

Mitigazione del rischio operativo e analisi organizzativa:

Sistemi avanzati di gestione del rischio operativo per l'attivazione dei controlli di secondo e terzo livello

Giugno 2013

1. Premessa
2. Le componenti e le misure del modello interno
3. Una «nuova» metrica del controllo di gestione: le logiche del controllo sui rischi operativi
 - ✓ Il sistema delle responsabilità
 - ✓ Il sistema degli obiettivi
 - ✓ I metodi di monitoraggio e consuntivazione
 - ✓ I meccanismi premianti

- Obiettivo della presentazione è fornire un panoramica dell'utilizzo in Bancoposta delle misure di rischio per l'efficientamento dei controlli di II e III livello.
- Le attività svolte sin dal 2006 dall'unità di Operational Risk Management di Bancoposta hanno consentito di:
 - *Strutturare sistemi di calcolo dei requisiti patrimoniali sui rischi operativi secondo i modelli BIA, STA ed AMA, in linea con i requisiti normativi ex Circ. 263/2006.*
 - *Conseguire concreti progressi in termini di consapevole gestione e mitigazione dei rischi operativi.*
- Le attività di impianto del modello sono state orientate fin da subito verso la gestione del rischio a tutti i livelli aziendali per eseguire il mandato del management che mirava ad aumentare i livelli di consapevolezza nelle scelte organizzative e di investimento.

Le componenti del modello interno

Identificazione e mappatura

Misurazione

Monitoraggio e controllo

Mitigazione e Gestione

Risk Mapping

Data Management

Scenario Analysis

Calcolo del rischio

Reporting

KRI Monitoring

Mitigation Policy and Action plan

Risk Mapping sulle nuove iniziative

Sono stati mappati circa 300 tipi di rischio su 300 processi di dettaglio

La raccolta attiva da circa 7 anni ha ad oggetto: perdite interne ed esterne, reclami e indicatori del contesto operativo e di controllo.

Ogni anno si effettuano valutazioni preventive del rischio sui principali processi

E' stato sviluppato un modello integrato di misurazione del rischio

Il sistema di reporting viene effettuato a tutti i livelli organizzativi

Oltre a mappare e valutare il rischio sui nuovi prodotti Bancoposta sta sviluppando un processo di controllo e gestione dei rischi. (cfr. Slide successive)

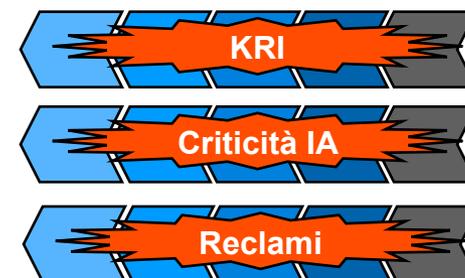
Le misure del modello interno

Nel tempo lo sviluppo del modello interno ha consentito la produzione di **un set di informazioni** che l'azienda ha a disposizione per guidare le proprie azioni e controllare i propri fattori endogeni di volatilità. Tuttavia questo insieme di informazioni necessita di un **sistema/modello di funzionamento** altrimenti potrebbe peggiorare la conduzione o in molti casi arrestare il cammino dell'azienda.

