



BANCA CARIM
Cassa di Risparmio di Rimini

ELISA DELLAROSA – Responsabile Direzione Risorse



ESPERIENZA DI GESTIONE DEL RO

Roma, 27 giugno 2012

IL CASO CARIM

Con decreto del 29 settembre 2010 il MEF ha disposto lo scioglimento degli organi con funzioni di amministrazione e di controllo di CARIM e la sottoposizione della Banca alla procedura di amministrazione straordinaria per gravi irregolarità nell' amministrazione, violazioni normative e gravi perdite patrimoniali.

CARIM si trova al termine di un impegnativo percorso di rafforzamento patrimoniale e di riorganizzazione aziendale.

CARIM ha fatto diretta esperienza della dimensione idiosincratICA del rischio operativo, dell' integrazione con altri rischi (rischio strategico) e della attitudine ad aggravarsi trasformandosi facilmente in altri rischi (rischio reputazionale).

Nel corso dell' A.S. è stato particolarmente valorizzato il profilo qualitativo della gestione dei rischi operativi, oltre alla ricerca della giusta misurazione e dotazione patrimoniale.

MANIFESTAZIONI DEL RO

FATTORE CAUSALE	EVENTI				
PROCEDURE E PROCESSI	Errori di esecuzione, registrazione, regolamento, documentazione	Errori nei modelli e nelle metodologie (<i>model risk</i>)	Carenze del sistema dei controlli interni	Insufficiente formalizzazione dei processi	Inadeguata definizione di ruoli e responsabilità
SISTEMI INTERNI	Problemi dei sistemi informativi (qualità dati, incompatibilità)	Errori di programmazione o violazione della sicurezza	Interruzioni e corruzioni della struttura di rete, virus, hackers	Caduta dei sistemi, interruzioni, discontinuità	Interruzione telecomunicazioni o dell' elettricità
RISORSE UMANE	Frodi, collusioni o altre attività criminali	Violazione di regole interne o esterne	Errori connessi a incompetenza o negligenza	Perdita di risorse umane rilevanti	Violazioni della sicurezza informatica
EVENTI ESOGENI	Attività criminali commesse da esterni (furti, terrorismo, vandalismo)	Eventi politici e militari (guerre o sanzioni internazionali)	Cambiamenti nel contesto politico, legislativo o fiscale	Eventi naturali (terremoti, incendi, inondazioni...)	Interruzioni del servizio di fornitori, interventi sul quadro normativo, ecc

LEZIONI DELLA CRISI AZIENDALE

A fronte delle carenze riscontrate, l' A.S. ha espresso importanti insegnamenti per il rafforzamento del processo di gestione del RO:

- garantire la sorveglianza e partecipazione degli organi direttivi alla gestione del rischio, con scambio di flussi informativi
- migliorare l' integrazione funzionale del risk management nei processi decisionali
- mantenere sempre un' ottica prospettica nella valutazione dei rischi
- attenzione costante ai rischi legali e ai rischi reputazionali; lavorare sul raccordo fra rischio operativo e di compliance
- ricercare la gestione integrata dei rischi

LEZIONI DELLA CRISI AZIENDALE

A fronte delle carenze riscontrate, l' A.S. ha espresso importanti insegnamenti per il rafforzamento del processo di gestione del RO:

- impegnarsi per un corretto utilizzo dell' ICAAP
- integrare e valorizzare la funzione di pianificazione strategica e controllo di gestione nell' ambito del SCI
- tenere sempre conto del rischio di modello
- concentrarsi sui profili gestionali del RO
- analizzare e ristrutturare i processi operativi in ottica risk based
- assicurare l' evoluzione del sistema dei controlli interni.

INTERVENTI REALIZZATI PER GESTIRE IL RO

PRESIDIO QUANTITATIVO

RIORDINO GRANDEZZE DI
BILANCIO

RIDETERMINAZIONE
COEFFICIENTE

PRESIDIO QUALITATIVO

RACCORDO RISCHI
OPERATIVI E RISCHI DI
COMPLIANCE

EVOLUZIONE DEL SCI

RISTRUTTURAZIONE
PROCESSI RISK BASED



VALENZA DEI PROFILI GESTIONALI DEL RO

La banca dispone di due grandi presidi a fronte del rischio:

- ★ **patrimoniale**
- ★ **organizzativo.**

Se il requisito patrimoniale ha la finalità di garantire l'assorbimento delle perdite ex post, sul versante organizzativo è necessario per la Banca fabbricare una difesa ex ante per evitare l'insorgere dei rischi o governarne le dinamiche.

