



accenture

INTESA  SANPAOLO

High performance. Delivered.

USE TEST

Soluzioni per l' applicazione e sfide future

Roma, 27 giugno 2012

Agenda

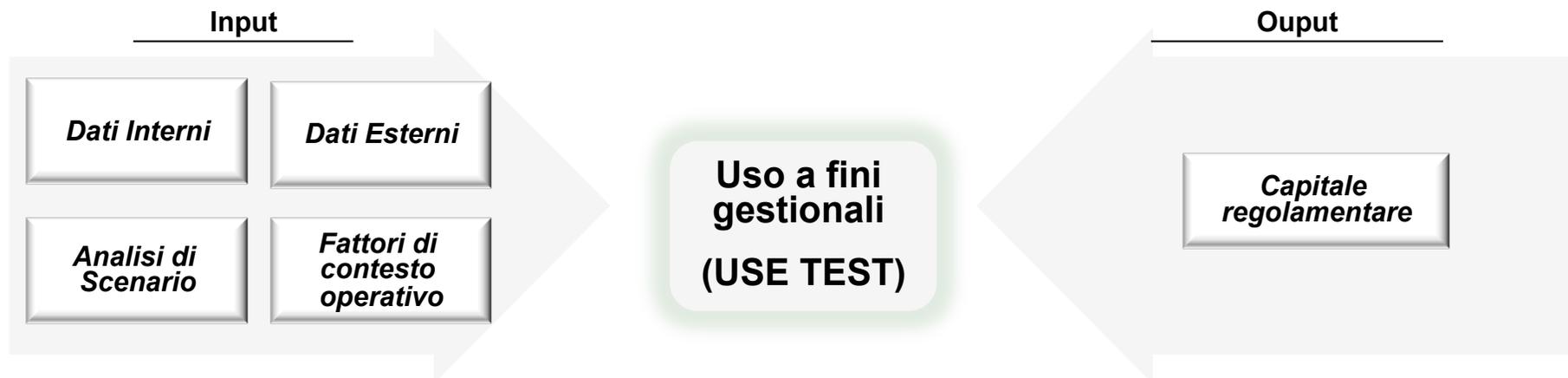


	<u>Riferimento</u>
• Lo use test: obiettivi e requirement normativi	Tav. 3
• Uno schema di applicazione pratica delle richieste normative	Tav. 4
• Lo use test in ISP: overview	Tav. 5
• Ambiti in fase di sviluppo implementativo	Tav. 6-12
• Conclusioni	Tav. 13

Lo use test: obiettivi e requirement normativi



Obiettivo dello use test è quello di far sì che gli investimenti effettuati nella progettazione e nell'implementazione del framework rischi operativi a fini di assessment/misurazione non rimangano all'interno della sola funzione Operational risk e che quanto realizzato non risulti un mero esercizio teorico senza alcuna utilità pratica al di fuori del calcolo del capitale regolamentare.