Misure calcolate



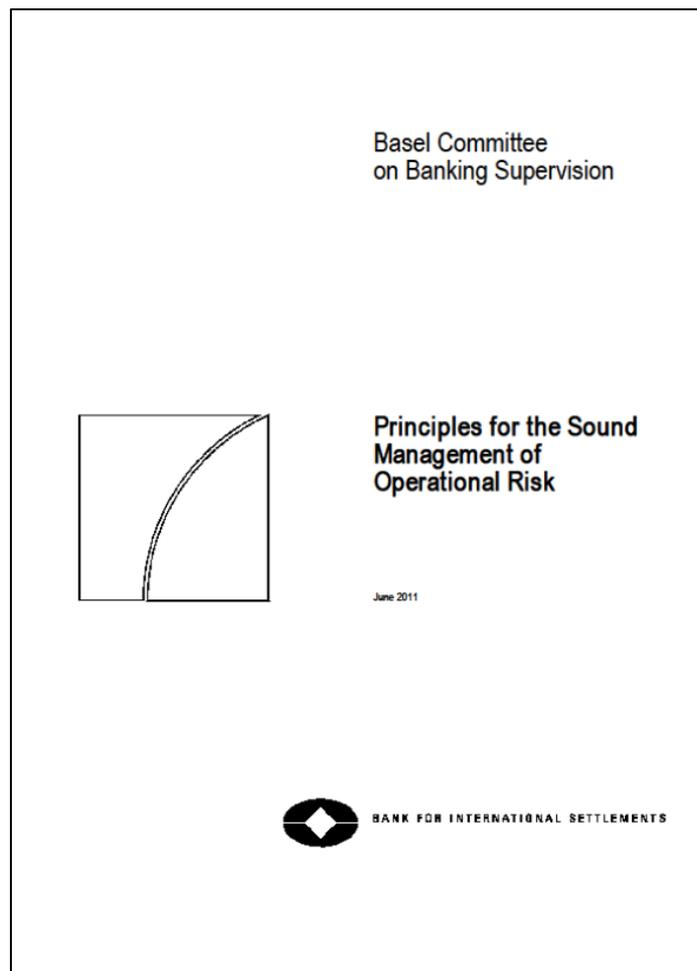
Misure previsionali



Misure consuntivate



L'individuazione del **modello logico** per l'utilizzo dei dati a disposizione ai fini di gestione del rischio deve essere allineato **prioritariamente alle aspettative degli organi aziendali**. Tuttavia il documento emesso dal SIGOR nel 2011 consente di **individuare un set di principi base verso i quali orientare la scelta**:



Il sistema dovrà incentivare comportamenti professionali e corretti

Principio 1:...The board of directors and senior management should establish a **corporate culture** that is guided by strong risk management and that supports and provides **appropriate standards and incentives for professional and responsible behaviour**...

Il modello deve prevedere un sistema premiante bilanciato con i livelli di rischio

Principio 1 § 22**Compensation policies should be aligned to the bank's statement of risk appetite and tolerance**, long-term strategic direction, financial goals and overall safety and soundness. **They should also appropriately balance risk and reward.**

Il sistema deve contenere responsabilità chiare

Principio 5: Senior management should develop for approval by the board of directors **a clear, effective and robust governance structure** with well defined, **transparent and consistent lines of responsibility**.....

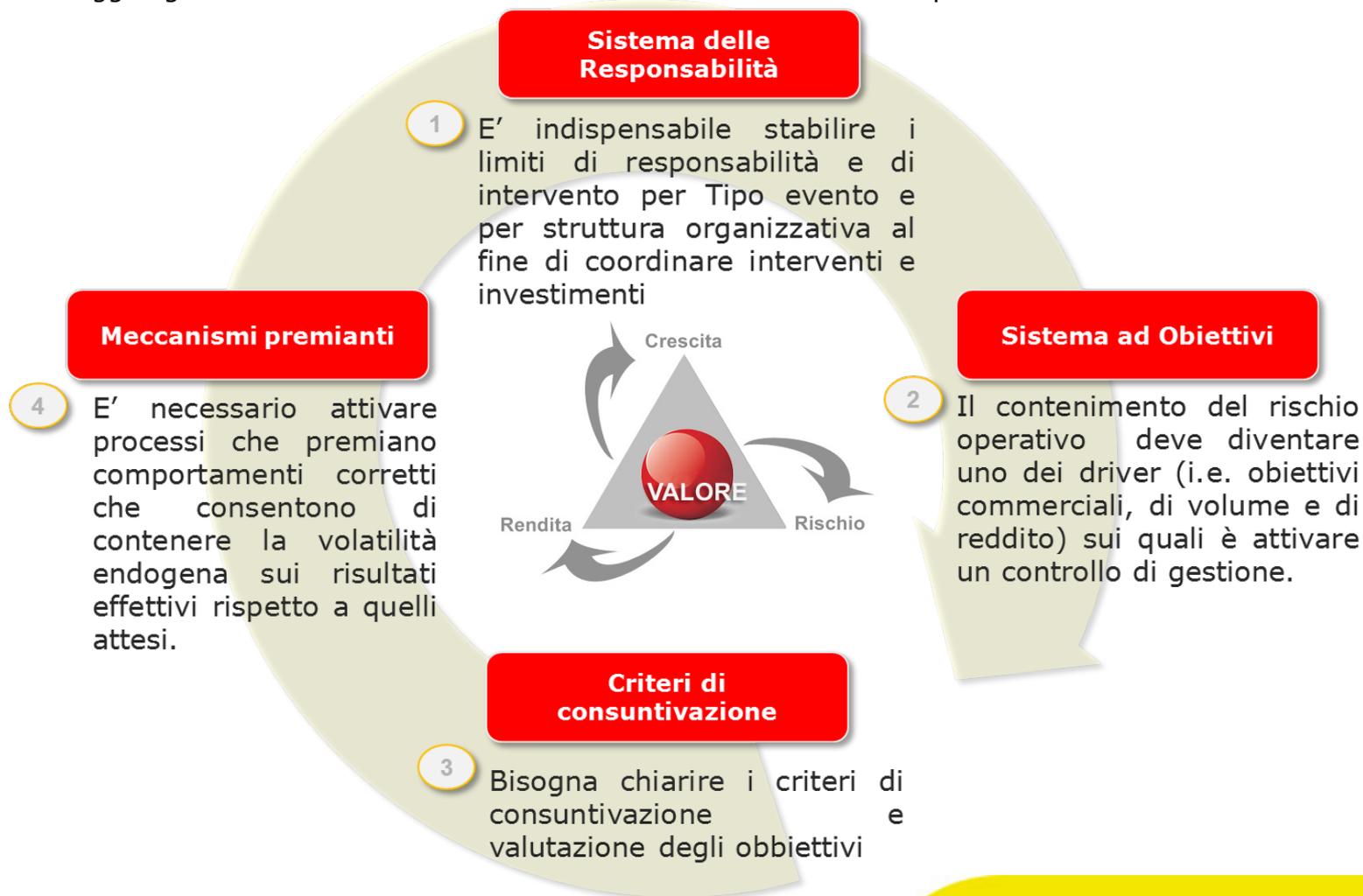
Il sistema deve consentire il monitoraggio e la consuntivazione del rischio