L'A.S. ha condotto ad un riposizionamento dell'obiettivo della Banca: dalla ricerca del risparmio patrimoniale al rafforzamento del presidio qualitativo, investendo non tanto nel sistema di misurazione del RO, quanto nel rafforzamento del sistema organizzativo e nel sistema dei controlli interni.

L'insegnamento dell'A.S. è: capital adequacy, ottimizzazione processi organizzativi, consolidamento dei controlli interni.

RACCORDO FRA FUNZIONE COMPLIANCE E ORM

I rischi operativi di maggior severity registrati nell' esperienza CARIM sono quelli ascrivibili alla tipologia dei **rischi legali**.

Per questo, nel SCI, è stata data particolare enfasi alla Funzione di compliance.

Sotto il **profilo causale** tali eventi di rischio sono riconducibili a:

- inadeguatezza dei processi interni e delle procedure/prassi operative
- risorse umane impreparate o negligenti
- sistemi informatici non correttamente tarati
- carenze nel sistema dei controlli interni.

In ottica di compliance, le **aree normative sensibili** sono:

- contrasto del riciclaggio e finanziamento del terrorismo
- prestazione dei servizi di investimento
- trasparenza nei confronti della clientela.

Gli **event type** manifestatisi sono:

- sanzioni irrogate dalle autorità di vigilanza
- corresponsione risarcimenti o misure di ristoro a clientela.

RACCORDO FRA FUNZIONE COMPLIANCE E ORM

Confermando la differenza fra ruoli della Funzione di compliance e dell' Operational Risk Manager, è stata ribadita l' opportunità di una collaborazione sinergica per mitigare l' esposizione al RO:

- ★ utilizzo comune di dati storici di perdita, ORM per scopo quantitativo-modellistico e FC come indicatori di rischio e di tendenza
- ★ assicurare un reporting coerente, anche se non necessariamente condiviso
- ★ utilizzare una mappatura comune dei rischi incardinata sui processi, articolando cause di rischio ed event type coerenti con il processo ORM
- ★ utilizzare le informazioni di interesse per la FC già censite nei data base di RO (la maggioranza degli ET della FC è connesso a sanzioni, risarcimenti per procedimenti; ET 3, ET4, ma anche in altri ET)
- ★ individuare a monte e non a valle gli eventi in termini di rischio di compliance, con appositi qualificatori, garantendo sufficiente livello di granularità (considerando il trade off tra appesantimento della rilevazione – inversamente proporzionale alla qualità e tempestività – ed effettivo valore dei dati per la FC).

QUADRO DEFINITORIO RO, RC, RR, RL

Rischio operativo

Rischio di perdite derivanti da inadeguatezza o disfunzione di :

- ▶ procedure
- ▶ risorse umane
- ▶ sistemi interni
- ▶ eventi esogeni

Tale definizione include il rischio legale, ma non quello strategico e di reputazione.

Rischio di compliance

Rischio di incorrere in:

- ▶ sanzioni giudiziarie o amministrative
- ▶ perdite finanziarie rilevanti
- ▶ danni da reputazione

in conseguenza di violazioni di:

- ▶ norme imperative
- ▶ norme di autoregolamentazione



QUADRO DEFINITORIO RO, RC, RR, RL

Rischio Legale

Rischio di perdite derivanti da:

- ▶ violazioni di leggi o regolamenti
- ▶ responsabilità contrattuale ed extra-contrattuale
- ▶ altre controversie.