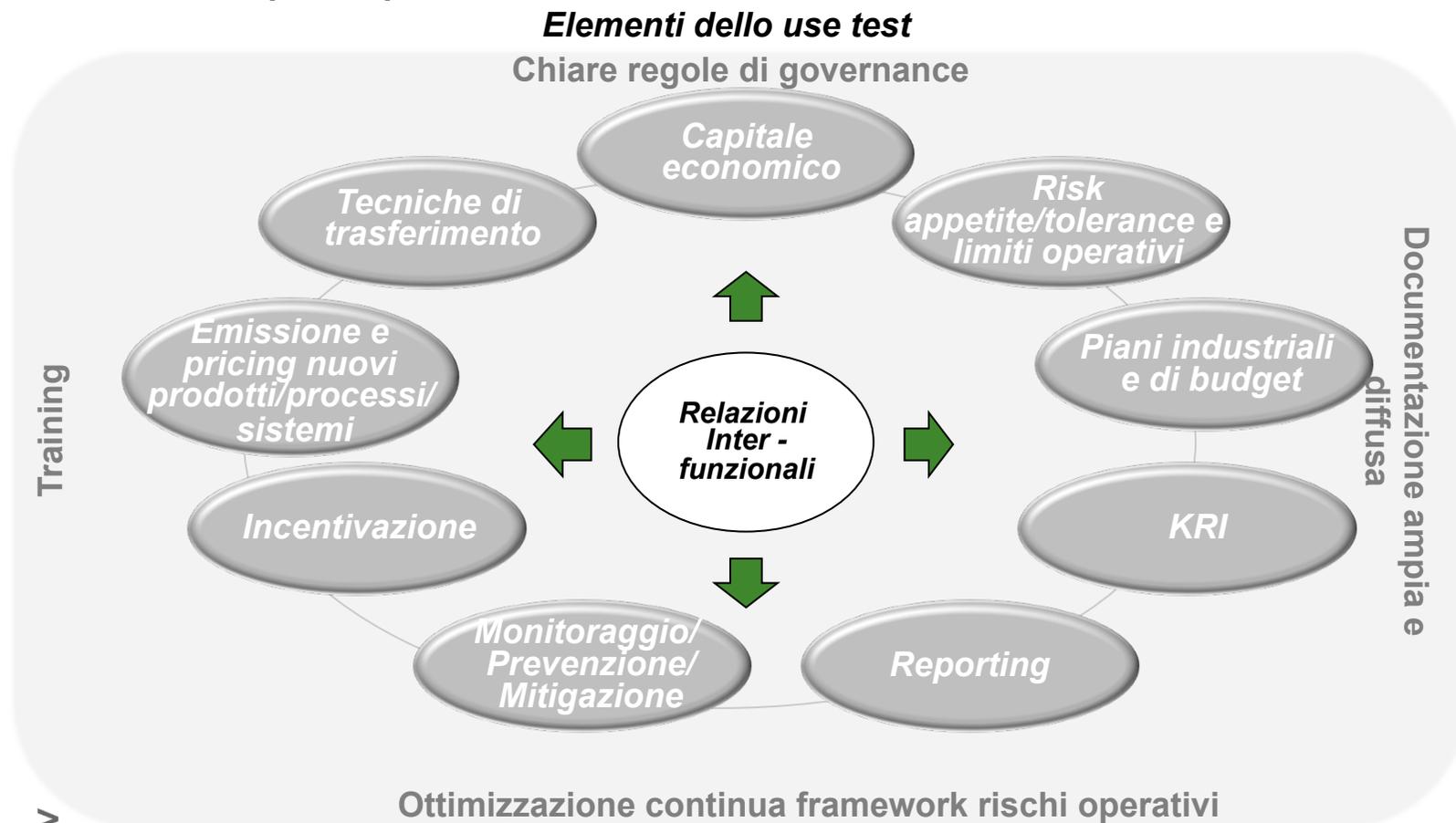
La normativa italiana in materia¹ di use test, non declina il requirement in specifiche modalità di intervento considerabili come obbligatorie per le Banche e gli stessi posizionamenti di BIS² e CEBS/EBA³ hanno lasciato spazio alla diffusione di practice differenti.

1. *Circ. 263/06 Bankit TITOLO II - Capitolo 5 L'utilizzo gestionale del sistema di misurazione (use test).*
2. *BIS: Convergence internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali (2004); BIS: Supervisory guidelines for the advanced Measurement approach (2011).*
3. *CEBS (2006): Guidelines on the implementation, validation and assessment of AMA and IRB Approach; CEBS (2009): Compendium of the supplementary guidelines on the implementation issues of operational risk.*

