

# I RISCHI OPERATIVI: QUESTI SCONOSCIUTI

.....

**“Case study: la soluzione ORMA”**

**Gianfranco Avolio**

*Roma, 8 giugno 2010*



*Il presente rapporto è utilizzabile solo con l'ausilio esplicativo della consulenza*



## Rischi operativi: *definizione*

### ISVAP - REGOLAMENTO N. 20 DEL 2008:

Le imprese provvedono alla catalogazione dei rischi in funzione della natura e dimensioni dell'attività. La catalogazione include almeno i seguenti rischi:

- ... ..
- ... ..

- **rischio operativo:** il rischio di perdite derivanti da *inefficienze di persone, processi e sistemi*, inclusi quelli utilizzati per la vendita a distanza, o da eventi esterni, quali la frode o l'attività dei fornitori di servizi

- ... ..

## **Rischi operativi: *sistema di gestione dei rischi***

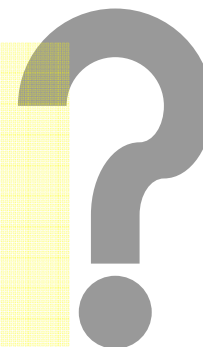
**Monitorare i rischi operativi, ossia le perdite derivanti da inadeguatezza o disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni ovvero da eventi esogeni**

**per**

**contenere quelle perdite economiche, connesse a *rischi “puri”, non associabili a possibili guadagni*, ed incoerenti con la logica rischio/rendimento (ad un maggior rischio non corrisponde un maggior rendimento atteso)**

...ma una efficace misurazione e mitigazione dei rischi operativi richiede la **presenza di dati storici relativi alle perdite**

Quelli che le singole compagnie hanno ***sono sufficienti?***



## **Il punto di partenza è generalmente l'analisi delle scritture contabili**

**... ma le scritture contabili sono strutturate per altre finalità...**

**... infatti dalla contabilità è possibile rilevare i danni derivanti da**

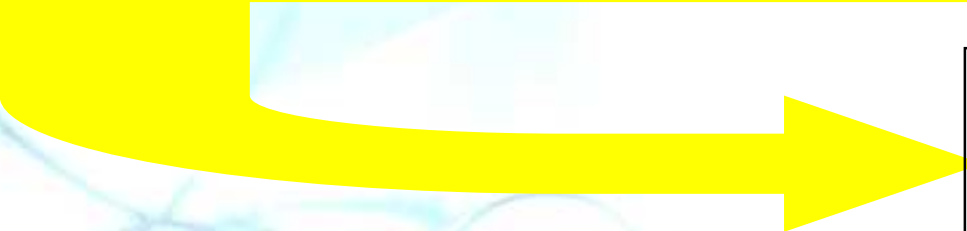
- Multa per ritardato invio di una segnalazione agli Organi di Vigilanza
- Ammenda dell'erario per errata o tardiva presentazione
- Multa comminata dall'Antitrust
- Multe per riciclaggio di denaro
- Spese legali

...conseguentemente si dice che le perdite operative **non accadono molto di frequente nelle assicurazioni**, ma la realtà è che allo stato attuale, **come anche nelle banche nel 2003**, queste non vengono rilevate come perdite operative

**È difficile rilevare dalla contabilità perdite derivanti da**

- crollo di un solaio per evento esterno
- omessa / non conforme / tardiva informativa all'interessato circa le finalità e le modalità del trattamento dei dati
- errori di imbustazione della corrispondenza con invio di documentazione a nominativo non titolare
- smarrimento di documentazione - polizze
- stipula di un contratto su documenti del cliente non corretti
- ...

- ***Inizialmente*** raccogliere dati accurati e completi circa la frequenza e la gravità degli eventi di perdita operativa è ***una sfida***
- la ***carenza di dati sulle perdite effettive*** è il maggior limite alla costruzione di un modello di calcolo del rischio operativo e all'effettuazione di un efficace RSA



**Questo problema è già stato  
affrontato nel mondo  
bancario**





Il Consorzio “DIPO” raccoglie dal 2003 i dati relativi alle perdite operative subite dagli associati (circa 200 istituti bancari italiani). In particolare vengono segnalate al Consorzio le perdite di importo unitario  $> \text{€ } 5.000$ .



