



*cutting through complexity*

# Lo SREP del rischio operativo: possibili linee evolutive del framework ORM

Andrea Colombo,  
Senior Manager, KPMG Advisory

Risk & Supervision 2015  
Roma, 23 Giugno 2015



# Agenda

**1** Premessa

**2** Oprisk SREP: le linee guida EBA

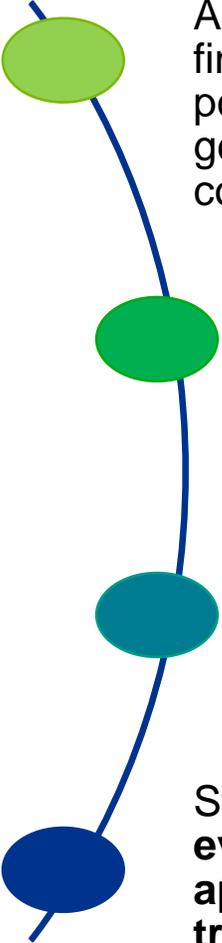
**3** OpRisk: punti di attenzione per lo sviluppo e l'evoluzione del framework ORM

**4** Op Risk linee evolutive: modelli di misurazione

**5** Op Risk linee evolutive: mitigazione e trasferimento

**6** Conclusioni

## Premessa – implicazioni dello SREP sui percorsi di sviluppo dei *framework* ORM



Anche alla luce di una sempre maggiore attenzione delle Autorità di Vigilanza, le istituzioni finanziarie devono dotarsi di **adeguate metodologie di misurazione** dell'esposizione potenziale al rischio operativo e di **efficienti presidi organizzativi** per l'identificazione, la gestione e il controllo di questo rischio, in conformità con il proprio contesto aziendale e con la cultura del rischio vigente all'interno delle stesse

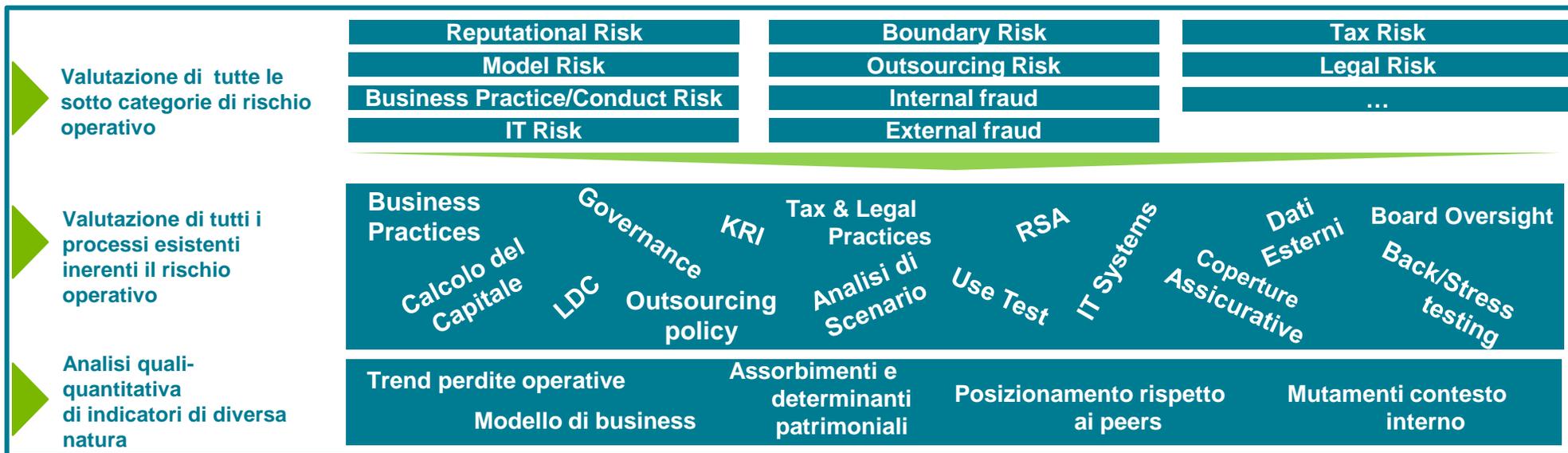
In particolare, le **attese del Regulator** – emergenti dal "**Meccanismo di Supervisione Unico**" (SSM) – mirano sempre più a far sì che le banche adottino, in sede di gestione e misurazione dei rischi, **metodologie evolute** sia a **livello gestionale** sia con finalità **regolamentari**. Le *guideline* EBA\* sullo SREP ben illustrano tale tendenza