Uno schema di applicazione pratica delle richieste normative



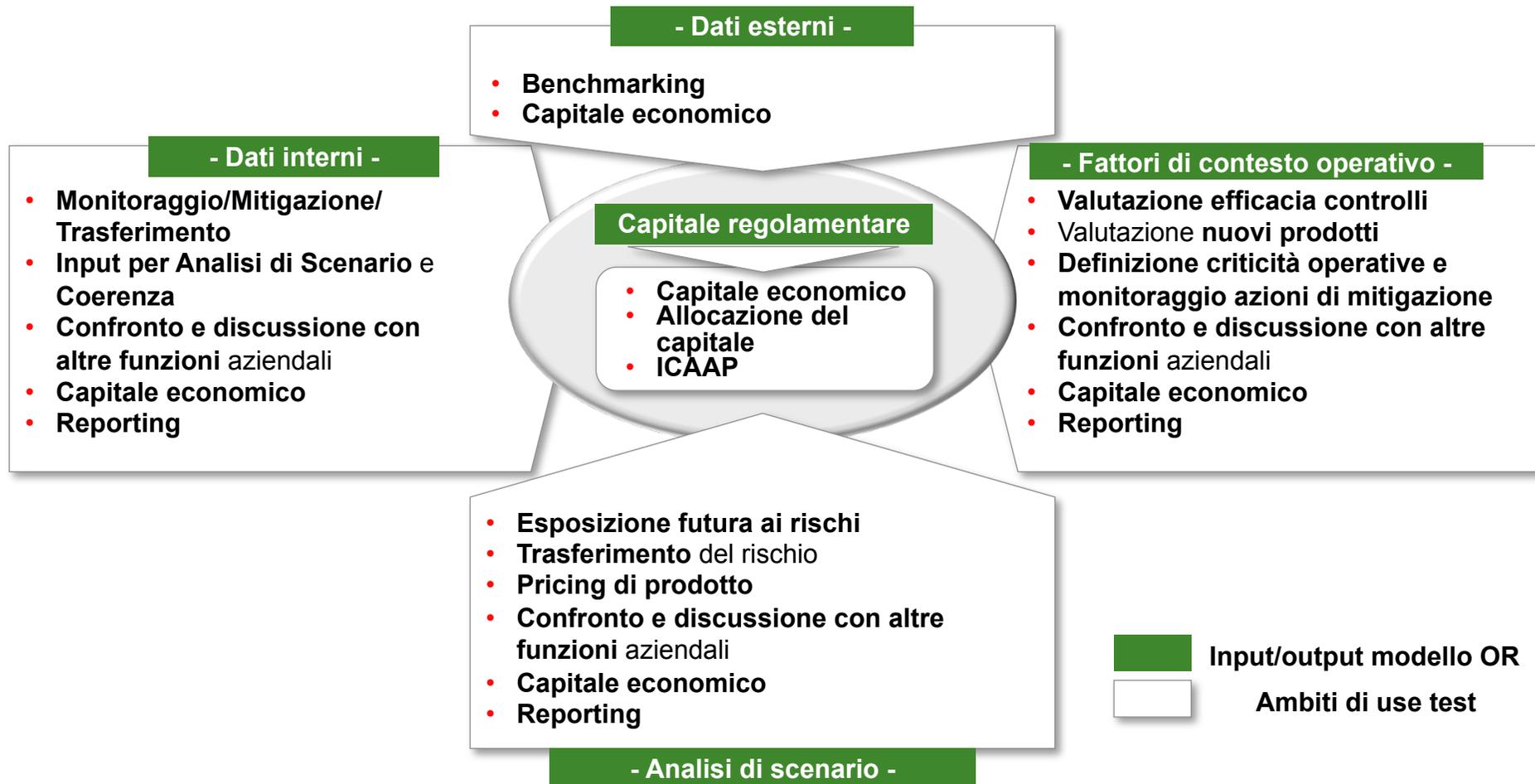
Sono numerosi gli ambiti in cui i dati di input/output e l'impianto metodologico/infrastrutturale per la gestione e il controllo dei rischi operativi possono essere efficacemente ed efficientemente utilizzati. Variegato risulta lo scenario nazionale ed internazionale relativamente al grado e alle modalità di utilizzo dei fattori di input/output in tali ambiti.



Lo use test in Intesa Sanpaolo: overview



Il modello target di ISP prevede l'uso sia dei dati di input (i 4 fattori su cui si fonda un framework AMA) che di output.