## Rischi operativi: lettura dei dati sui Rischi operativi bancari

data accadimento	2003	2004	2005	2006	2007
numero eventi	7.796	7.913	8.603	6.264	6.791
di cui rilevati nello stesso anno	5.302	6.984	7.059	6.366	6.117
	68%	81%	82%	88%	90%

con il passare degli anni  
la data di rilevazione  $\Rightarrow$  alla data di accadimento

rilevazione nel tempo sempre più efficiente

**Il Sistema si è organizzato per riconoscere le perdite operative**

## Rischi operativi: lettura dei dati sui Rischi operativi bancari

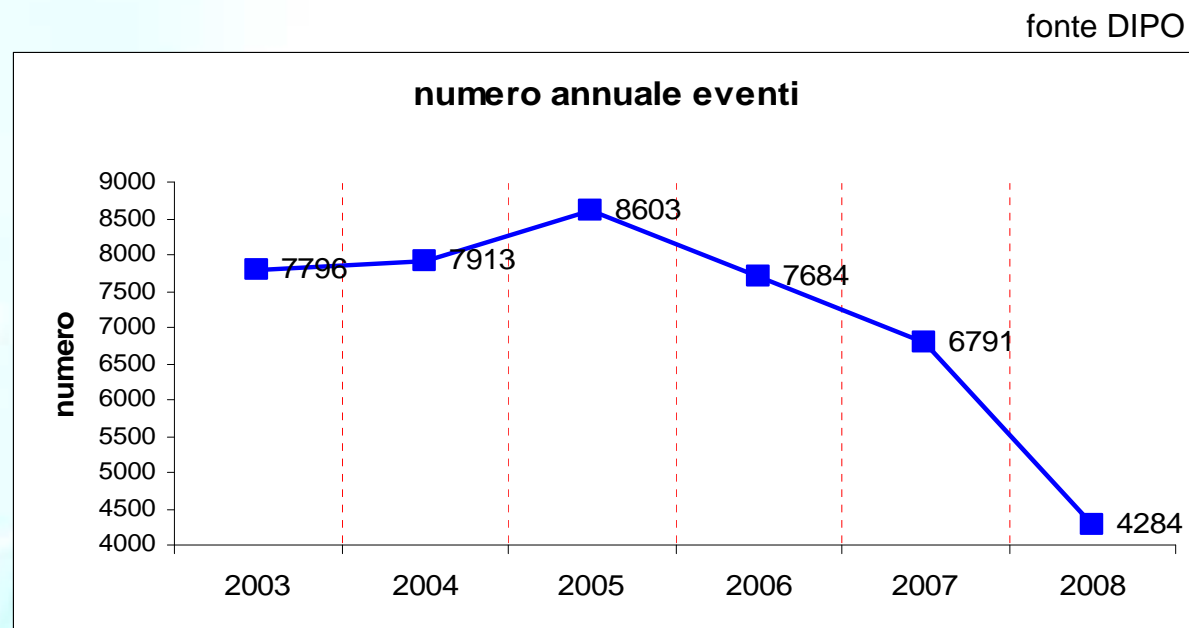
### Le maggiori difficoltà iniziali nell'individuare le perdite operative

anno 2003	rapine illeciti esterni ET 2	danni da eventi esterni ET 5	disfunzioni dei sistemi ET 6	esecuzione, consegna e gestione dei processi ET 7	rapporto di impiego ET 3	illeciti interni ET 1	Clientela, prodotti e prassi professionali ET 4
% del numero eventi rilevati nello stesso anno	87 %	84 %	59 %	55 %	44 %	40 %	31 %

inizialmente venivano segnalate tempestivamente le rapine (il dato è facilmente reperibile)

i danni derivanti da errori di prodotto o da prassi professionali non corrette hanno avuto difficoltà di individuazione e lunghi tempi di rilevazione (il 5% degli eventi ET4 accaduti nel 2003 sono stati addirittura segnalati nel 2008)

## Rischi operativi: lettura dei dati sui Rischi operativi bancari



OGGI SI PUO' AFFERMARE CHE  
la consapevolezza delle perdite e la conoscenza delle loro cause ha consentito  
**efficaci operazioni di mitigazione del rischio**

**Nel mondo italiano delle assicurazioni al momento non esiste una raccolta consortile di dati di perdita operativa.**

**Esistono delle analisi sul mondo anglosassone, che ci dicono della scarsa numerosità di eventi di perdita, ma di una loro forte significatività economica.**

