

# **Il framework di Operational Risk Management a supporto dell'ottimizzazione del Sistema dei Controlli Interni**

*Giuseppe de Robertis  
Responsabile Operational Risk Management  
Gruppo Banca Popolare di Bari*

## 15° Aggiornamento Circ. 263/06

- Diversamente dagli altri rischi di “primo pilastro”, per i quali la banca, in base alla sua propensione al rischio, assume consapevolmente posizioni creditizie o finanziarie per raggiungere il desiderato profilo di rischio rendimento, **l’assunzione di rischi operativi risulta implicita nella decisione di intraprendere un determinato tipo di attività e, più in generale, nello svolgimento dell’attività di impresa**
- In tale contesto, il **sistema dei controlli interni** deve costituire il **presidio principale** per la prevenzione ed il contenimento dei rischi operativi

## Obiettivi del documento



Supporto dell’ORM nella applicazione dei fattori di integrazione del processo di gestione dei rischi e relativo modello logico delle relazioni



Ruolo dell’ORM nella pianificazione del programma di attività della funzione di Risk Management



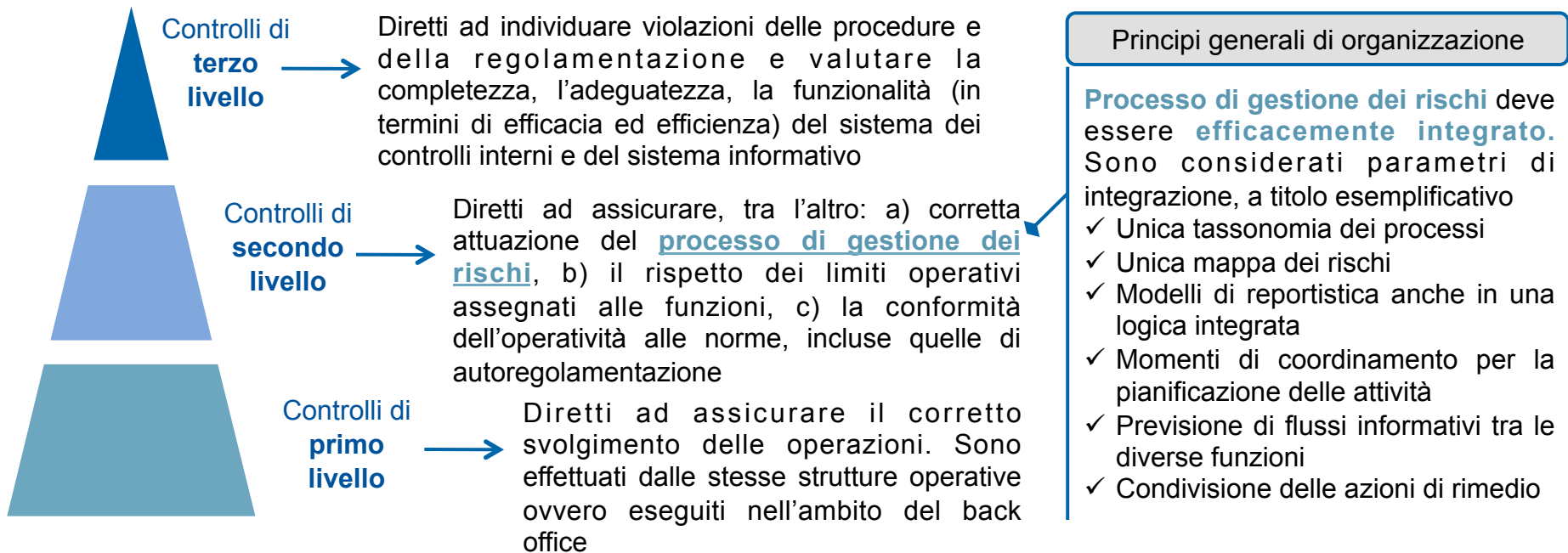
Linee evolutive dei processi di operational risk management