Nell'ottica di innalzamento della qualità e **armonizzazione dei metodi** e delle prassi di verifica regolamentari è stato promosso un **framework comune** in grado di garantire a livello europeo procedure e metodologie condivise per l'analisi del profilo di rischio delle banche, il quale si articola - anche per il rischio operativo - sull'**analisi del rischio inerente**, della **validità dei presidi**, dei **metodi di misurazione** e della governance **governance**

Stante questa premessa, le istituzioni stanno ricevendo **spinte interne ed esterne per evolvere i propri framework** e perciò diventa più opportuno che in passato pensare ad **approcci** che tengano in **simultanea considerazione** la **misurazione**, la **mitigazione** e il **trasferimento** del Rischio Operativo

(\*) GL10 "Guidelines on common procedures and methodologies for the Supervisory Review and Evaluation Process", EBA

# L'approccio SREP al rischio operativo è olistico e si basa su una pluralità di fattori che l'istituzione deve dimostrare di presidiare



## Valutazione del rischio operativo inerente

- Comprendere il contesto all'interno del quale l'istituzione si muove (*business model*, operazioni societarie, cultura del rischio, etc)
- Valutare il rischio operativo inerente, la materialità dello stesso e il profilo di rischio dell'istituzione
- Identificare tutte le sottocategorie di rischio operativo rilevanti attraverso un'analisi accurata dei livelli di rischio, anche utilizzando i dati disponibili dei *peers*

## Valutazione della gestione, misurazione e controllo del rischio operativo

- Valutazione dell'adeguatezza e appropriatezza della governance dei rischi operativi
- Valutazione dell'adeguatezza e appropriatezza della gestione dei rischi e dei controlli posti in essere
- Valutazione della coerenza delle strategie di gestione dei rischi operativi con il profilo di rischio dell'istituzione (valutazione della presa di coscienza della propensione/avversione al rischio)

# Il focus dello SREP per il Rischio Operativo può incentivare una nuova percezione delle priorità di sviluppo ed evoluzione del framework ORM

- 1** L'**ambito** dell'analisi del Rischio Operativo previsto dallo **SREP** riguarda il **profilo di rischio dell'istituzione finanziaria nel suo complesso** e non mira alla sola valutazione dell'efficacia del Framework ORM
- 2** Le *guideline* SREP sottointendono l'importanza di una **visione a 360° dei rischi e dei controlli** dell'istituto. La valutazione di elementi quali la strategia di business, la cultura interna del rischio, i cambiamenti nei sistemi IT e le strategie di outsourcing, etc.. sono essenziali per comprendere e valutare l'esposizione complessiva al rischio
- 3** Questi elementi sono coerenti con un nuovo punto di vista che focalizza l'attenzione sul fatto che **non tutti i rischi operativi possono essere coperti da capitale**
- 4** Quale conseguenza, si attende una serie di **cambiamenti di approccio** non solo relativi al modelling\* ma anche legati alla introduzione/evoluzione di **componenti "soft"** quali *Risk Strategy*, RAF, l'analisi di scenario, i processi di raccolta e reporting dei dati e le prassi di gestione e mitigazione al fine di ottimizzare input e output delle strutture coinvolte nell'OpRisk Management
- 5** Tra gli esempi significativi si annoverano:
  - ✓ Necessità di **collegare indicatori economici/di contesto con le metriche/dati** e output del modello OpRisk
  - ✓ **Maggiore livello di completezza e di granularità per la LDC e gli scenari** in grado di catturare più puntualmente le informazioni investigate durante l'*assessment* SREP
  - ✓ **Maggior allineamento** tra le informazioni disponibili a **livello centrale** (corporate) e **locale** (business)
  - ✓ Alcune sotto categorie di rischio -**conduct, model, IT e reputational risk**- sono oggetto di un focus specifico dello SREP. Emerge perciò la necessità di definire **framework ad hoc** e di armonizzarli rispetto alla gestione ORM corrente
- 6** Il più ampio spettro di attenzione del Regulator può richiedere una **revisione delle risorse e degli investimenti** della funzione ORM