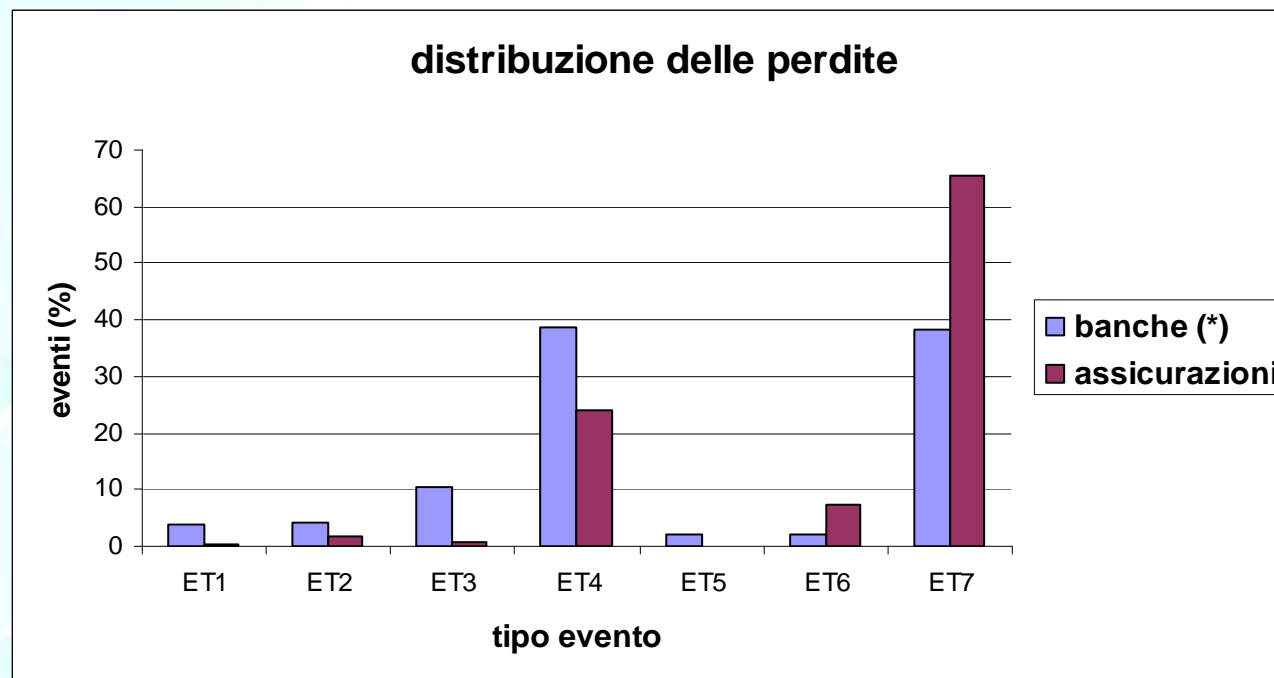
## Il Consorzio ORIC “Operational risk insurance”

Nel triennio 2005-2008 sono stati registrati da circa 20 compagnie di assicurazione inglesi **1.800** eventi per un importo complessivo di £ **900.000.000** pari ad una media di **30** eventi/anno/assicurazione del valore di £ **500.000**

## Il Consorzio DIPO

Nel periodo 2003-2008 sono stati registrati da circa 200 banche **43.071** eventi per un importo complessivo di €**2.829.000.000** pari ad una media di **35** eventi/anno/banca del valore di € **65.682**

## Rischi operativi: i dati consortili nelle assicurazioni e nelle banche



(\*) I dati sono stati depurati delle rapine

Le perdite sono concentrate nella “*esecuzione, consegna e gestione dei processi*” e nella “*clientela, prodotti e prassi professionali*” sia nel mondo assicurativo anglosassone sia nel mondo bancario italiano

**Un'efficace azione di mitigazione dei rischi richiede però un'ampia e precisa conoscenza della rischiosità.**



**ISVAP REGOLAMENTO N. 20 del 26.03.2008**

- Le imprese si dotano di un adeguato sistema di gestione dei rischi che consenta la **identificazione, la valutazione e il controllo dei rischi** le cui conseguenze possono minare la solvibilità dell'impresa o costituire un serio ostacolo alla realizzazione degli obiettivi
- Le imprese **raccolgono in via continuativa informazioni** sui rischi, interni ed esterni, esistenti e prospettici, a cui sono esposte e che possono interessare tutti i processi operativi e le aree funzionali
- Le imprese devono essere in grado, attraverso un **adeguato processo di analisi**, di comprendere la natura dei rischi individuati, la loro origine, la possibilità o necessità di controllarli e gli effetti che ne possono derivare, sia in termini di perdite che di opportunità

