



cutting through complexity

Lo SREP del rischio operativo: possibili linee evolutive del framework ORM

Andrea Colombo,
Senior Manager, KPMG Advisory

Risk & Supervision 2015
Roma, 23 Giugno 2015



Agenda

1 Premessa

2 Oprisk SREP: le linee guida EBA

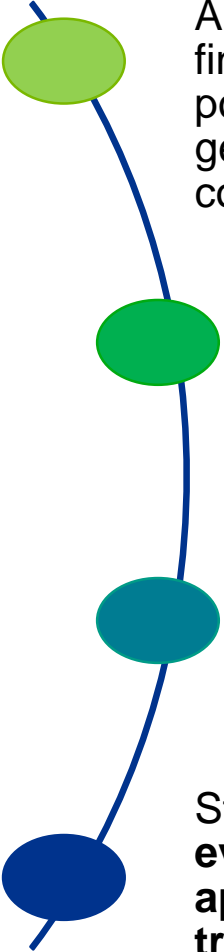
3 OpRisk: punti di attenzione per lo sviluppo e l'evoluzione del framework ORM

4 Op Risk linee evolutive: modelli di misurazione

5 Op Risk linee evolutive: mitigazione e trasferimento

6 Conclusioni

Premessa – implicazioni dello SREP sui percorsi di sviluppo dei *framework* ORM



Anche alla luce di una sempre maggiore attenzione delle Autorità di Vigilanza, le istituzioni finanziarie devono dotarsi di **adeguate metodologie di misurazione** dell'esposizione potenziale al rischio operativo e di **efficienti presidi organizzativi** per l'identificazione, la gestione e il controllo di questo rischio, in conformità con il proprio contesto aziendale e con la cultura del rischio vigente all'interno delle stesse

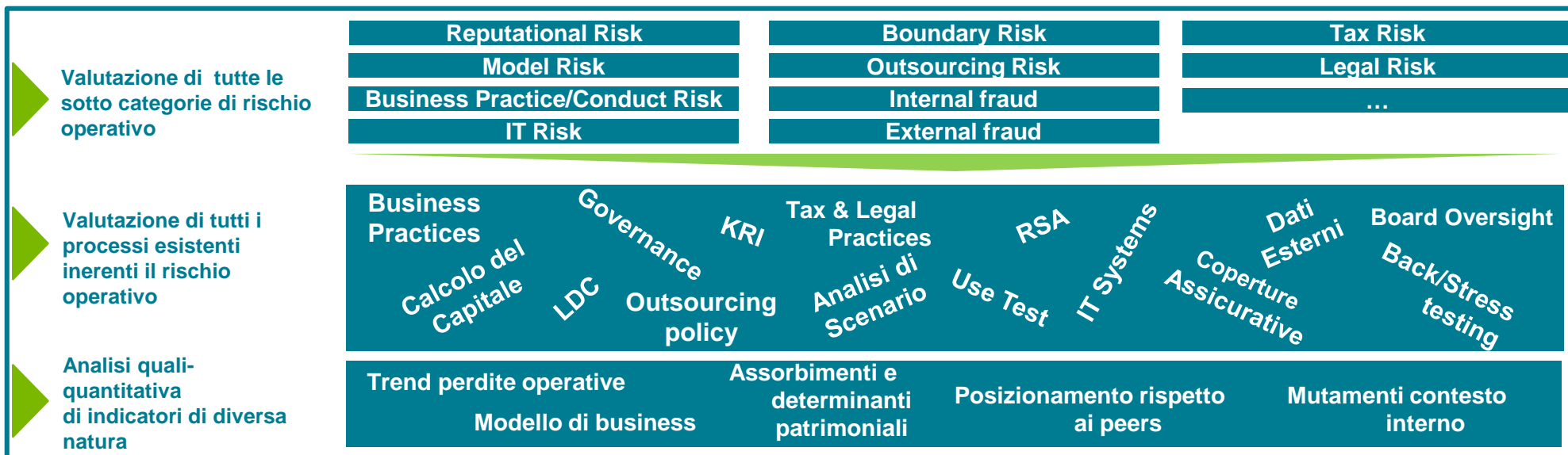
In particolare, le **attese del Regulator** – emergenti dal "**Meccanismo di Supervisione Unico**" (SSM) – mirano sempre più a far sì che le banche adottino, in sede di gestione e misurazione dei rischi, **metodologie evolute** sia a **livello gestionale** sia con finalità **regolamentari**. Le *guideline* EBA* sullo SREP ben illustrano tale tendenza