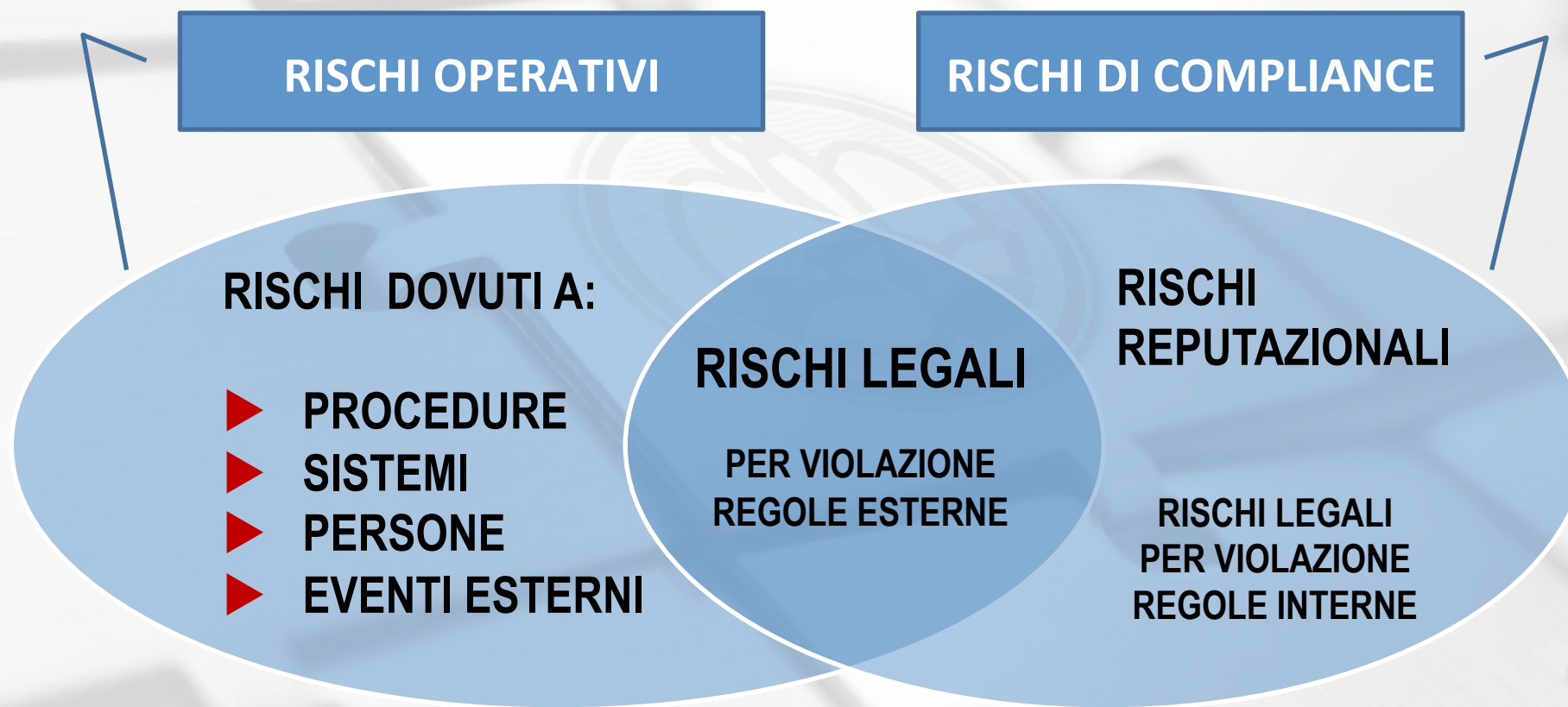
Rischio Strategico

Rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo.