Il 1° passaggio: **Riconoscere e rilevare le perdite operative**

il salto qualitativo si ottiene con una capillare azione di **formazione e di sensibilizzazione** di tutte le risorse aziendali coinvolte, a partire dal management

Il 2° passaggio: **Acquisire il maggior numero di informazioni**

Un modo per superare la carenza di informazioni è **integrare i dati interni** poco numerosi **con dati esterni**, certamente più numerosi

## Rischi operativi: i dati di perdita nelle assicurazioni

### Fonti di dati esterni

#### 1. Utilizzo di informazioni oggi disponibili

- informazioni circa eventi che per la loro gravità sono stati riportati dalla stampa,
- dati rilevati da pubblicazioni specialistiche,
- report degli uffici giudiziari o amministrativi (TAR)
- relazioni degli Organi di Vigilanza

#### 2. Creazione di Database consortili

- questi database vengono alimentati dagli eventi di perdita interna riportati dagli aderenti al consorzio, che in cambio fornisce l'accesso all'insieme delle informazioni rese anonime, nonché analisi periodiche

ma per fornire risultati significativi è vitale che questi eventi di perdita relativi a diverse compagnie siano "**confrontabili**" con le perdite che la singola azienda può avere

**la raccolta di dati da diverse aziende pone due ordini di problemi:**

- ❑ l'omogeneità delle informazioni

è necessario un efficace **modello classificatorio**

- ❑ la completezza delle informazioni

occorrono opportune **modalità di segnalazione**

**classificazione per “linee di business”**

**una potenziale classificazione in ambito assicurativo :**

- 1 = vita**
- 0 = altri rami**

**La classificazione degli eventi di perdita secondo i due rami non è sufficiente per una gestione del rischio operativo al fine di pervenire ad una sua mitigazione**

## Rischi operativi: *il modello classificatorio*

classificazione per “linee di business”

+

classificazione per “prodotto”

**questa classificazione consente di analizzare le perdite operative meglio di quanto facciano le linee di business, soprattutto se vengono individuati sia i *prodotti per la clientela*, sia i *prodotti interni***

## **Rischi operativi: il modello classificatorio**

**classificazione per “linee di business”**



**classificazione per “prodotto”**



**classificazione per “tipo evento”**

questa classificazione fornisce una descrizione che circoscrive la tipologia del problema che ha generato la perdita



**classificazione per “tipo evento” (secondo Basilea 2 / ORIC)**

<b>Frode interna</b>	Perdite dovute ad attività non autorizzata, frode, appropriazione indebita o violazione di leggi, regolamenti o direttive aziendali che coinvolgano almeno una risorsa interna
<b>Frode esterna</b>	Perdite dovute a frode, appropriazione indebita o violazione di leggi da parte di soggetti esterni
<b>Rapporto di impiego, sicurezza sul lavoro</b>	Perdite derivanti da atti non conformi alle leggi o agli accordi in materia di impiego, salute e sicurezza sul lavoro, dal pagamento di risarcimenti a titolo di lesioni personali o da episodi di discriminazione o di mancata applicazione di condizioni paritarie
<b>Clientela, prodotti e prassi professionali</b>	Perdite derivanti da inadempienze relative a obblighi professionali verso clienti ovvero dalla natura o dalle caratteristiche del prodotto o del servizio prestato