(\*) Come prescritto dagli RTS EBA

# Un approccio basato su interventi "AMA-like" può rappresentare il *path evolutivo* da percorrere anche per meglio affrontare l'esame SREP

La cantierizzazione delle attività relative ai rischi operativi risulta più efficace ed efficiente se i singoli interventi sono indirizzati in maniera tale da essere coerenti con le migliori prassi sin ora sviluppate in ambito AMA

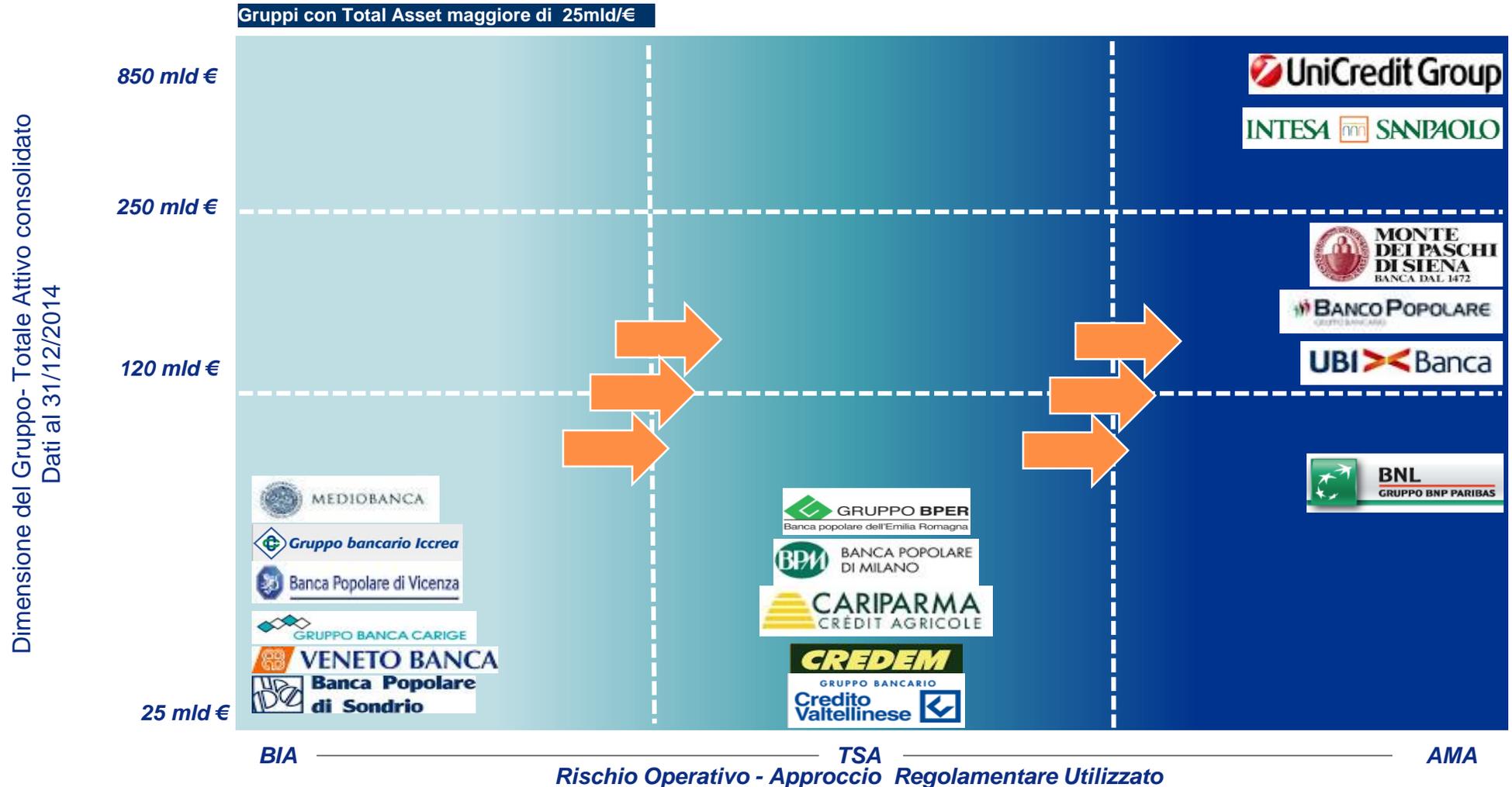
ACTION PLAN FOCALIZZATO	TSA	TSA "evoluto"	AMA
<b>1 GOVERNANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del confronto con rete dei referenti decentrati, in particolare, per l'execution dei processi;</li> <li>Reporting quale strumento prevalentemente di "rendicontazione" dell'andamento delle perdite;</li> <li>Attenzione a livello embrionale agli aspetti gestionali di <i>use test</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raccordo tra Compliance, Audit, Convalida Interna, Antiriciclaggio ecc. e la funzione Rischi Operativi per una prospettiva unitaria</li> <li>Insourcing di competenze e ottimizzazione delle skills tecniche (IT, Insurance,...)</li> <li>RAF qualitativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ORMC quale struttura "Pivot" per il coordinamento di tavoli "verticali" dedicati alla mitigazione del R.O.</li> <li>"Effective" Reporting verso Top Management</li> <li>RAF quantitativo</li> <li>Gestione attiva del Risk Transfer</li> </ul>
<b>2 LOSS DATA COLLECTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementazione della raccolta dei dati di perdita con finalità segnaletica e di reporting</li> <li>Standard minimali di Data Quality</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costituzione di una LDC più capillare</li> <li>Rafforzamento degli standard metodologici (es. censimento multi-effetto, macroeventi)</li> <li>Responsabilità di Data Quality più articolate (es. coinvolgimento referenti locali)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo LDC tempestivo, integrato e ottimizzato per garantire qualità adeguata all'utilizzo dei dati quale input per il calcolo del requisito</li> <li>Granularità dei dati e degli attributi informativi sufficienti a permettere analisi gestionali del rischio</li> </ul>