Nell'ottica di innalzamento della qualità e **armonizzazione dei metodi** e delle prassi di verifica regolamentari è stato promosso un **framework comune** in grado di garantire a livello europeo procedure e metodologie condivise per l'analisi del profilo di rischio delle banche, il quale si articola - anche per il rischio operativo - sull'**analisi del rischio inerente**, della **validità dei presidi**, dei **metodi di misurazione** e della governance **governance**

Stante questa premessa, le istituzioni stanno ricevendo **spinte interne ed esterne per evolvere i propri framework** e perciò diventa più opportuno che in passato pensare ad **approcci** che tengano in **simultanea considerazione** la **misurazione**, la **mitigazione** e il **trasferimento** del Rischio Operativo

(*) GL10 "Guidelines on common procedures and methodologies for the Supervisory Review and Evaluation Process", EBA

L'approccio SREP al rischio operativo è olistico e si basa su una pluralità di fattori che l'istituzione deve dimostrare di presidiare



Valutazione del rischio operativo inerente

- Comprendere il contesto all'interno del quale l'istituzione si muove (*business model*, operazioni societarie, cultura del rischio, etc)
- Valutare il rischio operativo inerente, la materialità dello stesso e il profilo di rischio dell'istituzione
- Identificare tutte le sottocategorie di rischio operativo rilevanti attraverso un'analisi accurata dei livelli di rischio, anche utilizzando i dati disponibili dei *peers*

Valutazione della gestione, misurazione e controllo del rischio operativo

- Valutazione dell'adeguatezza e appropriatezza della governance dei rischi operativi
- Valutazione dell'adeguatezza e appropriatezza della gestione dei rischi e dei controlli posti in essere
- Valutazione della coerenza delle strategie di gestione dei rischi operativi con il profilo di rischio dell'istituzione (valutazione della presa di coscienza della propensione/avversione al rischio)

Il focus dello SREP per il Rischio Operativo può incentivare una nuova percezione delle priorità di sviluppo ed evoluzione del framework ORM

- 1** L'**ambito** dell'analisi del Rischio Operativo previsto dallo **SREP** riguarda il **profilo di rischio dell'istituzione finanziaria nel suo complesso** e non mira alla sola valutazione dell'efficacia del Framework ORM
- 2** Le *guideline* SREP sottointendono l'importanza di una **visione a 360° dei rischi e dei controlli** dell'istituto. La valutazione di elementi quali la strategia di business, la cultura interna del rischio, i cambiamenti nei sistemi IT e le strategie di outsourcing, etc.. sono essenziali per comprendere e valutare l'esposizione complessiva al rischio
- 3** Questi elementi sono coerenti con un nuovo punto di vista che focalizza l'attenzione sul fatto che **non tutti i rischi operativi possono essere coperti da capitale**
- 4** Quale conseguenza, si attende una serie di **cambiamenti di approccio** non solo relativi al modelling* ma anche legati alla introduzione/evoluzione di **componenti "soft"** quali *Risk Strategy*, RAF, l'analisi di scenario, i processi di raccolta e reporting dei dati e le prassi di gestione e mitigazione al fine di ottimizzare input e output delle strutture coinvolte nell'OpRisk Management
- 5** Tra gli esempi significativi si annoverano:
 - ✓ Necessità di **collegare indicatori economici/di contesto con le metriche/dati** e output **del modello** OpRisk
 - ✓ **Maggiore livello di completezza e di granularità per la LDC e gli scenari** in grado di catturare più puntualmente le informazioni investigate durante l'*assessment* SREP
 - ✓ **Maggior allineamento** tra le informazioni disponibili a **livello centrale** (corporate) e **locale** (business)
 - ✓ Alcune sotto categorie di rischio -**conduct, model, IT e reputational risk**- sono oggetto di un focus specifico dello SREP. Emerge perciò la necessità di definire **framework ad hoc** e di armonizzarli rispetto alla gestione ORM corrente
- 6** Il più ampio spettro di attenzione del Regulator può richiedere una **revisione delle risorse e degli investimenti** della funzione ORM















(*) Come prescritto dagli RTS EBA

Un approccio basato su interventi "AMA-like" può rappresentare il *path evolutivo* da percorrere anche per meglio affrontare l'esame SREP