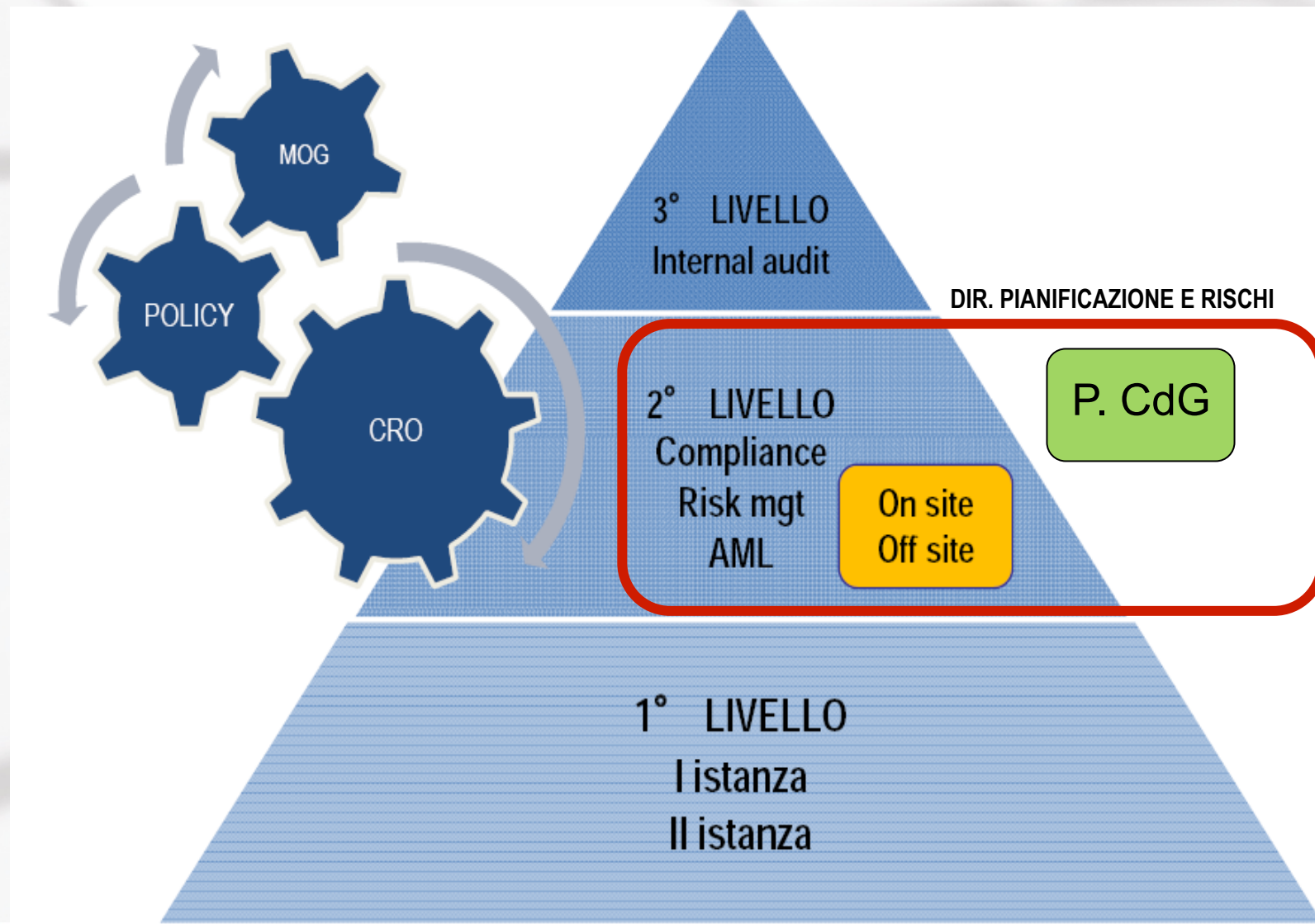
Rischio Reputazionale

Rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori, autorità di vigilanza.

RACCORDO FRA RO, RC, RR, RL



RAFFORZAMENTO ED EVOLUZIONE DEL SCI



TRATTI QUALIFICATIVI DEL SCI DI CARIM

- controlli di linea formalizzati di I e II istanza come prima barriera posizionata sulla business unit (soprattutto a fronte di rischi operativi e di compliance)
- sistemi di tracciatura dei controlli di linea e monitoraggio della corretta esecuzione
- efficientamento e valorizzazione dei controlli on site e dei controlli off site mediante posizionamento al 2° livello del SCI, valorizzando le competenze dell' ex ispettorato
- potenziamento della funzione di compliance e della funzione antiriciclaggio, con possibilità di avvalersi dei flussi forniti dalle strutture di controllo on site e off site, mediante coordinamento da parte del CRO
- ruolo del CRO come soluzione organizzativa per evitare accordi di servizio o modelli decentrati
- valorizzazione dei profili qualitativi dell' ICAAP, mediante raccordo da parte del CRO fra risk management e altre funzioni di 2° livello
- gestione da parte del CRO e valorizzazione dei flussi di reporting per cogliere e sintetizzare la globale esposizione ai rischi ai vertici aziendali
- mediazione del CRO per garantire uniformità metodologica e di mappatura dei rischi
- valorizzazione delle competenze di assurance della funzione di audit, della revisione di processo, del meta controllo e del compito di valutare la funzionalità del SCI

RAFFORZAMENTO ED EVOLUZIONE DEL SCI

La visione dei controlli performance-based anziché risk-based sposta l'accento dal rischio alla **combinazione redditività-rischio**, soprattutto in una fase in cui la Banca deve recuperare redditività uscendo dalla situazione di A.S.