<b>3 RISK SELF ASSESSMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazioni solo qualitative</li> <li>Assenza di meccanismi/criteri guida</li> <li>Focus maggiore su "processi" e "controlli" (vs. "rischio")</li> <li>Assessment quale esercizio di compliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificazione "mirata" delle Unità Organizzative da sottoporre ad assessment</li> <li>Valutazione e raccolta di informazioni quantitative sull'esposizione al rischio</li> <li>Predisposizione di input informativi per la mitigazione del rischio operativo (supporto attivo per insurance-based <i>risk transfer</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione esplicita e strutturata del Worst Case</li> <li>Analisi di coerenza e back testing con dati LDC</li> <li>Sviluppo e integrazione con strumenti di Valutazione Contesto Operativo (VCO) e/o KRI</li> <li>Granularità delle informazioni atte a permettere focus gestionali su specifici rischi (es. rischio legale)</li> </ul>
<b>4 CAPITAL MODEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento delle metriche di valutazione del rischio tramite utilizzo di misure economiche e sviluppo metriche VAR "scenario based"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo tecniche di <i>best fit selection</i> dei dati storici interni (severity &amp; frequency)</li> <li>Integrazione con dati esterni e di scenario</li> <li>Modelling delle correlazioni (tecniche copula)</li> <li>Analisi di <i>sensitivity e stress test</i></li> <li><i>Insurance modelling</i></li> </ul>
<b>5 ARCHITETTURA IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adozione di procedure a supporto LDC</li> <li>Sviluppo di tool e template per la compilazione RSA</li> <li>Supporti Office Automation per il reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colloquio tra WF contabile e WF censimento eventi</li> <li>Tool di data management / data quality</li> <li>Automazione reportistica</li> <li>Automazione segnalazioni di vigilanza e consortili</li> <li>Adozione procedura on line a supporto RSA</li> <li>Modello calcolo VaR "scenario based"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>System integration tra procedure alimentanti e DB OpRisk</li> <li>Strumenti di dashboarding</li> <li>Piattaforme di model management</li> <li>Disaster recovery</li> <li>Capital engine (Laboratorio + produzione)</li> </ul>