## **Rischi operativi: *il modello classificatorio***

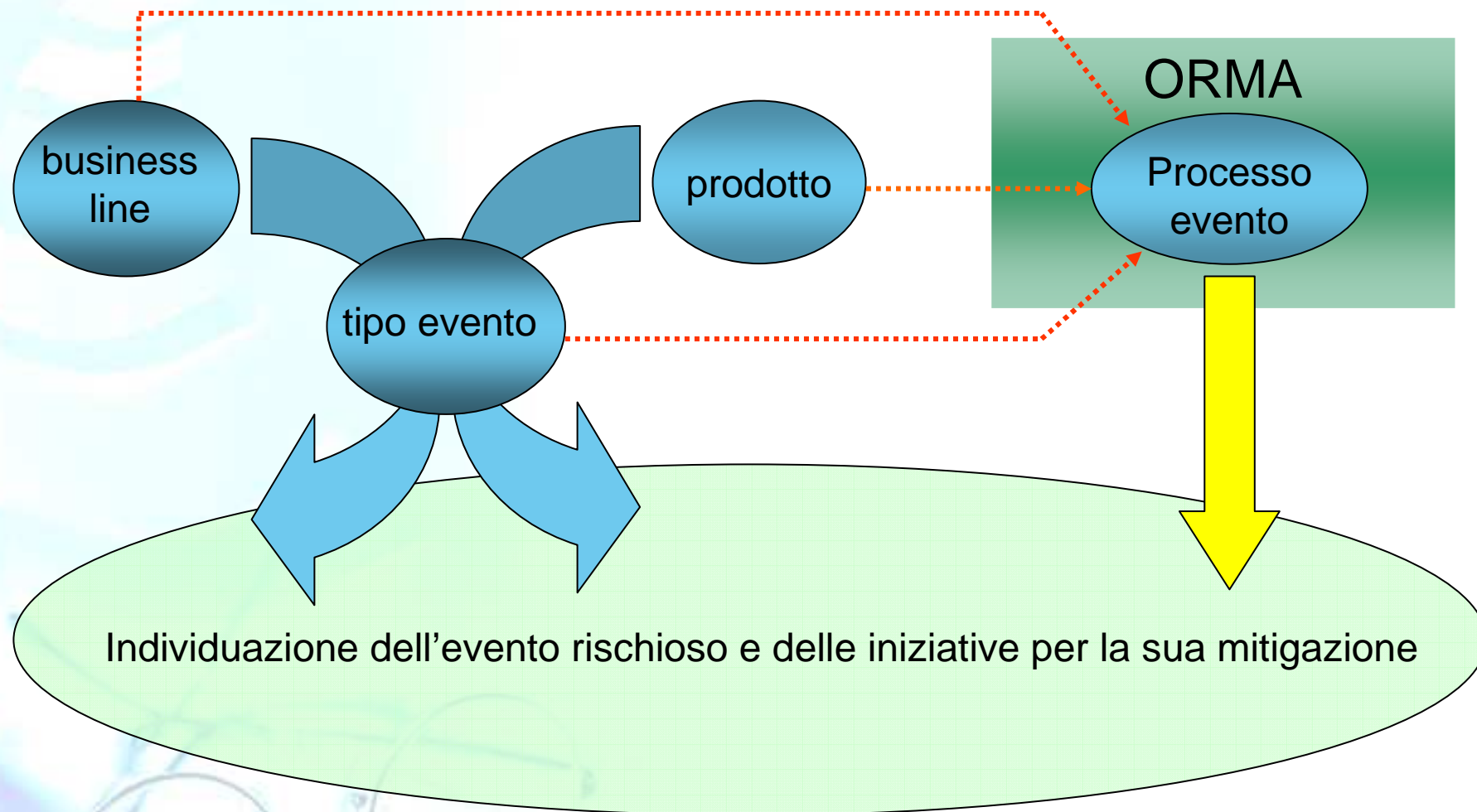
Danni da eventi esterni	Perdite derivanti da eventi esterni, quali catastrofi naturali, terrorismo, atti vandalici
Disfunzioni dei sistemi	Perdite dovute a interruzioni dell'operatività, a disfunzioni o a indisponibilità dei sistemi
Esecuzione, consegna e gestione dei processi	Perdite dovute a carenze nel perfezionamento delle operazioni o nella gestione dei processi, nonché perdite dovute alle relazioni con controparti commerciali, venditori e fornitori.

Comprendere la **causa** alla base di una perdita operativa **è la chiave** per una efficace gestione dei rischi.

Le classificazioni proposte, se pur forniscono un livello di dettaglio crescente e quindi una crescente individuazione dell'**ambito** in cui le perdite si sono generate **non consentono tuttavia una immediata individuazione della carenza** che ha consentito il verificarsi di un evento di perdita, al fine della valutazione della più opportuna misura di mitigazione.

Una classificazione delle perdite per **"processo/evento"** consente una migliore misurazione e gestione del rischio operativo rispetto a quella per "prodotto/tipo evento"