Anche per questo motivo fra le funzioni di 2° livello, viene inserita la funzione di pianificazione e cdg:

- ★ per i rischi legali l'esposizione tollerata è minima o nulla; in tal caso si tratta di **vincoli alla gestione**

- ★ per altri rischi (es. credito) la maggiore esposizione viene scambiata - ove ritenuto opportuno - con livelli superiori di rendimento, migliorando la capacità di pricing; in tal caso si tratta di **parametri di ottimizzazione di performance**.

Per i rischi operativi non vi sono incentivi a mantenere una esposizione significativa, quindi il risk appetite coincide con il livello di rischio al di sotto del quale il costo degli investimenti per ridurlo supererebbe i benefici conseguibili con la sua riduzione.

MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI

La gestione del RO è la leva per efficientamenti organizzativi. Essendo il RO eterogeneo, solo l'individuazione e la rimozione delle cause può mitigare l'esposizione. Non ci si può limitare a rilevarne gli effetti, perdite attese e inattese, ma soprattutto le cause, analizzando il grado di efficienza dei processi e della rete di protezione dei controlli interni.

Principio n. 4

Le banche dovrebbero **individuare e valutare** il rischio operativo insito in ogni prodotto, attività, processo e sistema rilevante.

Esse dovrebbero inoltre assicurarsi che **prima di introdurre nuovi prodotti, processi e sistemi o di intraprendere nuove attività**, il connesso rischio operativo sia sottoposto ad adeguate procedure di valutazione.

L'individuazione dei rischi è di importanza cruciale per la successiva definizione di un efficace processo di monitoraggio e controllo del rischio operativo.

[Paper BIS 2003]

MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI

L'analisi risk based muove dalla rappresentazione dell'attività bancaria in processi operativi.

L'analisi di processo è stata sviluppata con l'obiettivo di individuare fattori causativi delle perdite operative, per determinare il livello di vulnerabilità del processo, affidabilità dei presidi di controllo (disegno, robustezza, copertura, tempi di risposta, costi).


Il rischio è il driver dell'analisi: per questo che l'attività sui processi è stata condotta con forte intervento della funzione di compliance integrata con risorse ex ispettorato, poiché aventi competenze valorizzabili in un progetto di operational risk management.

Prima ancora di permettere una quantificazione dei rischi, l'operazione genera benefici in termini di individuazione dei punti di debolezza organizzativa per garantire l'efficacia degli interventi correttivi.


MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI




- mappatura dei processi con ARIS e assegnazione di ogni fase e sottofase ad un owner




- individuazione e assegnazione ad ogni sottofase di RO potenziali, caratterizzati per impatto/frequenza




- definizione per ogni evento di rischio potenziale di attributi specifici (linea di business, causa scatenante, event type)



- valutazione del presidio di controllo, progettandolo ed implementandolo nella configurazione più efficace, come barriera di 1° livello (I e II istanza) oppure 2° livello



- dal rischio lordo, cioè rischio potenziale, determinazione del rischio residuo, cioè il rischio nettato dei controlli



- definizione di indicatori di esposizione (EI) e di rischio (KRI) per controlli off site
- definizione check list coerenti e correlate per controlli on site



CONCLUSIONI

Le ingenti perdite che hanno interessato la banca dimostrano che il capitale economico detenuto a fronte dei rischi è risultato insufficiente.

I limiti delle tecniche di misurazione semplificate e l'insufficienza della dotazione patrimoniale per RO, impietosamente messi a nudo dalla crisi per l'intero sistema e per CARIM dalla AS, non ne mettono in discussione l'utilità, ma suggeriscono un uso più accorto e non esclusivo, accompagnato dal parallelo rafforzamento dei presidi di natura organizzativa.

L'insegnamento è di combinare gli obiettivi. E' opportuno che la Banca:

- ★ (auto) assicuri i rischi dotandosi di masse crescenti di capitali, aventi la funzione di assorbire gli effetti dei rischi quando essi si manifestano

- ★ governi con più convinzione e padronanza i rischi, aumentando la conoscenza e trattenendone in via preventiva l'espansione quando la dinamica costo/beneficio per i RO e rischio/rendimento per gli altri non è remunerativa.