# L'attenzione della industry ai temi Oprisk non è omogenea: 1<sup>st</sup> Movers e 2<sup>nd</sup> Wave hanno priorità diverse ma il gap è destinato a ridursi

Macro-area	Ambito	Trend dei 1 <sup>st</sup> movers	Trend della 2 <sup>nd</sup> wave
Governance e processi di ORM	Governance	Potenziare il <i>risk oversight</i> e la partecipazione attiva ed informata del management	Focus sulla definizione del modello organizzativo ORM decentrato. Introduzione primi momenti formali di coinvolgimento del Top Management
	Loss Data Collection	I processi di raccolta sono già ottimizzati ma devono essere implementati per affinare la granularità del dato	I processi di raccolta sono da affinare in termini di completezza dei controlli di <i>Data Quality</i>
	Analisi di Scenario	Integrazione metodologica con altre tipologie di RSA (es. IT Risk Assessment)	Introduzione di definizione di analisi di scenario più strutturate, condivise e basate su misure economiche (anziché puramente qualitative)
Modelli e reporting	Mitigazione / Use test	Incremento effort di attività ( KRI, KPI) per supportare mitigazione del rischio in specifiche aree aziendali; Aumento interazioni ORM – funzioni specialistiche (es. outsourcing); Analisi di <i>Risk Transfer</i>	Istituzione di un processo <i>demand management</i> con collegamenti formali alle evidenze LDC e AS
	Modello di calcolo	Il modello di calcolo è implementato ma sono in corso affinamenti a fini regolamentari (RTS) o per miglior utilizzo gestionale (es. analisi causale)	Metodologie (semplici) per la realizzazione di primi esercizi di quantificazione del rischio operativo
	Reporting	Maggior enfasi su indicatori <i>Early Warning</i> e analisi di <i>Case Study</i>	Introduzione di un sistema di reporting strutturato per destinatari e contenuti, allineato all'evoluzione dei processi ORM; Da "rendicontazione delle perdite" a "reporting dei rischi"
IT, dati e infrastruttura		Introduzione di componenti di <i>Dash Boarding</i> (es. <i>perdite, rischi, indicatori</i> ) evoluto condivisi con altre funzioni	Procedure da introdurre o evolvere in coerenza con la definizione / aggiornamento dei processi LDC e AS.

LIVELLO DI ATTENZIONE: ALTO MEDIO/ALTO MEDIO BASSO

# Le istituzioni stanno già mettendo in atto tali dinamiche evolutive ed in taluni casi potranno determinare anche cambiamenti nell'approccio regolamentare adottato

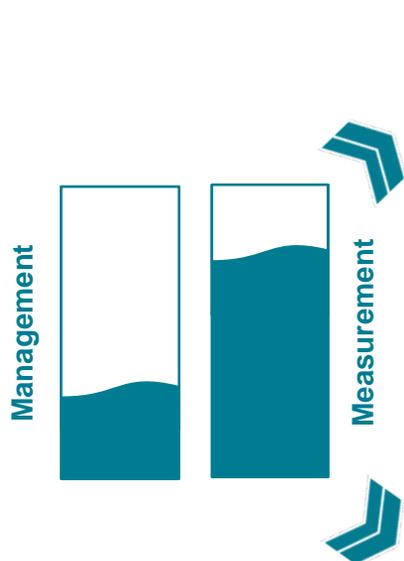


# Le dinamiche evolutive ORM devono puntare ad un miglior bilanciamento tra misurazione e gestione ( senza eccedere in mutamenti radicali...)

