



# Rischio operativo e RAF: qualche considerazione

22 giugno 2016

Benedetta Mazzoli



 #abibasilea

ROMA  
21 • 22 GIUGNO  
PALAZZO DEI CONGRESSI

 Associazione  
Bancaria  
Italiana

 ABISERVIZI  
 ABI  
EVENTI



**MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472



- ❑ **RAF: principi basilari**
- ❑ **RAF per i Rischi Operativi: qualche considerazione**
- ❑ **Possibili misure**
- ❑ **Il sistema dei limiti**
- ❑ **Le misure di Risk Appetite per MPS**

# RAF: principi basilari



Negli anni 2009-10 il Senior Supervisor Group e il Financial Stability Board suggeriscono fortemente alle istituzioni finanziarie di implementare un appropriato Risk Appetite Framework (RAF) che rifletta il business model della banca e la sua organizzazione. Successivamente le circolari 263 e 285 di Banca d'Italia recepiscono le *guidelines* dell'EBA.

Vengono fornite solo indicazioni di massima, lasciando ampia libertà alle istituzioni nella scelta dell'implementazione del framework.

Tra l'altro, si richiede che le misure di risk appetite:

- ❑ si riferiscano ad ogni rischio specifico
- ❑ riflettano la situazione attuale, ma considerino anche il profilo di rischio forward looking
- ❑ identifichino i rischi emergenti
- ❑ siano coerenti con il piano strategico, il budget e l'ICAAP

Le misure possono essere quantitative o qualitative. Se sono quantitative, si possono mettere in relazione misure di rischio (come VaR, Expected Shortfall) con misure di business (profitti, capitale, ecc.).





Per alcuni rischi è più facile definire misure quantitative in ambito RAF, dato che i dati di esposizione finanziaria sono direttamente osservabili.

È più difficile per i rischi operativi, essendo tali rischi una conseguenza del fare business.

Si possono utilizzare delle misure proxy basate su:

- ❑ Perdite storiche
- ❑ Scenario analysis
- ❑ Risk Self Assessment e Business Environment & Control Factors
- ❑ Key Risk Indicators (KRI)

Tuttavia bisogna precisare che le perdite operative sono *backward looking*, che i KRI ed i risk self assessment sono misure *forward looking* ma difficilmente collegabili a misure di rischio quantitative.



Di seguito alcune considerazioni riguardo alle misure di RAF per i rischi operativi.

## 1) **Identificare i fenomeni controllabili dal management**

Le perdite operative coprono un'ampia gamma di fenomeni, non tutti direttamente controllabili dal management.

Al fine di definire le misure opportune in ambito risk appetite è importante scegliere quei fenomeni che risultino **sotto il controllo** del management.

Un'ipotesi è considerare gli eventi relativi a:

- ET4 «clienti, prodotti e prassi operative»
- ET6 «interruzioni e disfunzioni IT»
- ET7 «esecuzione, consegna e gestione dei processi»

I fenomeni relativi alla classe ET3 «impiego e sicurezza sul lavoro» possono essere interpretati come più legati ai comportamenti e meno legati alla responsabilità dei manager.

I manager possono incidere poco anche per i fenomeni relativi alle frodi interne o esterne (ET1 ed ET2) o sugli eventi esogeni caratteristici alla classe ET5 «danni a beni materiali» .

D'altronde i fenomeni relativi agli event type 4 e 7 sono quelli che rappresentano le perdite operative più rilevanti.

# RAF per i Rischi Operativi: qualche considerazione



Bisogna comunque considerare che possono essere previste azioni di mitigazione, così come un robusto sistema di controllo, per mitigare i rischi conseguenti alle frodi interne ed esterne.

Normative e policy interne ben strutturate possono inoltre prevenire problematiche legate ai rapporti di lavoro.

D'altronde anche nell'ambito degli ET4 ed ET7 sono presenti fenomeni difficilmente controllabili e mitigabili.

Le perdite operative per cause legali in conseguenza di operazioni effettuate in passato e legate a prassi non più seguite della banca possono, infatti, avere effetto con ampi ritardi rispetto alla data di accadimento del fenomeno. Porre dei limiti di risk appetite su tali fenomeni ovviamente non ha significato. Le perdite operative sono infatti una conseguenza di azioni e prassi del passato non ripetibili, su cui i manager non possono incidere.