# Il Sistema dei Controlli Interni

## Overview

- Il sistema dei controlli interni ha rilievo strategico; la cultura del controllo deve avere una posizione di rilievo nella scala dei valori aziendali: **non riguarda solo le funzioni aziendali di controllo**, ma **coinvolge tutta l'organizzazione aziendale**, nello sviluppo e nell'applicazione di metodi, logici e sistematici, per identificare, misurare, comunicare, gestire i rischi

### Sistema dei Controlli Interni: i principali fattori caratterizzanti



# Il Processo di gestione dei rischi: fattori di integrazione

Supporto dell'Operational Risk Manager nella definizione di un'unica mappa dei rischi



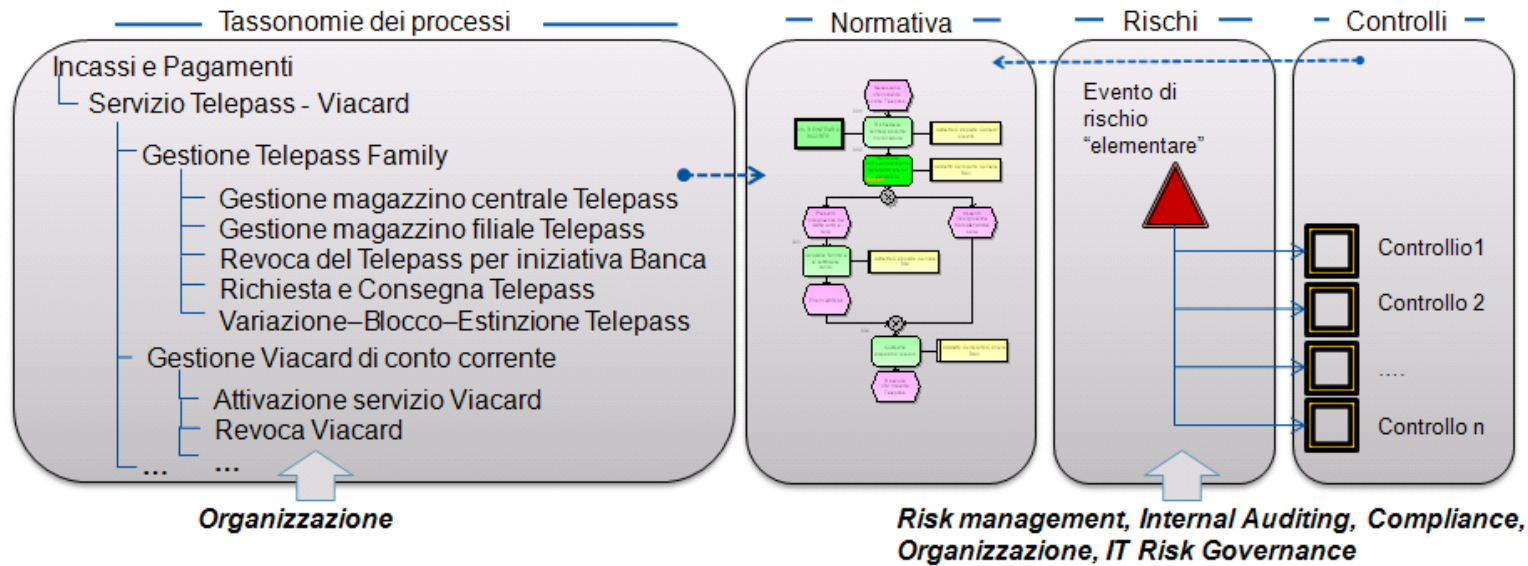
## ■ Supporto dell'Operational Risk Manager

- Standardizzazione delle regole per la definizione dei rischi attraverso l'applicazione delle logiche di catena causa-evento-effetto
- Definizione delle regole per l'integrazione dei rischi della funzione di compliance
- Definizione delle regole per l'integrazione dei rischi IT
- Standardizzazione delle regole per il censimento dei rischi di frode