Ambiti in fase di sviluppo implementativo



Mentre alcuni ambiti dello use test sono stati diffusamente implementati, per quanto con approcci differenti, altri sono attualmente non ancora largamente diffusi e/o presentano aree di possibile miglioramento.



- **Trasferimento dei rischi**



- Rafforzamento delle **relazioni interfunzionali**, degli **elementi di incentivazione** e del sistema di **reporting**



- Definizione e monitoraggio **operational risk appetite/tolerance**, **meccanismi di capital allocation sensibili ai rischi operativi**, **approccio operational risk-based pricing**

Ambiti in fase di sviluppo implementativo

Trasferimento dei rischi



Le uniche forme di trasferimento del rischio operativo ad oggi usate con una certa frequenza sono l'outsourcing e la copertura assicurativa.

Outsourcing

- Con l'outsourcing la banca può esternalizzare alcune attività esposte a rischio operativo ma che possono essere mitigate internamente solo a costi elevati.
- L'**outsourcing** può dare origine ad altri rischi (es. rischio legale e reputazionale) → trasferimento o trasformazione del rischio?

Copertura assicurativa

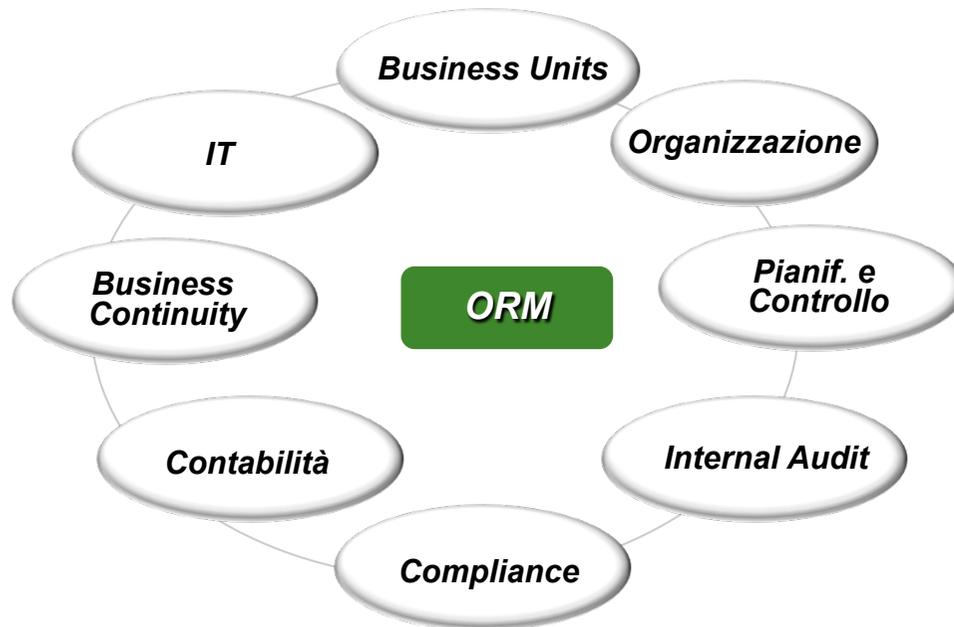
- In questo periodo di crisi economico-finanziaria il tema del trasferimento dei rischi è tornato alla ribalta in quanto consente alle banche di trasferire alcune tipologie di rischi operativi (es. difficili/costosi da mitigare internamente) e di ridurre il proprio capitale regolamentare.
- Operational risk bancario e compagnia assicurativa parlano ancora **linguaggi differenti**.
- Spesso le polizze tradizionali vengono acquistate «per tradizione» e con il principale obiettivo di **contenere il costo del premio**.

Ambiti in fase di sviluppo implementativo

Relazioni interfunzionali, incentivazione e reporting



Fondamentali perché lo use test funzioni e offra i massimi vantaggi sono le relazioni interfunzionali: la struttura di ORM deve sviluppare importanti rapporti di collaborazione e scambio di informazioni sia con le strutture di business che con le altre strutture di supporto e controllo.



