



# La valutazione del livello di esposizione dell'azienda al rischio operativo

*Approccio top-down vs approccio bottom-up: l'esperienza CDP*

*Roma, 23 Giugno 2015*

# Identità e missione di CDP

## Azionariato

Cassa depositi e prestiti (CDP) è una società per azioni a controllo pubblico



## Missione

CDP gestisce una parte consistente del risparmio nazionale, il risparmio postale (buoni fruttiferi e libretti), che rappresenta la sua principale fonte di raccolta

CDP impiega le sue risorse secondo la sua missione istituzionale a sostegno della crescita del Paese

## Principali partecipazioni

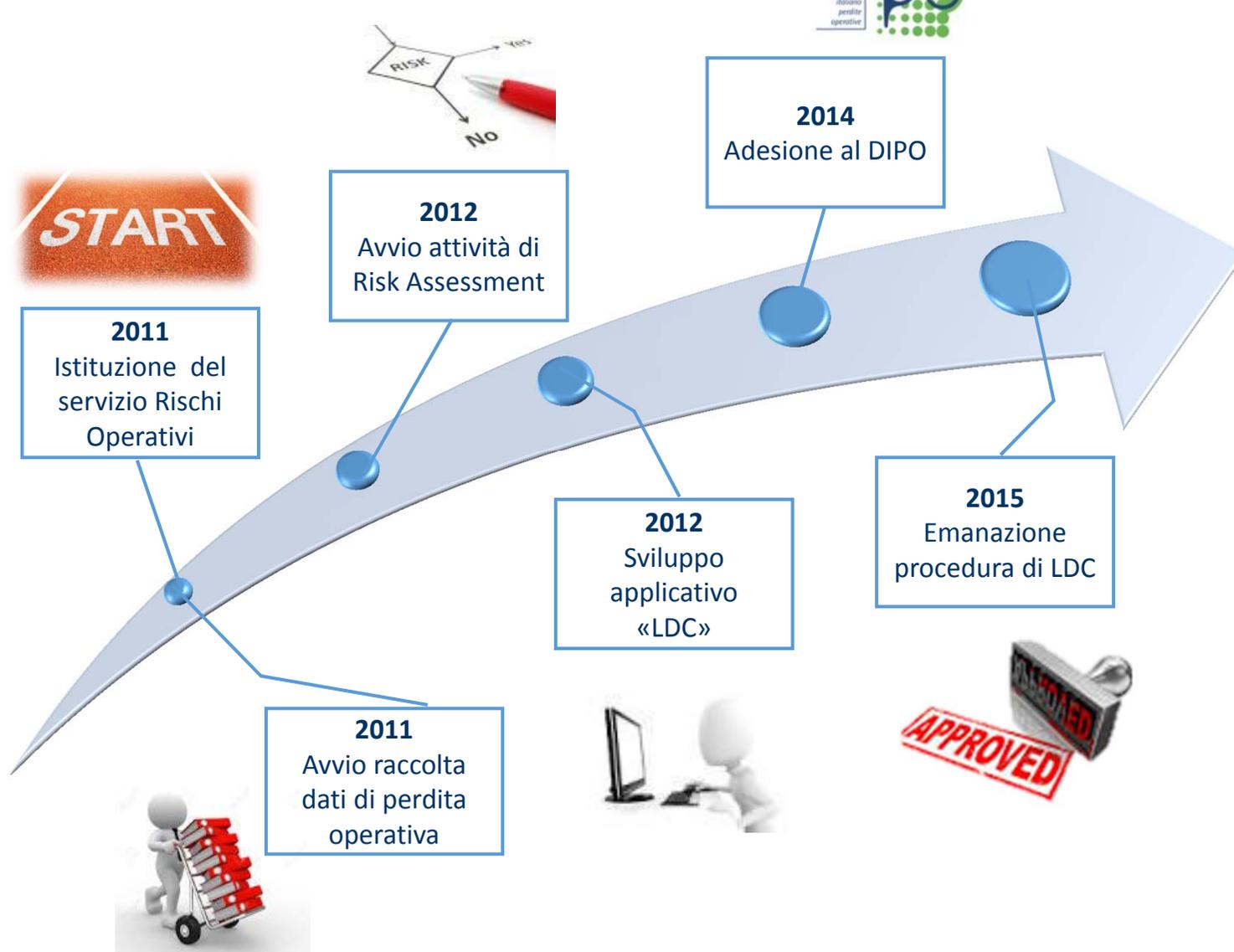
CDP è il principale azionista di:



Fanno parte del gruppo CDP:



# Stato dell'arte



## Gestione Integrata dei Rischi



Circolare n. 263 del 27 dic 2006  
15° aggiornamento del 2 luglio 2013

- **Le funzioni aziendali di controllo collaborano tra loro e con le altre funzioni** per sviluppare metodologie di controllo in modo coerente con le strategie e l'operatività aziendale
- Tra gli elementi di un processo di gestione dei rischi efficacemente integrato vi sono:
  - ✓ la diffusione di un **linguaggio comune**
  - ✓ l'adozione di metodi di rilevazione e valutazione tra di loro coerenti (e.g. **tassonomia dei processi, mappa dei rischi**)
  - ✓ l'individuazione di **momenti formalizzati di coordinamento** ai fini della pianificazione delle rispettive attività



L'integrazione dei rischi nel framework CDP

- La **sinergia tra le funzioni di controllo** consente di integrare nella valutazione anche i seguenti rischi:
  - ✓ rischio di commissione dei reati ex D.Lgs. 231/2001
  - ✓ rischio di *compliance* (normativa esterna e interna)
  - ✓ rischio di riciclaggio ex. D.Lgs. 231/2007
  - ✓ rischio ex Legge 262/2005
  - ✓ rischio IT
  - ✓ rischio di *outsourcing*
  - ✓ rischio reputazionale (\*)

(\*) *Publicità negativa, ridotta possibilità di reclutare talenti, perdita di opportunità strategiche, pregiudizio al ruolo istituzionale di CDP.*

## Approccio top-down vs approccio bottom-up

Top-down	Bottom-up
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mappatura rischi con le prime linee (<i>workshop</i>)</li><li>▪ Analisi rischi emergenti nelle aree maggiormente critiche e strategicamente più rilevanti</li><li>▪ Definizione priorità da assegnare agli interventi di mitigazione a livello <i>company</i></li><li>▪ Miglioramento efficienza operativa complessiva</li><li>▪ Maggiore facilità di esecuzione</li><li>▪ Top Management direttamente coinvolto nella gestione degli esiti dell'analisi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ampio coinvolgimento dell'intera struttura aziendale</li><li>▪ Analisi singoli processi aziendali</li><li>▪ Localizzazione eventi nei singoli processi</li><li>▪ Ricostruzione relazione «causa-effetto-effetto»</li><li>▪ Sviluppo di una cultura del controllo del rischio</li><li>▪ Maggiore complessità di applicazione</li><li>▪ Esiti dell'analisi gestiti dal Middle Management</li></ul>



**Quale approccio adottare?**

## La scelta dipende da...



**Tempi a disposizione per l'analisi**



**Disponibilità di risorse**



**Esigenza di analizzare l'intera filiera di processo al fine di individuare i soggetti che lo governano**



**Obiettivi e perimetro dell'analisi**



**Revisione della Risk Map**

## Il Risk Assessment in Cdp

La metodologia adottata in CDP è di tipo «operativo-gestionale» e prevede l'utilizzo combinato degli approcci:

- **top-down** sugli ambiti di operatività preliminarmente individuati
- **bottom-up** sui processi relativi agli ambiti di operatività maggiormente significativi (in termini di rischiosità)

Output
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuazione <i>Top Risk</i></li> <li>▪ Stima di:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rischio operativo inerente (<i>likely case, worst case</i>)</li> <li>✓ rischio di <i>outsourcing</i></li> <li>✓ criticità applicativi IT</li> <li>✓ criticità normativa (<i>compliance e AML</i>)</li> </ul> </li> <li>▪ Identificazione aree aziendali prioritarie (aree critiche)</li> <li>▪ <b>Pianificazione priorità di analisi</b> (<i>bottom-up</i>)</li> </ul>

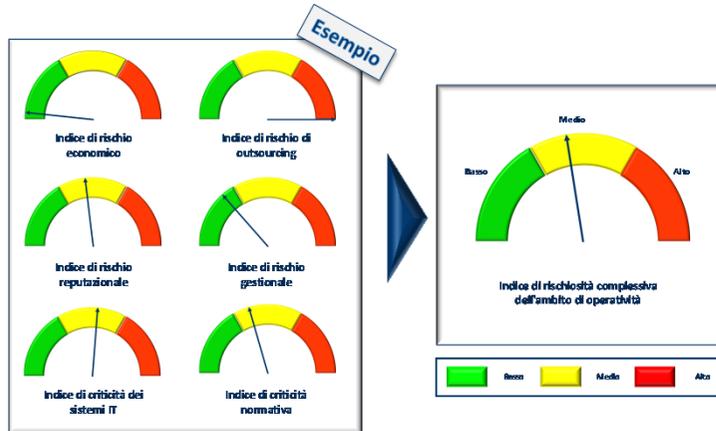


! L'analisi tiene in considerazione anche gli obiettivi dell'azienda esplicitati nel Piano Industriale

Output
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Risk mapping</i> sui singoli processi</li> <li>▪ Stima di:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rischio inerente</li> <li>✓ efficacia presidi di controllo</li> <li>✓ rischio residuo</li> </ul> </li> <li>▪ Individuazione <i>mitigant</i></li> </ul>