# Il Processo di gestione dei rischi: fattori di integrazione

Il modello logico delle relazioni del Gruppo BPB

- Di seguito si rappresenta il modello logico di funzionamento implementato per relazionare la mappa dei rischi alla mappa dei processi a beneficio anche delle analisi organizzative per la produzione della normativa aziendale



## Benefici attesi dall'applicazione di regole uniche e condivise

- Produzione normativa anche in ottica "risk based" e standardizzazione delle regole per la formalizzazione dei controlli
- Diffusione di un linguaggio comune nella gestione dei rischi a supporto di tutti i modelli di valutazione delle funzioni di controllo
- Abilitazione di reportistiche integrate

# Programmazione delle attività di Risk Management

## Il ruolo dell'Operational Risk Manager

- Le funzioni di conformità alle norme e di risk management presentano annualmente agli organi aziendali un programma di attività, ciascuna in base alle rispettive competenze
- La funzione di revisione interna presenta annualmente agli organi aziendali un piano di audit
- Necessità di coordinamento dei diversi piani, in assenza del quale si potrebbero creare ridondanze o comunque inefficienze

**Business Model Analysis e Pianificazione programma di attività**

**Piano delle attività della Funzione Risk Management** **ESEMPLIFICATIVO**

Sezione	Attività	Frequenza	FTE
<b>Analisi delle strategie di rischio</b>	review metriche per individuazione OMR	ad evento	...
	pareri preventivi OMR	ad evento	...
<b>Misurazione ed elaborazione metriche</b>	sviluppo metodologia di calcolo standard per rischi operativi	ad evento	...
<b>Controllo dei rischi</b>	verifiche permanenti su limiti pft hft	giornaliera	...
	verifiche ad hoc su singole esposizioni creditizie	ad evento	...
<b>Monitoraggio Piano e interventi correttivi</b>	follow-up azioni correttive	trimestrale	...
<b>Autovalutazione</b>	backtesting modelli interni	annuale	...
<b>Reporting</b>	predisposizione report gestionali (ad es. report analisi rischi di mercato)	giornaliero	...
	predisposizione report direzionali	mensili	...