Una seconda ipotesi è quindi quella di escludere dalle misure gli eventi esogeni relativi all'ET5 e ad altri fenomeni non controllabili presenti nelle altre tipologie di rischio.



## 2) Identificare misure adeguate relative ai fenomeni di IT Risk

I fenomeni relativi all'ET6 «interruzioni e disfunzioni IT» sono difficilmente quantificabili, i loro effetti principali sono generalmente indiretti (es. mancati guadagni dovuti ad un guasto sui sistemi) e potrebbero non essere collezionati nel database delle perdite operative, oppure esserlo solo in parte. Pertanto può accadere di considerare tali fenomeni a basso impatto quando in realtà non lo sono.

Per questo motivo è importante che le misure non si basino soltanto sugli eventi di perdita osservati.

Per i fenomeni relativi all'ET6 è opportuno quindi affiancare alle misure quantitative di perdita anche opportuni indicatori di tipo qualitativo, che possano cogliere criticità e vulnerabilità su aspetti di IT Risk e possano coprire fenomeni relativi a disfunzioni IT (ET6) ma anche aspetti relativi a tematiche come il cybercrime (ET2).



## 3) Focus sulle perdite attese

Ai fini regolamentari l'interesse delle misure di rischio è sulle perdite inattese.

In ambito RAF è necessario prevedere le perdite attese e l'attenzione si sposta su cosa ragionevolmente può accadere.

I modelli utilizzati ai fini regolamentari per l'adeguatezza patrimoniale risultano meno adeguati.

## 4) Focus sulle informazioni più recenti

In ambito RAF l'interesse è nei confronti dei rischi attuali e prospettici, pertanto il focus è sulle perdite e sulle informazioni più recenti.

Il database delle perdite può essere di ampiezza ridotta rispetto a quello utilizzato per le stime della perdita inattesa e per i modelli regolamentari.

I dati storici sono meno rilevanti, infatti possono essere stati implementati nuovi processi e controlli per mitigare ed evitare che si ripetano le perdite osservate in passato.

D'altronde è difficile avere dati sufficienti per stimare eventi a bassa frequenza ma ad alto impatto.

A tal fine potrebbero essere utilizzati dati esterni opportunamente riscaldati.



## 5) Focus sugli impatti economici

Nei modelli AMA vengono generalmente considerate le date di rilevazione dei fenomeni. Inoltre vengono raggruppate insieme le manifestazioni economiche contabilizzate in momenti diversi ma che si riferiscono ad un unico evento ed un'unica causa.

Ai fini RAF è invece opportuno considerare i singoli effetti e la loro effettiva data di contabilizzazione. Può infatti accadere di osservare un gap temporale di diversi anni tra la prima e l'ultima manifestazione di un evento (es. cause legali).



## 6) Stagionalità

Le perdite operative sono caratterizzate da fenomeni di stagionalità. I modelli AMA non si preoccupano di questo aspetto in quanto hanno un orizzonte temporale di 1 anno. Tuttavia è importante valutare questa tematica che può comportare significativi problemi in fase di monitoraggio del RAF.



## 7) Misure di performance

Le misure dovrebbero considerare non solo le perdite operative, ma anche i relativi profitti.

Invece di considerare una misura pura di rischio si potrebbe considerare di mantenere il rapporto tra perdite e profitti ad un livello accettabile.

Nei rischi operativi esiste un legame stretto tra perdite e profitti e più in generale con i volumi di business, pertanto può essere utile paragonare le perdite ai risultati ottenuti.

## 8) Misure *forward looking*

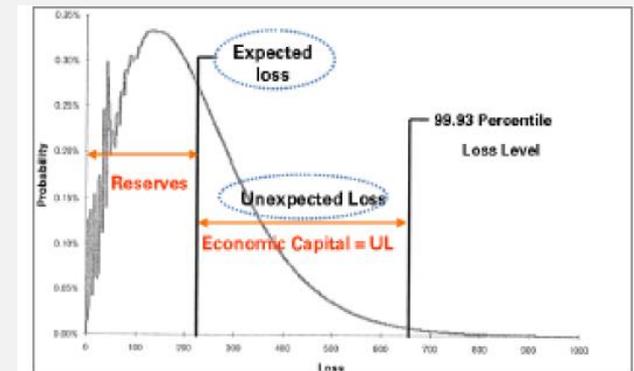
Al fine di ottenere stime maggiormente *forward looking* in ambito RAF dovrebbero essere considerati una varietà di scenari o casi di stress.