La cantierizzazione delle attività relative ai rischi operativi risulta più efficace ed efficiente se i singoli interventi sono indirizzati in maniera tale da essere coerenti con le migliori prassi sin ora sviluppate in ambito AMA

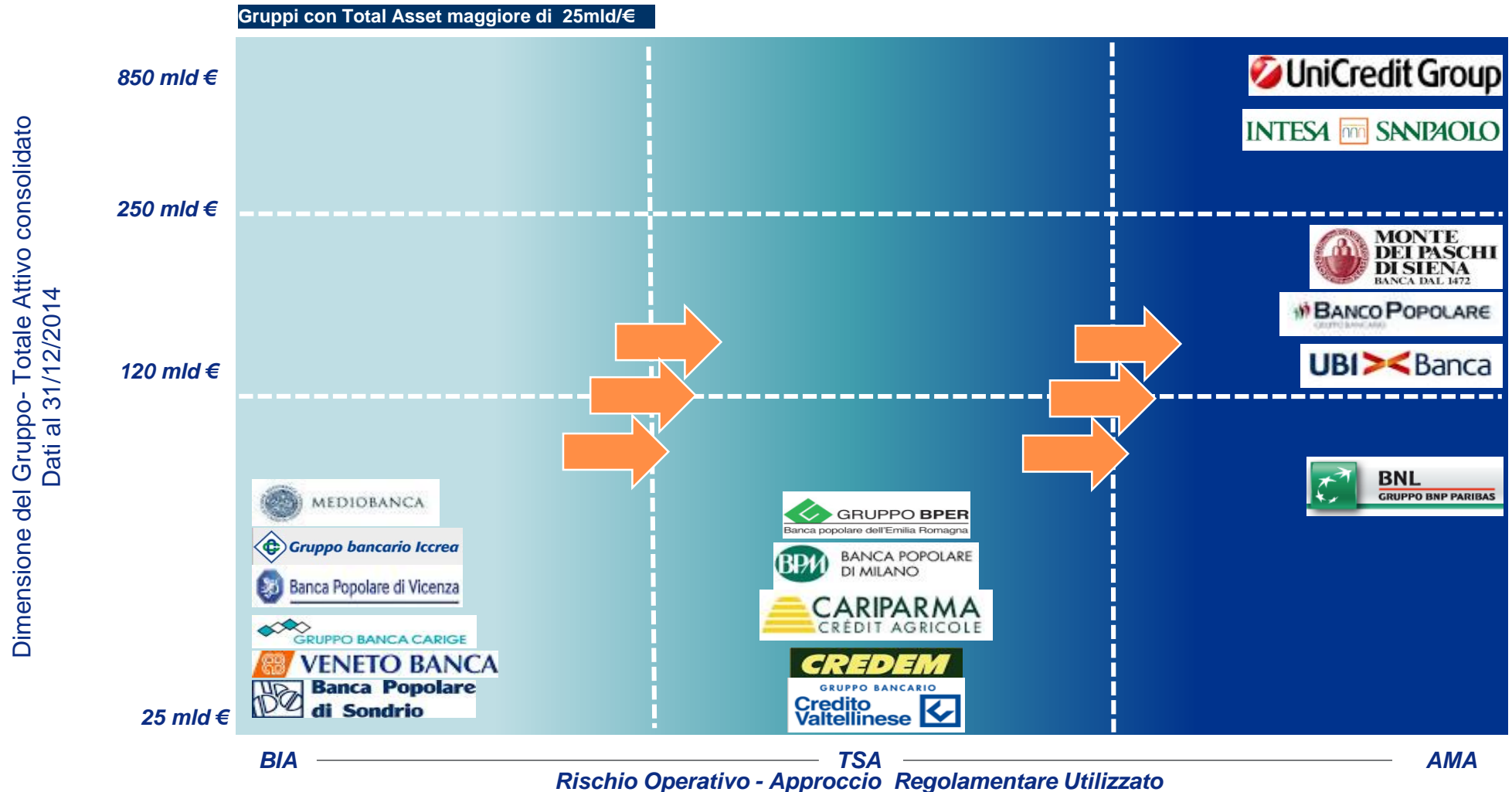
ACTION PLAN FOCALIZZATO	TSA	TSA "evoluto"	AMA
1 GOVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del confronto con rete dei referenti decentrati, in particolare, per l'execution dei processi; Reporting quale strumento prevalentemente di "rendicontazione" dell'andamento delle perdite; Attenzione a livello embrionale agli aspetti gestionali di <i>use test</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Raccordo tra Compliance, Audit, Convalida Interna, Antiriciclaggio ecc. e la funzione Rischi Operativi per una prospettiva unitaria Insourcing di competenze e ottimizzazione delle skills tecniche (IT, Insurance,...) RAF qualitativo 	<ul style="list-style-type: none"> ORMC quale struttura "Pivot" per il coordinamento di tavoli "verticali" dedicati alla mitigazione del R.O. "Effective" Reporting verso Top Management RAF quantitativo Gestione attiva del Risk Transfer
2 LOSS DATA COLLECTION	<ul style="list-style-type: none"> Implementazione della raccolta dei dati di perdita con finalità segnaletica e di reporting Standard minimali di Data Quality 	<ul style="list-style-type: none"> Costituzione di una LDC più capillare Rafforzamento degli standard metodologici (es. censimento multi-effetto, macroeventi) Responsabilità di Data Quality più articolate (es. coinvolgimento referenti locali) 	<ul style="list-style-type: none"> Processo LDC tempestivo, integrato e ottimizzato per garantire qualità adeguata all'utilizzo dei dati quale input per il calcolo del requisito Granularità dei dati e degli attributi informativi sufficienti a permettere analisi gestionali del rischio