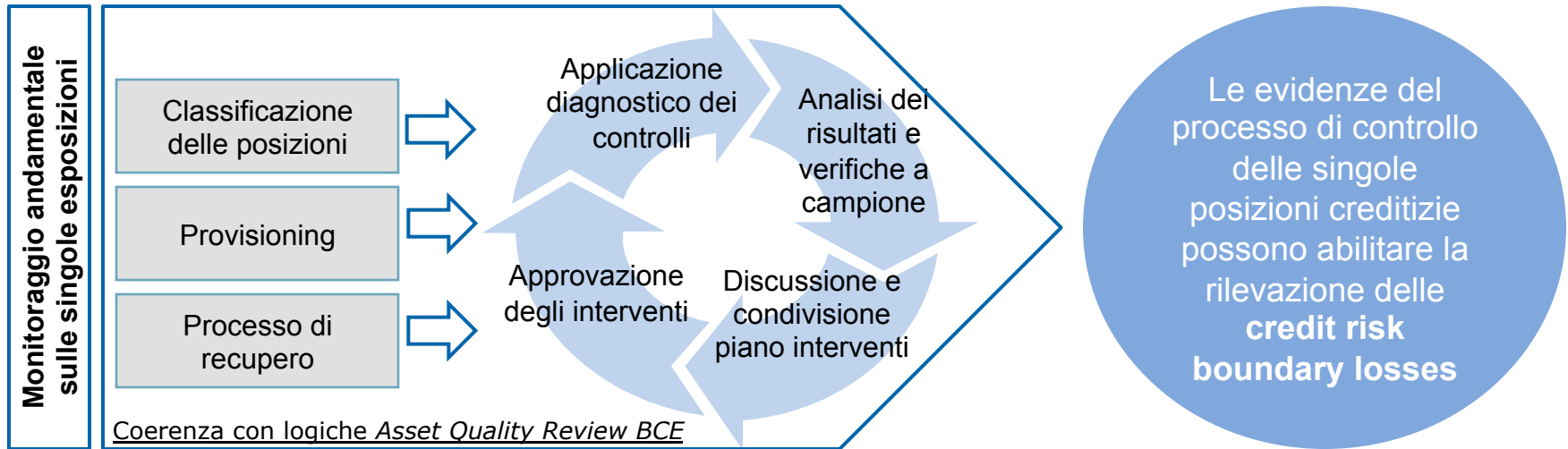
### Operational Risk Manager

Ruolo pivot, all'interno della strutture di Risk Management, nei processi di pianificazione delle attività, al fine di favorire un efficace coordinamento con le altre funzioni di controllo (soprattutto con quelle di secondo livello)

# Linee evolutive dei processi di Op.Risk Mgt

Il censimento delle credit risk boundary losses

- È richiesto che la Funzione di Controllo dei Rischi svolga un'attività di «verifica del corretto svolgimento del monitoraggio andamentale sulle singole esposizioni, in particolare di quelle deteriorate e la valutazione della coerenza delle classificazioni, della congruità degli accantonamenti e dell'adeguatezza del processo di recupero» (Titolo V, Capitolo 7, Allegato A)



## Operational Risk Manager

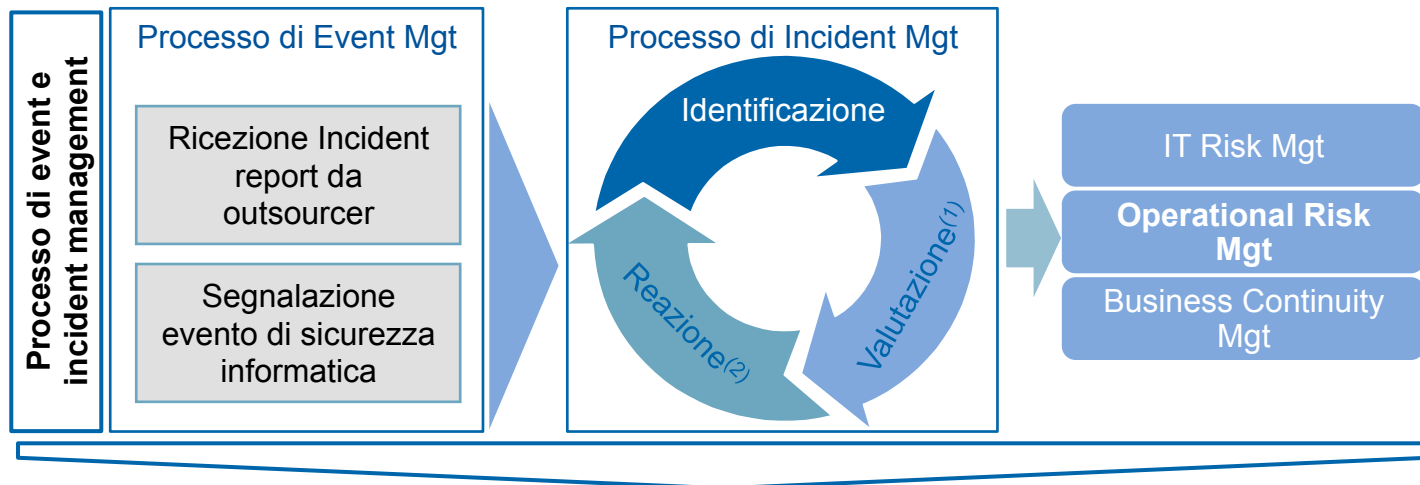
Definire i meccanismi di feedback a valle dei processi di controllo delle singole esposizioni creditizie