## Lo sviluppo del Framework ORM

Sino ad oggi

Nel futuro?



A

### Deleveraging della misurazione

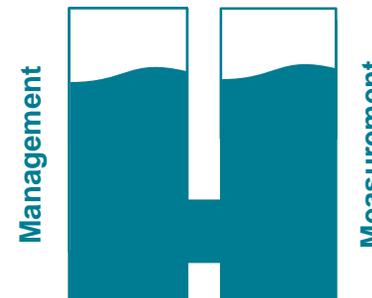
- **Scollamento** tra gestione e misurazione (in quanto viste come attività disgiunte)
- **Perdita di focus** sulla quantificazione
- **Perdita di focus** sui processi di raccolta (dati e scenari) in quanto non più input alla misurazione



B

### Misurazione sinergica alla gestione

- **Gestione e misurazione** viste in modo **sinergico**
- **Leverage su interventi metodologici già effettuati**
- Mantenimento **misurazione risk based**; aumentare il grado di risposta dinamica dei modelli
- Approcci di **misurazione a supporto di mitigazione e trasferimento** del rischio operativo



**Ridurre l'attenzione alle tecniche di misurazione non è auspicabile: measurement e management devono essere punti di vista che si alimentano reciprocamente e mirano all'obiettivo comune di diminuire in modo consapevole e strutturato il profilo di rischio della banca**

# Peraltro il Pillar II rappresenta per le banche un incentivo allo sviluppo di modelli di misurazione per il R.O

## Banca

*In seno al Pillar II è richiesto alle banche di **valutare** correttamente la propria **adeguatezza patrimoniale in relazione al profilo di rischio***

## Regulator

***Esamina gli assorbimenti patrimoniali** e richiede **eventuali add-on di capitale***

- Per far fronte a entrambe le circostanze, si ravvisa l'**opportunità** per le banche di **sviluppare modelli di misurazione**, anche al solo fine gestionale
- Tale view è supportata anche dalle evidenze relative alle **modalità di analisi adottate dai regulators**. Ad esempio, dall'esame del recente Consultation Paper della Prudential Regulation Authority (PRA) in tema di Pillar II emerge indirettamente **l'utilità di dotarsi di metriche di quantificazione del rischio operativo** (cfr. slide successiva)
- In particolare, le metriche **scenario based** appaiono particolarmente adatte grazie alla maggior **facilità di costruzione** e interpretazione, nonché per l'intrinseco **carattere forward looking**

\*CP 1/2015 "Assessing capital adequacy under Pillar 2", Prudential Regulation Authority

# Peraltro il Pillar II rappresenta per le banche un incentivo allo sviluppo di modelli di misurazione per il R.O (cont.)

## VIEW DEL REGULATOR (esempi)

"main areas ... when conducting a Pillar 2 review: (i) **risks** to the firm which are either not captured, or **not fully captured, under the CRR**; and (ii) **risks** to which the **firm may become exposed over a forward-looking planning horizon** (eg due to changes in the economic environment)."

"The PRA is also taking this opportunity to re-align its Pillar 2 framework with its approach document(4) and improve its own Pillar 2A **capital methodologies so they are more risk sensitive** and can be applied more consistently."