## Top-down

Sulla base delle stime rilevate, vengono calcolati degli **indicatori di rischiosità e di criticità**, aggregati in un indicatore di sintesi



## Risk map

La *Risk Map* si basa sulla **gestione integrata dei rischi**

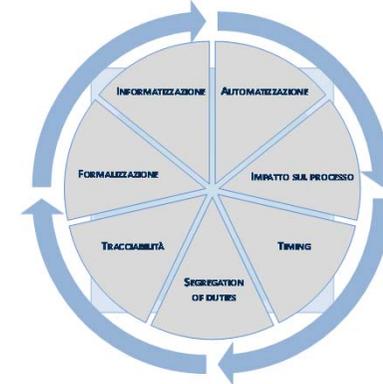
Modello dei processi	Gestione integrata dei rischi												
	UT1	UT2	UT3	UT4	UT5	UT6	UT7	Rischi Operativi	Rischi di compliance	Rischi di credito	Rischi di liquidità	Rischi di reputazione	
Business	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Processo Operativo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Controllo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analisi normativa interna	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## Bottom-up

Attraverso la matrice di trasformazione si stima l'Esposizione Assoluta (**Rischio Inerente**)

Dal Rischio Inerente ...	Probabilità			
	Altamente probabile	Probabile	Possibile	Remoto
Rilevante	4	4	4	4
Medio	4	3	3	2
Contenuto	3	2	2	1
Minimo	2	1	1	1

I **controlli di linea** sono valutati in base a specifici razionali



Valutando l'adeguatezza dei presidi di controllo si ottiene l'Esposizione Residua (**Rischio Residuo**)

... al Rischio Residuo	Esposizione Assoluta			
	Molto alta	Alta	Media	Bassa
Scarsa	4	3	2	1
Sufficiente	4	3	2	1
Buona	3	2	1	1
Ottima	2	1	1	1

# Integrazione Risk Assessment - Loss Data Collection



# Il flusso operativo

Le evidenze emerse dalle attività di Risk Assessment e LDC costituiscono **parte integrante del controllo del profilo di rischio operativo dell'azienda** e sono utilizzati a fini gestionali per la prevenzione e l'attenuazione dei rischi in oggetto

**RISK ASSESSMENT**

*Process Owner*



**PROPOSTA AZIONI DI MITIGAZIONE**

**VALUTAZIONE E ATTIVAZIONE**

**MONITORAGGIO**

*Referenti ORM*

**LOSS DATA COLLECTION**

## Esempi di mitigant proposti

L'analisi delle possibili cause dell'evento di rischio e dei potenziali effetti derivanti dal suo accadimento "**guida**" l'**individuazione degli interventi correttivi** idonei a garantirne il necessario presidio, generalmente riconducibili agli ambiti organizzativo, tecnologico e risorse umane.



## Il network dei rischi operativi in Cdp

### Risk Assessment

Alle interviste, ad oggi, hanno partecipato più di 100 risorse\*

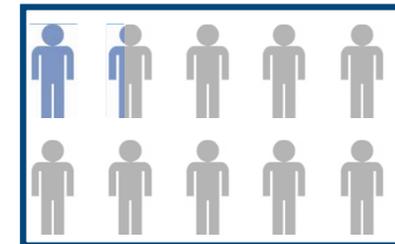
*Circa il 16% dei dipendenti intervistato*



### Loss Data Collection

Attualmente 75 risorse sono coinvolte nel processo di Loss Data Collection (48 Referenti ORM e 27 Responsabili)

*Più di una persona su dieci coinvolta*



**Ciò garantisce ...**

- **Maggior presidio sui rischi operativi**
- **Diffusione della cultura al rischio**
- **Minor incidenza delle «distorsioni cognitive» (bias)**

## Conclusioni



La soluzione adottata in Cdp consente di:

- implementare una metodologia **coerente con l'evoluzione aziendale**
- valutare maggiormente la «**tipicità**» dei processi di Cdp
- mitigare le distorsioni cognitive (*bias*) dei *risk owner*, **riducendo** - altresì - la **distanza** tra Top Management e base operativa
- valutare il reale profilo di rischio di Cdp
- «**entrare nel vivo**» dell'**operatività** delle singole Unità Organizzative
- applicare ponderazioni di «**natura strategica**» a singole attività di un processo
- individuare mitigant «**condivisi**» tra Top e Middle Management
- creare una base informativa per altri progetti aziendali (*e.g. Business Continuity, Piano delle Polizze Assicurative*)



**... non esiste un'unica strada !**

***Grazie per l'attenzione!***

**Contatti**

**Andrea Giacchero**

**Responsabile Servizio Rischi Operativi  
Cassa depositi e prestiti S.p.A.**

Via Goito 4  
00185 ROMA  
Tel. (+39) 06 42213229  
Cell. (+39) +39 349 8227184

[andrea.giacchero@cdp.it](mailto:andrea.giacchero@cdp.it)