- Il necessario **coinvolgimento delle varie strutture** aziendali deve essere fortemente sponsorizzato dagli Organi sociali e dal Senior Management soprattutto nella fase iniziale
- Le **sinergie** possibili tra le varie strutture devono essere trovate e adeguatamente **comunicate e sfruttate**
- Notevoli le sinergie rintracciate e sfruttate con la funzione **Compliance**
- Elementi di **incentivazione** possono essere d'aiuto
- Il sistema di **reporting** deve essere funzionale a migliorare le comunicazioni

Sono ancora diverse le realtà che non hanno raggiunto la giusta integrazione tra le varie funzioni che devono necessariamente essere coinvolte nella gestione dei rischi operativi al fine dell'efficace ed efficiente funzionamento dello use test

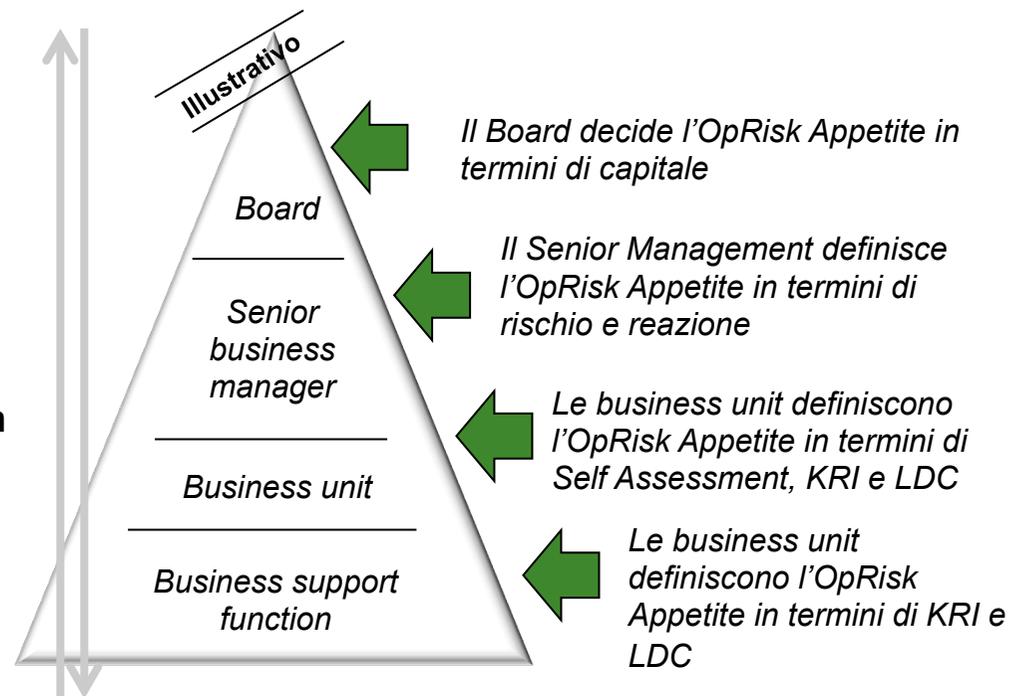
Ambiti in fase di sviluppo implementativo

OpRisk appetite/tolerance (1/3)



La definizione di un operational risk appetite/tolerance ha trovato un sempre maggior interesse da parte delle istituzioni finanziarie ma presenta gradi e modalità differenti di applicazione pratica. La sua definizione richiede il coinvolgimento di vari livelli aziendali con responsabilità differenti.

