabilità, ognuna relativamente alle forme tecniche di competenza, di garantire:

- 1) la **corretta gestione operativa** e contabile dei prodotti/ servizi della funzione Bancoposta, anche attraverso il coordinamento dei centri operativi territoriali;
- 2) Il rispetto degli **standard di qualità e di performance;** (Obiettivi di performance, qualità e rischio)
- 3) Il supporto alle funzioni interessate nell' individuazione di **soluzioni di processo ottimali;** (Piani di mitigazione del rischio)
- 4) ...l'operatività .....**in coerenza con le policy, le procedure aziendali e il quadro normativo di riferimento;** (Obiettivi di compliance)
- 5) le attività relative alla **prevenzione e al monitoraggio del rischio frodi.** (Obiettivi di monitoraggio day by day del rischio frodi)

# Il sistema degli obiettivi per le attività esternalizzate in Poste

Tutti i rischi attribuiti alle strutture di Poste che hanno sottoscritto un contratto di servizi con il Patrimonio separato vengono ribaltati nell'ambito della consuntivazione di Bilancio, quindi si procederà all'introduzione di obiettivi coerenti con il RAF



# Il monitoraggio degli obbiettivi

Tutti i risk Champion sia di Bancoposta che di Poste hanno a disposizione sul Datawarehouse aziendale un set di report che consentono il monitoraggio degli obbiettivi di rischio.

Bancoposta ha creato all'interno del DataWarehouse aziendale una nuova linea di controllo di gestione che consente alla singole funzioni di monitorare i livelli di rischio e intervenire ove necessario

Attraverso il DMS aziendale è possibile tracciare e monitorare gli interventi che le funzioni attivano e i relativi feedback dei singoli owner che attuano gli interventi di mitigazione



Grazie per l'attenzione