3 RISK SELF ASSESSMENT	<ul style="list-style-type: none"> Valutazioni solo qualitative Assenza di meccanismi/criteri guida Focus maggiore su "processi" e "controlli" (vs. "rischio") Assessment quale esercizio di compliance 	<ul style="list-style-type: none"> Identificazione "mirata" delle Unità Organizzative da sottoporre ad assessment Valutazione e raccolta di informazioni quantitative sull'esposizione al rischio Predisposizione di input informativi per la mitigazione del rischio operativo (supporto attivo per insurance-based <i>risk transfer</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione esplicita e strutturata del Worst Case Analisi di coerenza e back testing con dati LDC Sviluppo e integrazione con strumenti di Valutazione Contesto Operativo (VCO) e/o KRI Granularità delle informazioni atte a permettere focus gestionali su specifici rischi (es. rischio legale)
4 CAPITAL MODEL	<ul style="list-style-type: none"> Assente 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento delle metriche di valutazione del rischio tramite utilizzo di misure economiche e sviluppo metriche VAR "scenario based" 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo tecniche di <i>best fit selection</i> dei dati storici interni (severity & frequency) Integrazione con dati esterni e di scenario Modelling delle correlazioni (tecniche copula) Analisi di <i>sensitivity e stress test</i> <i>Insurance modelling</i>
5 ARCHITETTURA IT	<ul style="list-style-type: none"> Adozione di procedure a supporto LDC Sviluppo di tool e template per la compilazione RSA Supporti Office Automation per il reporting 	<ul style="list-style-type: none"> Colloquio tra WF contabile e WF censimento eventi Tool di data management / data quality Automazione reportistica Automazione segnalazioni di vigilanza e consortili Adozione procedura on line a supporto RSA Modello calcolo VaR "scenario based" 	<ul style="list-style-type: none"> System integration tra procedure alimentanti e DB OpRisk Strumenti di dashboarding Piattaforme di model management Disaster recovery Capital engine (Laboratorio + produzione)