## Rischi operativi: *il modello classificatorio di ORMA*



## ORMA

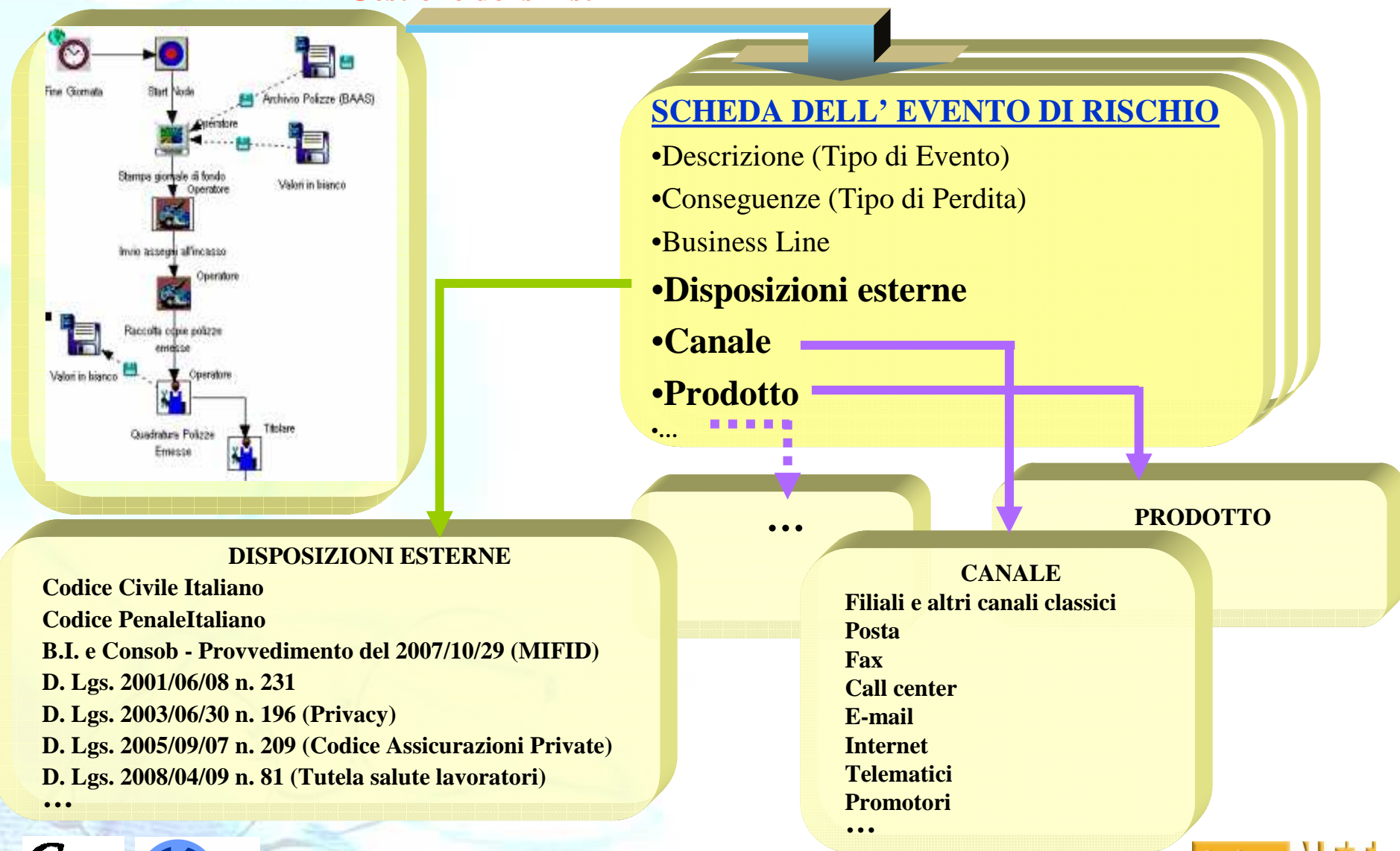
È uno strumento di Operational Risk Management costituito da un “sistema esperto” il cui modello concettuale si compone di due elementi:

- *Base della Conoscenza* (anagrafe dei Rischi Operativi bancari-assicurativi)
- *Metodo di valutazione* (algoritmi di calcolo dei rischi)

- 
- *Sistema di reporting*

## Rischi operativi: Base della conoscenza di ORMA - il censimento degli Eventi di Rischio

Nuclei di attività: **Gestione dei sinistri**





...non solo elenco esaustivo di **prodotti/processi/eventi**,  
ma *strumento* che consente la *rilevazione, la  
valutazione, il monitoraggio del rischio operativo*  
finalizzato alla individuazione di

**modelli decisionali di mitigazione del rischio**



## Rischi operativi: il reporting di ORMA

A fronte dei dati raccolti, ORMA evidenzia:

**I processi di lavoro più rischiosi**

**Gli eventi pregiudizievoli accaduti**

**Le norme esterne meno rispettate**

Rischiosità dell'attività

Azioni di mitigazione

Posizionamento dell'azienda in termini di rischiosità