- Diverse **definizioni di risk appetite/tolerance**
- Alcune banche **non definiscono espressamente un risk appetite/tolerance** ma essi risultano embedded nel framework rischi operativi in quanto derivante da sistemi di KRI con **limiti e alert, da processi di escalation in caso di superamento di soglie di KRI e/o** ammontari di perdite effettive/stimate e/o attese/inattese
- Alcune banche **definiscono espressamente un risk appetite/tolerance top-down/bottom-up** legandolo al **capitale regolamentare, al livello di perdite operative e/o al sistema dei controlli interni**
- Alcune banche **non definiscono un risk appetite/tolerance** in quanto ritengono non sia necessario/utile

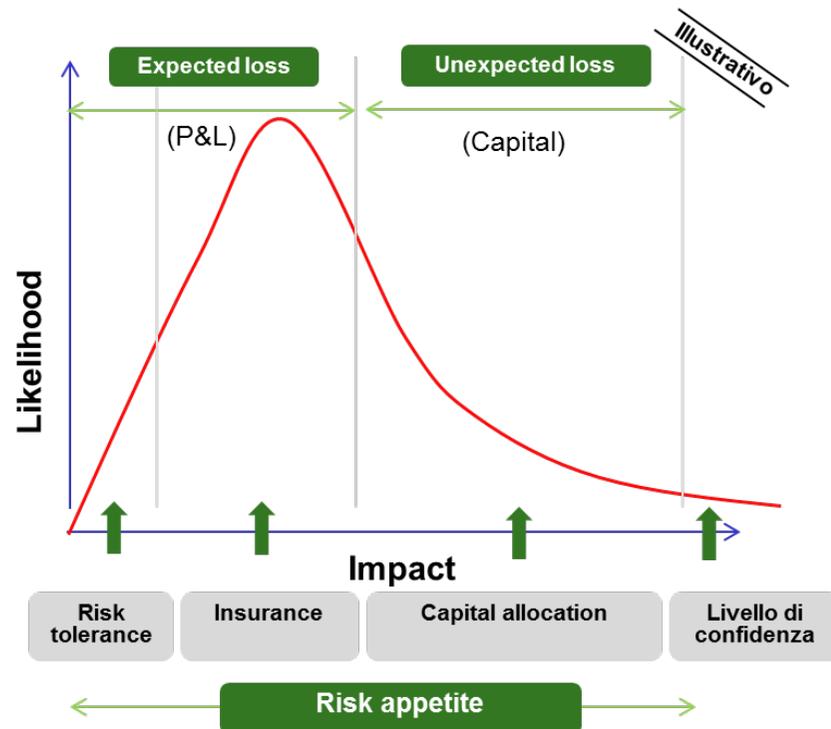


Ambiti in fase di sviluppo implementativo

OpRisk appetite/tolerance (2/3)



Un approccio quantitativo alla definizione del risk appetite può essere collegato al calcolo del Var top-down, bottom-up o mix dei due.



Esempi di misure quantitative possono essere:

- Ammontare di **capitale economico o regolamentare allocato** per il rischio operativo;
- **Limiti di autorità** oltre i quali è previsto un processo di escalation per l' approvazione;
- **Livelli di performance** (es. non più del xx% di probabilità che ogni sistema di business rilevante non sia disponibile per più di un giorno in un anno);
- **Livelli di perdita**, sulla base del budget, es. importo complessivo annuale da parte dell'area / event type
- **Risk/control assessment**: attraverso la definizione di soglie in termini di frequency/severity
- Soglie per **KPI/KRI**

In ogni caso sono da collegarsi **soglie di notifica** (es. 5% può accettabile, 10% tollerabile, ma 15% inaccettabile), **processi di escalation e di gestione** dei rischi

Ambiti in fase di sviluppo implementativo

OpRisk appetite/tolerance (3/3)



Espressioni qualitative usate per la definizione dell'operational risk appetite sottolineano il rapporto tra rischio e gestione aziendale. Esso è spesso considerato come il modo migliore per descrivere gli atteggiamenti dell'organizzazione nel suo complesso, ossia la sua "cultura del rischio".