"**Pillar 1 standardised approaches** for operational risk use gross income as a measure of risk. This **is not risk sensitive**... The PRA therefore **assesses operational risk as part of its Pillar 2 review** of firms' capital adequacy"

"The PRA uses three loss estimates to inform the setting of a firm's capital requirement....based on:

- **firm's forecast of its expected losses** due to operational risk in the next year
- ...
- **uses a firm's scenario assessments**. For each scenario, either one frequency and at least two severity impacts are used to fit a calibration-free fat-tailed distribution to determine the annual impact at a 1-in-10000 year confidence level

## POSSIBILI IMPLICAZIONI / INCENTIVI



L'enfasi su rischi "prospettici" rende – per finalità gestionali - **più indicata** una rilevazione e **misurazione "scenario based"**



L'**adozione di metodologie risk sensitive** (tipicamente basate sulla modellazione quantitativa dei dati di rischio) rende più agevole il confronto con le evidenze delle analisi del **Regulator**



**Approcci di misurazione "spendibili"** agli occhi del Regulator possono rivelarsi **strategici** al fine di meglio **fronteggiare il confronto con il Regulator**, ad esempio in sede di discussione di eventuali add-on di capitale.



L'adozione di modelli e **metriche scenario based** è **in linea** con gli **strumenti** di analisi adottati dai **regulators**

# L'analisi delle scelte di ritenzione/mitigazione e trasferimento del rischio è una delle principali istanze per la gestione del rischio operativo

A tal fine e nell'ottica di una **gestione attiva del rischio operativo**, è raccomandabile che le banche pongano in essere **interventi preparatori** che facilitino la **predisposizione di opportune informazioni e *mindset***.

## Alcuni suggerimenti

- 1** Anticipare le necessità di gestione e trasferimento del rischio coerenti con l'evoluzione del contesto interno ed esterno
- 2** Aumentare la **granularità di censimento e analisi del dato di LDC** (perdite a P&L, spese legali, interessi, write-down, storni commerciali, assicurate/ assicurabili, trasferite/ trasferibili)
- 3** **Complementare i dati raccolti tramite AS** con informazioni relative al livello di ritenzione del rischio e di eventuali meccanismi di trasferimento
- 4** **Mapping quantitativo** (premi, recuperi, perdite dovute a ritenzione, etc) **dei mitigant** in essere (assicurazioni, ORTM o investimenti in termini di prevenzione e sicurezza)

## Perché?

Incrementa la capacità di gestione strategica e attiva del rischio operativo ( **Risk Mapping Awareness**)

Permette di valutare più puntualmente se tipologia, frequenza e impatto debbano essere ritenuti o trasferiti. Agevola il confronto con il *Regulator* in merito all'analisi di specifici rischi (es. *Cyber Risk*)

Permette di identificare la **propensione e l'avversione al rischio** di tutte le **U.O. coinvolte** nelle gestione e monitoraggio del rischio

Rende possibile la valutazione quantitativa del **trade-off costi benefici** derivante dall'attivazione di soluzioni di mitigazione (Ritenzione, trasferimento o assicurazione)

Queste attività aiutano la banca a **conoscere la propria struttura e a valutare le opzioni di ritenzione, trasferimento e/o assicurabilità più idonee**. In questo contesto, **il processo di ORM dovrebbe mirare ai benefici ed agli effetti conseguibili attraverso gli strumenti utilizzabili per il trasferimento del rischio**.

1

Lo SREP prevede un **esame a 360°** delle possibili determinanti del Rischio Operativo (non è un esame della funzione ORM)

2

Le istituzioni che posseggono una più ampia ed accurata capacità di raccolta, analisi e interpretazione dei dati OpRisk (ad es. modelli di misurazione) dispongono di **leve per** meglio supportare il **processo dialettico** con il *Regulator*

3

I punti di attenzione SREP determinano **bisogni di sviluppo** ed evoluzione del *framework* che pongono maggiore enfasi sulla **rilevanza integrata** di misurazione, mitigazione e trasferimento.

4

L'adozione di **elementi e best practice "AMA-Like"** permette di affrontare in maniera più efficace ed efficiente l'esame SREP.

# Grazie

**Andrea Colombo**  
**Senior Manager**  
**Banking and Insurance Operational Risk**  
**Competence Team Lead**

**Financial Risk Management**  
**KPMG Advisory S.p.A.**

**Mobile +39 3483080010**  
**[andreacolombo@kpmg.it](mailto:andreacolombo@kpmg.it)**