In questo modo è possibile inserire nella definizione degli scenari le ipotesi prospettiche ritenute più probabili.

## Misure di capitale regolamentare/economico

Si potrebbero utilizzare le misure provenienti dai modelli per il calcolo del capitale.

- ❑ I modelli interni presentano il vantaggio di basarsi su misure di perdita storica, di scenario analysis, su misure qualitative di Risk Self Assessment e su KRI e tengono conto di eventuali fattori di mitigazione.
- ❑ Nell'ambito dei modelli interni di rischio operativo viene richiesto ampio rigore per l'utilizzo delle analisi di scenario, dei KRI e dei processi di Risk Self Assessment, pertanto le misure prodotte nell'ambito di tali modelli presentano alta qualità.
- ❑ I livelli di appetite e di tolerance potrebbero essere facilmente stimabili.
- ❑ Per definire il livello di tolerance potrebbero essere calcolati scenari di stress.



## Altre misure:

- ❑ perdita massima per un singolo evento oppure perdita aggregata annuale



- ❑ utilizzo di KRI

- ❑ limiti nell'operatività, intesi come limiti nell'attività svolta





## Modello previsivo delle perdite

- ❑ Si potrebbe utilizzare un modello previsivo delle perdite in modo da considerare sia gli eventi a basso impatto, ma alta frequenza, sia gli eventi a bassa frequenza, ma alto impatto.
- ❑ Dalla distribuzione delle perdite simulate, si potrebbe estrarre un quantile di interesse. Ad esempio per il target si potrebbe pensare al 50-esimo percentile e per la tolerance al 70-esimo percentile. La scelta del percentile dipende dalla storia e dalle scelte strategiche. Se volessimo ridurre i rischi, si potrebbe ipotizzare un livello di appetite pari al 40-esimo percentile. Al contrario, se la strategia della banca è più aggressiva, si potrebbe fissare un appetite al 60-esimo percentile.
- ❑ Il modello previsivo potrebbe considerare solo gli *event type* sui quali il management può agire.
- ❑ Per integrare le perdite con una componente *forward looking* si potrebbe considerare un semplice set di KRI e scegliere una funzione correttiva che dipenda dai KRI.
- ❑ La distribuzione delle perdite verrebbe corretta considerando l'aggiustamento per la componente *forward looking*, che va a modificare frequenza e impatto degli eventi simulati.





Il risk appetite statement deve essere tradotto in metriche significative e in limiti per ogni business line.

L'effettiva implementazione del RAF significa :

- ❑ monitorare nel continuo il sistema di limiti declinati sulle aree di business
- ❑ definire un appropriato sistema di escalation
- ❑ definire un reporting opportuno per le eccezioni al risk appetite [che devono essere approvate ad un opportuno livello, e documentate correttamente]
- ❑ definire un legame tra misure di risk appetite ed il sistema incentivante

La valutazione di modifiche nel business o l'introduzione di nuovi prodotti deve essere svolta nell'ambito delle misure di risk appetite.

Al contrario di credito e mercato, il management generalmente non desidera raggiungere i limiti di rischio operativo.

Per i rischi di mercato, ci si può attendere che i traders operino vicino alla soglia dei limiti perché stanno assumendo rischi per opportunità di profitto.



# Le misure di Risk Appetite per MPS



Le misure di Risk Appetite adottate dal Gruppo Montepaschi ed emerse dalle considerazioni precedenti si basano su:

- utilizzo di misure di requisito regolamentare per le diverse *legal entity* del gruppo, considerate nei limiti di RWA totali e quindi indirettamente negli indicatori patrimoniali (CET1 ratio, ecc.)
- utilizzo di misure di perdita operativa specifiche per *Business Unit*
- definizione di soglie qualitative di rischio relativamente all'IT Risk e individuazione di KRI collegati alla tematiche degli incidenti ed al *cybercrime*.





#abibasilea

ROMA  
21•22 GIUGNO  
PALAZZO DEI CONGRESSI

ABI  
Associazione  
Bancaria  
Italiana

ABISERVIZI  
ABI  
EVENTI



# Grazie dell'attenzione

[benedetta.mazzolli@mps.it](mailto:benedetta.mazzolli@mps.it)