L'attenzione della industry ai temi Oprisk non è omogenea: 1st Movers e 2nd Wave hanno priorità diverse ma il gap è destinato a ridursi

Macro-area	Ambito	Trend dei 1 st movers	Trend della 2 nd wave
Governance e processi di ORM	Governance	 Potenziare il <i>risk oversight</i> e la partecipazione attiva ed informata del management	 Focus sulla definizione del modello organizzativo ORM decentrato. Introduzione primi momenti formali di coinvolgimento del Top Management
	Loss Data Collection	 I processi di raccolta sono già ottimizzati ma devono essere implementati per affinare la granularità del dato	 I processi di raccolta sono da affinare in termini di completezza dei controlli di <i>Data Quality</i>
	Analisi di Scenario	 Integrazione metodologica con altre tipologie di RSA (es. IT Risk Assessment)	 Introduzione di definizione di analisi di scenario più strutturate, condivise e basate su misure economiche (anziché puramente qualitative)
Modelli e reporting	Mitigazione / Use test	 Incremento effort di attività (KRI, KPI) per supportare mitigazione del rischio in specifiche aree aziendali; Aumento interazioni ORM – funzioni specialistiche (es. outsourcing); Analisi di <i>Risk Transfer</i>	 Istituzione di un processo <i>demand management</i> con collegamenti formali alle evidenze LDC e AS
	Modello di calcolo	 Il modello di calcolo è implementato ma sono in corso affinamenti a fini regolamentari (RTS) o per miglior utilizzo gestionale (es. analisi causale)	 Metodologie (semplici) per la realizzazione di primi esercizi di quantificazione del rischio operativo
	Reporting	 Maggior enfasi su indicatori <i>Early Warning</i> e analisi di <i>Case Study</i>	 Introduzione di un sistema di reporting strutturato per destinatari e contenuti, allineato all'evoluzione dei processi ORM; Da "rendicontazione delle perdite" a "reporting dei rischi"
IT, dati e infrastruttura		 Introduzione di componenti di <i>Dash Boarding</i> (es. <i>perdite, rischi, indicatori</i>) evoluto condivisi con altre funzioni	 Procedure da introdurre o evolvere in coerenza con la definizione / aggiornamento dei processi LDC e AS.

LIVELLO DI ATTENZIONE:  ALTO  MEDIO/ALTO  MEDIO  BASSO

Le istituzioni stanno già mettendo in atto tali dinamiche evolutive ed in taluni casi potranno determinare anche cambiamenti nell'approccio regolamentare adottato



Le dinamiche evolutive ORM devono puntare ad un miglior bilanciamento tra misurazione e gestione (senza eccedere in mutamenti radicali...)

Lo sviluppo del Framework ORM

Sino ad oggi

Nel futuro?



A

Deleveraging della misurazione

- **Scollamento** tra gestione e misurazione (in quanto viste come attività disgiunte)
- **Perdita di focus** sulla quantificazione
- **Perdita di focus** sui processi di raccolta (dati e scenari) in quanto non più input alla misurazione



B

Misurazione sinergica alla gestione

- **Gestione e misurazione** viste in modo **sinergico**
- **Leverage** su interventi metodologici già effettuati
- Mantenimento **misurazione risk based**; aumentare il grado di risposta dinamica dei modelli
- Approcci di **misurazione a supporto di mitigazione e trasferimento** del rischio operativo



Ridurre l'attenzione alle tecniche di misurazione non è auspicabile: measurement e management devono essere punti di vista che si alimentano reciprocamente e mirano all'obiettivo comune di diminuire in modo consapevole e strutturato il profilo di rischio della banca

Peraltro il Pillar II rappresenta per le banche un incentivo allo sviluppo di modelli di misurazione per il R.O

Banca

*In seno al Pillar II è richiesto alle banche di **valutare** correttamente la propria **adeguatezza patrimoniale in relazione al profilo di rischio***

Regulator

Esamina gli assorbimenti patrimoniali** e richiede **eventuali add-on di capitale

- Per far fronte a entrambe le circostanze, si ravvisa l'**opportunità** per le banche di **sviluppare modelli di misurazione**, anche al solo fine gestionale
- Tale view è supportata anche dalle evidenze relative alle **modalità di analisi adottate dai regulators**. Ad esempio, dall'esame del recente Consultation Paper della Prudential Regulation Authority (PRA) in tema di Pillar II emerge indirettamente **l'utilità di dotarsi di metriche di quantificazione del rischio operativo** (cfr. slide successiva)
- In particolare, le metriche **scenario based** appaiono particolarmente adatte grazie alla maggior **facilità di costruzione** e interpretazione, nonché per l'intrinseco **carattere forward looking**

*CP 1/2015 "Assessing capital adequacy under Pillar 2", Prudential Regulation Authority

Peraltro il Pillar II rappresenta per le banche un incentivo allo sviluppo di modelli di misurazione per il R.O (cont.)

VIEW DEL REGULATOR (esempi)

"main areas ... when conducting a Pillar 2 review: (i) **risks** to the firm which are either not captured, or **not fully captured, under the CRR**; and (ii) **risks** to which the **firm may become exposed over a forward-looking planning horizon** (eg due to changes in the economic environment)."

"The PRA is also taking this opportunity to re-align its Pillar 2 framework with its approach document(4) and improve its own Pillar 2A **capital methodologies so they are more risk sensitive** and can be applied more consistently."