Principio 8:Appropriate reporting mechanisms should be in place at **the board, senior management, and business line levels that support proactive management of operational risk.**

Una «nuova» metrica del controllo di gestione

Al fine di rendere efficaci e segnaletiche le misure di rischio è necessario creare una nuova linea nell'ambito del controllo di gestione focalizzata sui livelli di rischio al fine di indirizzare il comportamento dell'organizzazione verso gli obiettivi strategici in modo efficace e rispettando la Risk Tolerance espressa dal vertice.

Per riuscire a raggiungere l'obiettivo è necessario fare chiarezza in azienda su quattro variabili:



Il sistema delle responsabilità sul processo di ORM

Verifica l'efficacia e la conformità con i requisiti di idoneità del Framework di ORM, anche ai fini della validazione del modello ai fini di Vigilanza.

**Revisione Interna
BancoPosta**

Valuta su base continuativa la qualità dei sistemi di gestione e di misurazione dei rischi operativi e la loro rispondenza nel tempo alle prescrizioni normative, alle esigenze aziendali e all'evoluzione del mercato di riferimento.

Convalida Interna

**Area di III° livello di revisione e
validazione indipendente**

Unità specialistiche

Mappano i rischi di competenza, supportano la quantificazione come referenti RSA e introducono le relative tecniche di mitigazione e supportano i Risk Champion nella loro gestione.

**TA – ARSI - Analisi e
valutazione Rischi**

La funzione Analisi e Valutazioni rischi garantisce il presidio II° livello sulla gestione dei rischi operativi non rientranti nel perimetro di BancoPosta.

Responsabile Bancoposta

**Risk Management
Rischi Operativi**

E' il referente dello sviluppo e manutenzione del sistema di gestione e misurazione dei rischi operativi.

TA/Sicurezza
Fisica

LA/ Atti Giudiziari
e Affari Legali

TA/ Sicurezza
Logica

MP/Operazioni

TA/Fraud
Management

BP/Compliance

MP/ Amm.e
Controllo

AC/ Sistema dei
controlli contabili

Area dei controlli di II° livello

Area controlli di I° livello

Risk Champion

Risk Accountant

Verifica la corretta contabilizzazione dei rischi Operativi e il corretto censimento dei loro movimenti nel data base gestionale delle perdite operative.

Verifica il corretto censimento e valutazione degli eventi di rischio e propone le azioni di mitigazione;
Referente del Risk Self Assessment; individua e monitora gli indicatori di rischio.

Risk Taker

Rileva e identifica per primi i rischi di competenza e li censiscono nel data base delle perdite operative.

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, ..)