Supportare la predisposizione di indicatori per l'individuazione delle credit risk boundary losses

# Linee evolutive dei processi di Op.Risk Mgt

## Il censimento delle IT losses

- La gestione degli incidenti di sicurezza informatica si raccorda con il monitoraggio di sistemi, accessi e operazioni nonché con la **gestione dei malfunzionamenti e delle segnalazioni di problemi da parte degli utenti interni ed esterni**, favorendo l'assunzione di iniziative di prevenzione



Il censimento dei costi di ripristino



Analisi di scenario per la stima dei mancati guadagni su servizi di business IT Risk sensitive

**Supporto del Business e del CdG**

! Per i servizi in outsourcing, in linea generale, il pricing del servizio include anche il ribaltamento dei costi di ripristino. In tali casi, è necessario verificare la possibilità di stimare costi standard

(1) Categorizzazione e Diagnosi preliminare

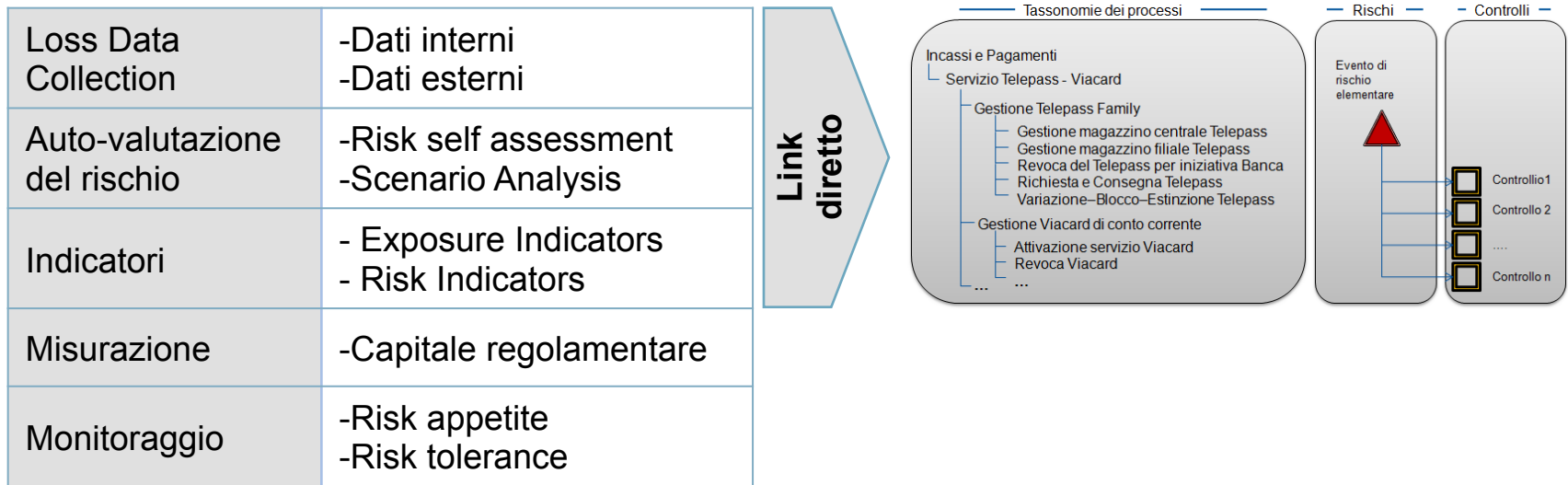
(2) Investigazione e diagnosi, Soluzione e ripristino, Chiusura dell'incidente