"**Pillar 1 standardised approaches** for operational risk use gross income as a measure of risk. This **is not risk sensitive**... The PRA therefore **assesses operational risk as part of its Pillar 2 review** of firms' capital adequacy"

"The PRA uses three loss estimates to inform the setting of a firm's capital requirement....based on:

- **firm's forecast of its expected losses** due to operational risk in the next year
- ...
- **uses a firm's scenario assessments**. For each scenario, either one frequency and at least two severity impacts are used to fit a calibration-free fat-tailed distribution to determine the annual impact at a 1-in-10000 year confidence level

POSSIBILI IMPLICAZIONI / INCENTIVI



L'enfasi su rischi "prospettici" rende – per finalità gestionali - **più indicata** una rilevazione e **misurazione "scenario based"**



L'**adozione di metodologie risk sensitive** (tipicamente basate sulla modellazione quantitativa dei dati di rischio) rende più agevole il confronto con le evidenze delle analisi del **Regulator**



Approcci di misurazione "spendibili" agli occhi del Regulator possono rivelarsi **strategici** al fine di meglio **fronteggiare il confronto con il Regulator**, ad esempio in sede di discussione di eventuali add-on di capitale.



L'adozione di modelli e **metriche scenario based** è **in linea** con gli **strumenti** di analisi adottati dai **regulators**

L'analisi delle scelte di ritenzione/mitigazione e trasferimento del rischio è una delle principali istanze per la gestione del rischio operativo

A tal fine e nell'ottica di una **gestione attiva del rischio operativo**, è raccomandabile che le banche pongano in essere **interventi preparatori** che facilitino la **predisposizione di opportune informazioni e *mindset***.

Alcuni suggerimenti

- 1** Anticipare le necessità di gestione e trasferimento del rischio coerenti con l'evoluzione del contesto interno ed esterno
- 2** Aumentare la **granularità di censimento e analisi del dato di LDC** (perdite a P&L, spese legali, interessi, write-down, storni commerciali, assicurate/ assicurabili, trasferite/ trasferibili)
- 3** **Complementare i dati raccolti tramite AS** con informazioni relative al livello di ritenzione del rischio e di eventuali meccanismi di trasferimento
- 4** **Mapping quantitativo** (premi, recuperi, perdite dovute a ritenzione, etc) **dei mitigant** in essere (assicurazioni, ORTM o investimenti in termini di prevenzione e sicurezza)

Perché?

Incrementa la capacità di gestione strategica e attiva del rischio operativo (**Risk Mapping Awareness**)

Permette di valutare più puntualmente se tipologia, frequenza e impatto debbano essere ritenuti o trasferiti. Agevola il confronto con il *Regulator* in merito all'analisi di specifici rischi (es. *Cyber Risk*)

Permette di identificare la **propensione e l'avversione al rischio** di tutte le **U.O. coinvolte** nelle gestione e monitoraggio del rischio

Rende possibile la valutazione quantitativa del **trade-off costi benefici** derivante dall'attivazione di soluzioni di mitigazione (Ritenzione, trasferimento o assicurazione)

Queste attività aiutano la banca a **conoscere la propria struttura e a valutare le opzioni di ritenzione, trasferimento e/o assicurabilità più idonee**. In questo contesto, **il processo di ORM dovrebbe mirare ai benefici ed agli effetti conseguibili attraverso gli strumenti utilizzabili per il trasferimento del rischio**.

1

Lo SREP prevede un **esame a 360°** delle possibili determinanti del Rischio Operativo (non è un esame della funzione ORM)

2

Le istituzioni che posseggono una più ampia ed accurata capacità di raccolta, analisi e interpretazione dei dati OpRisk (ad es. modelli di misurazione) dispongono di **leve per** meglio supportare il **processo dialettico** con il *Regulator*

3

I punti di attenzione SREP determinano **bisogni di sviluppo** ed evoluzione del *framework* che pongono maggiore enfasi sulla **rilevanza integrata** di misurazione, mitigazione e trasferimento.

4

L'adozione di **elementi e best practice "AMA-Like"** permette di affrontare in maniera più efficace ed efficiente l'esame SREP.

Grazie

Andrea Colombo
Senior Manager
Banking and Insurance Operational Risk
Competence Team Lead

Financial Risk Management
KPMG Advisory S.p.A.

Mobile +39 3483080010
andreacolombo@kpmg.it