Esempi di Operational Risk Appetite qualitativo possono essere le seguenti «dichiarazioni»:

- **Alcuni rischi**, per quanto sgradevoli, **sono inevitabili** (ad esempio il terrorismo, natural disasters, conseguenze della recessione economica). Pertanto, un certo livello di tali rischi deve essere accettato per evitare di soffocare o di limitare le operazioni aziendali.
- **È ragionevole accettare i rischi in cui il costo della mitigazione supera la perdita prevista a condizione che il rischio non sia troppo alto.** Pertanto, ad es., alcuni rischi saranno accettati quando le perdite stimate sono entro i livelli di tolleranza prescritti.
- **I comportamenti inaccettabili** possono includere: **violazioni con dolo di limiti e requisiti normativi** (es. consapevole politica aziendale che danneggi l'ambiente, interruzioni di servizio ai clienti, ecc.)
Rischi inaccettabili potrebbero includere l'operatività all'interno di paesi specifici, vendita di prodotti particolari, ecc..

La definizione di un risk appetite perde la sua utilità se non è inserito in un framework che oltre a prevedere la sua determinazione e diffusione tramite policy, non prevede le modalità per il suo monitoraggio (limiti e alert) e la sua gestione (processi di escalation).

Ambiti in fase di sviluppo implementativo

Allocazione del capitale e pricing risk-based



Anche i meccanismi di allocazione del capitale al rischio operativo sono oggetto di sviluppo/discussione. Ad oggi sono spesso utilizzati meccanismi «semplificati» non legati, come suggerito dal CEBS/EBA, al vero profilo di rischio operativo. Poche realtà hanno inoltre sperimentato modelli di pricing risk-based.

Meccanismi di allocazione

- Un driver utilizzato spesso per semplicità è il contributo al metodo TSA (margine di intermediazione) che però non risulta sufficientemente rappresentativo del profilo di rischio operativo delle unità organizzative su cui allocare il capitale.
- Un approccio che utilizzi dei driver più rappresentativi del livello di rischio operativo di Business Line/Subsidiary (es. capitale economico/KRI, ecc) è senz'altro suggerito dalla normativa e dalle best practice di mercato.

Pricing risk -based

- Concentrate su altri elementi dello use test, le banche non hanno ancora investito notevoli risorse nel cercare di costruire e utilizzare metodologie di pricing che tengano conto anche del contributo ai rischi operativi.
- Meccanismi di allocazione del capitale risk sensitive e analisi di scenario possono senz'altro aiutare ad avere maggiore consapevolezza dei rischi operativi che incombono sul prodotto e dei reali margini conseguibili.

Conclusioni



- Meccanismi di definizione di oprisk appetite e di allocazione del capitale oprisk-sensitive consentono al **Board e al Senior management di essere maggiormente coinvolti nella definizione** dell'atteggiamento della Banca verso il rischio, cioè nella definizione **della cultura aziendale del rischio**. Il costante **reporting** sulla evoluzione dei rischi e della relativa gestione rafforza la sua capacità di supervisione e governo dei rischi operativi. Essi, inoltre, creano un framework «industrializzato» per il monitoraggio dei rischi e le procedure di escalation.
- Nel futuro è ipotizzabile una maggiore integrazione non solo tra le varie strutture di business/ controllo/ supporto ma anche tra le varie funzioni di risk management. Sempre di più, infatti, soprattutto ai fini delle scelte di gestione del rischio, è sentita la necessità di una **visione olistica dei rischi** che, pur partendo dalla giusta consapevolezza delle singole tipologie di rischio a cui si è esposti, consenta una più efficiente prioritizzazione degli interventi complessivi e una più efficace mitigazione degli stessi.
- La **crisi attuale e la conseguente attenzione ai costi può essere vista anche come l'opportunità** per diffondere la cultura dell'attenzione e della consapevolezza del rischio e per mantenere alta l'attenzione sulle attività di monitoraggio e di oculata gestione (mitigazione/trasferimento) dei rischi stessi (proprio come richiesto dalla normativa con riferimento allo use test...).

Contatti



Milena Termo
Accenture Management Consulting
via Quadrio, 17
20154 Milano
320/9252571
milena.termo@accenture.com

Veruska Orio

Direzione Risk Management
Resp. Ufficio Sviluppo e Gestione del Sistema ORM
Intesa Sanpaolo
via Monte di Pietà, 26
10122 Torino
335/7666985
veruska.orio@intesasannpaolo.com