# Linee evolutive dei processi di Op.Risk Mgt

Le basi informative as is a beneficio del complessivo SCI

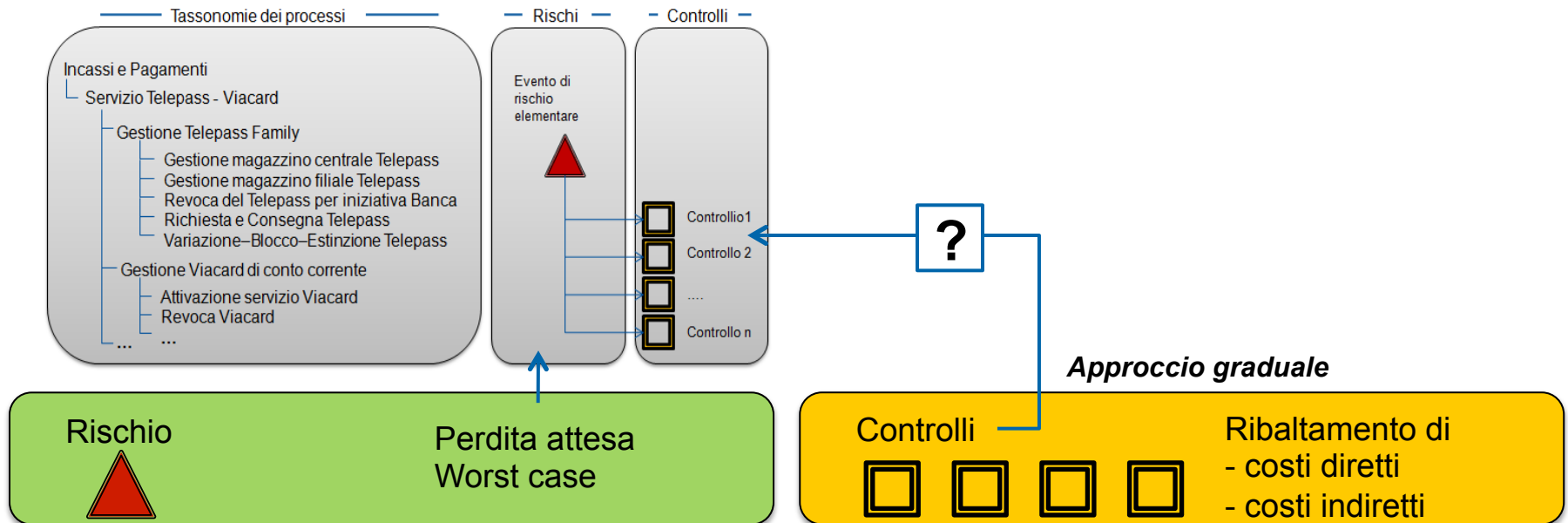
- I processi di operational risk management consentono di associare alle basi informative processi-rischi-controlli, in maniera diretta, rilevazioni di perdita storica e forward looking, nonché gli indicatori di rischio in grado di evidenziare situazioni di anomalia o di inefficienza dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi
- Le stime di assorbimento possono essere associate in maniera diretta se elaborate attraverso metodologie AMA; gli scostamenti dai livelli di risk appetite e di risk tolerance non sono riconducibili in maniera diretta in quanto declinati generalmente per BU



# Linee evolutive dei processi di Op.Risk Mgt

Un ipotesi per l'evoluzione del modello di analisi

- I processi di operational risk management attualmente consentono di associare alle basi informative processi-rischi-controlli il costo (atteso e inatteso) del rischio



- Specifici assessment possono essere attivati nel caso di disallineamenti di rilievo tra il costo del rischio (atteso e inatteso) e il costo del controllo per verificare spazi di ottimizzazione (se il risk appetite e la tolerance approvata dagli Organi aziendali lo consente)
- La rilevazione del costo del controllo in termini di FTE può essere effettuata attraverso i risk self assessment dell'operational risk oppure attraverso specifiche ricognizioni organizzative



# Grazie per l'attenzione

***Giuseppe de Robertis***  
***Responsabile Operational Risk Management***  
***Gruppo Banca Popolare di Bari***  
***e.mail g.derobertis@popolarebari.it***