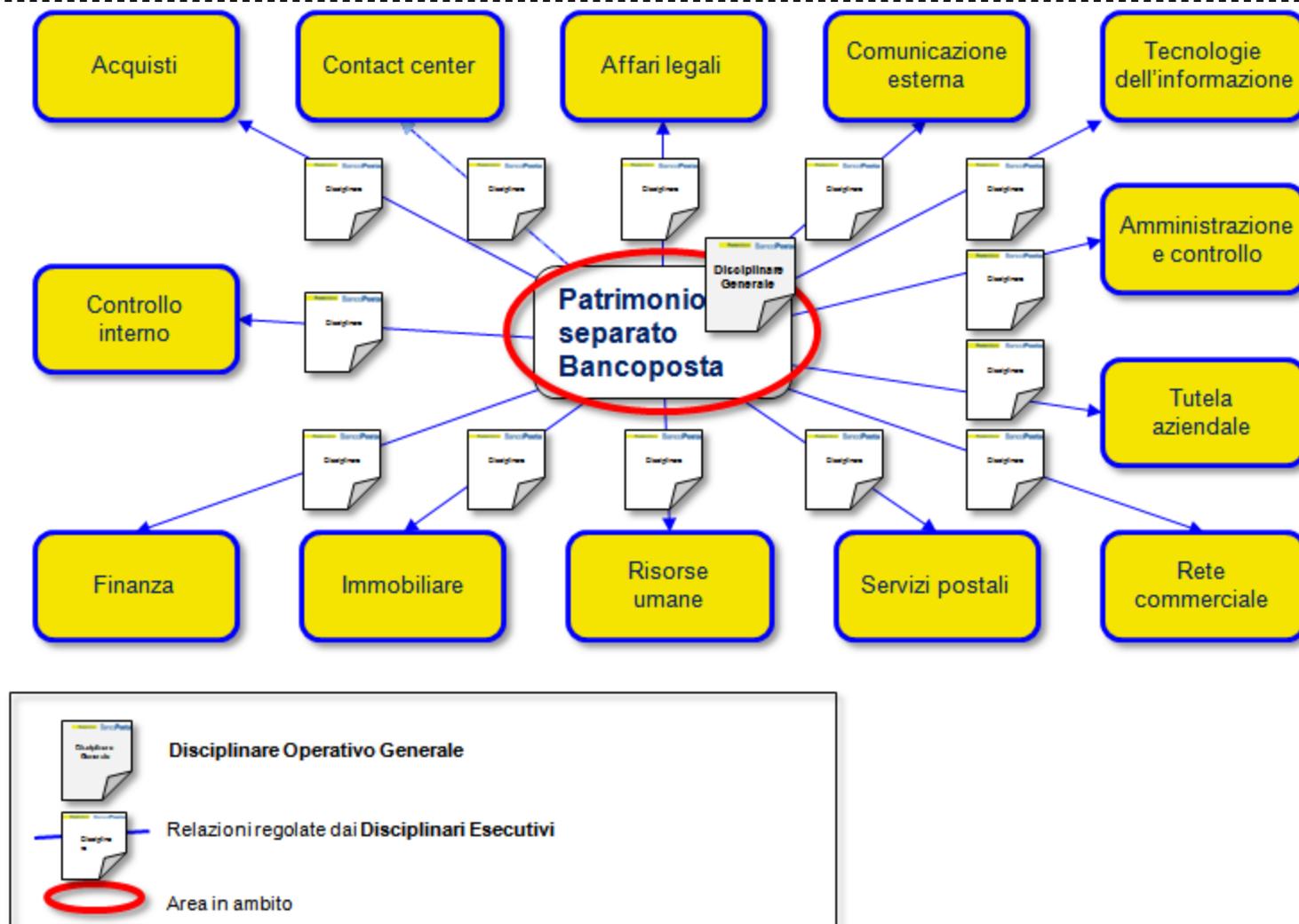


Mission Funzioni:...con la responsabilità, ognuna relativamente alle forme tecniche di competenza, di garantire:

- 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



Il monitoraggio degli obiettivi

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 obiettivi di rischio. E' stato inoltre sviluppato un sistema di alert che consente il monitoraggio degli interventi di mitigazione

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 feed back dei singoli owner che attuano gli interventi di mitigazione

La consuntivazione degli obiettivi

Alla fine di ogni esercizio per stabilire il compenso per i servizi resi da Poste al patrimonio Bancoposta vengono consuntivati: gli obiettivi commerciali; le aree di non compliance e le perdite operative che concorrono a formare il risultato d'esercizio del Patrimonio separato e di Poste Italiane



Posteitaliane

Ricavi per servizi
resi al
patrimonio Bancoposta

Perdite operative generate
Non compliance di processo
Indicatori di qualità

BancoPosta

Posteitaliane

L'attuale sistema premiante contiene già molti aspetti collegati alla correttezza dei comportamenti e alla compliance, tuttavia è necessario evolvere il sistema degli obiettivi al fine di integrare le informazioni di rischio all'interno dei meccanismi che consentono di identificare e premiare i comportamenti corretti





Immagine tratta «Cesare deve morire» di Paolo e Vittorio Taviani

Cassius: "The fault, dear Brutus, is not in our stars, But in ourselves, that we are underlings." *Julius Caesar* (I, ii, 140-141).



Mario Vellella
Bancoposta – Risk Management
Rischi Operativi
Mail – vellella@posteitaliane.it