



BEYOND BASEL: APPROCCIO STRATEGICO AL RISCHIO OPERATIVO

Supervision, risks & profitability 2025 | PARALLEL SESSION 2.2

10 giugno 2025



L'evoluzione del framework normativo assicura una maggiore standardizzazione, ma rischia di abbassare il livello di attenzione alla misurazione del rischio operativo ai fini strategici

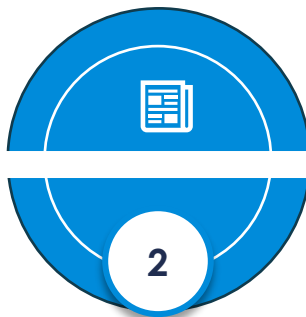
L'approccio strategico al Rischio Operativo si fonda su tre pilastri principali



Strategic view

La «Board view»: Risk Appetite e monitoraggio

Operational Risk Outlook & Cyber/ICT Outlook



Risk Culture

Interazione tra «top down» e «bottom up» view

Risk Self Assessment

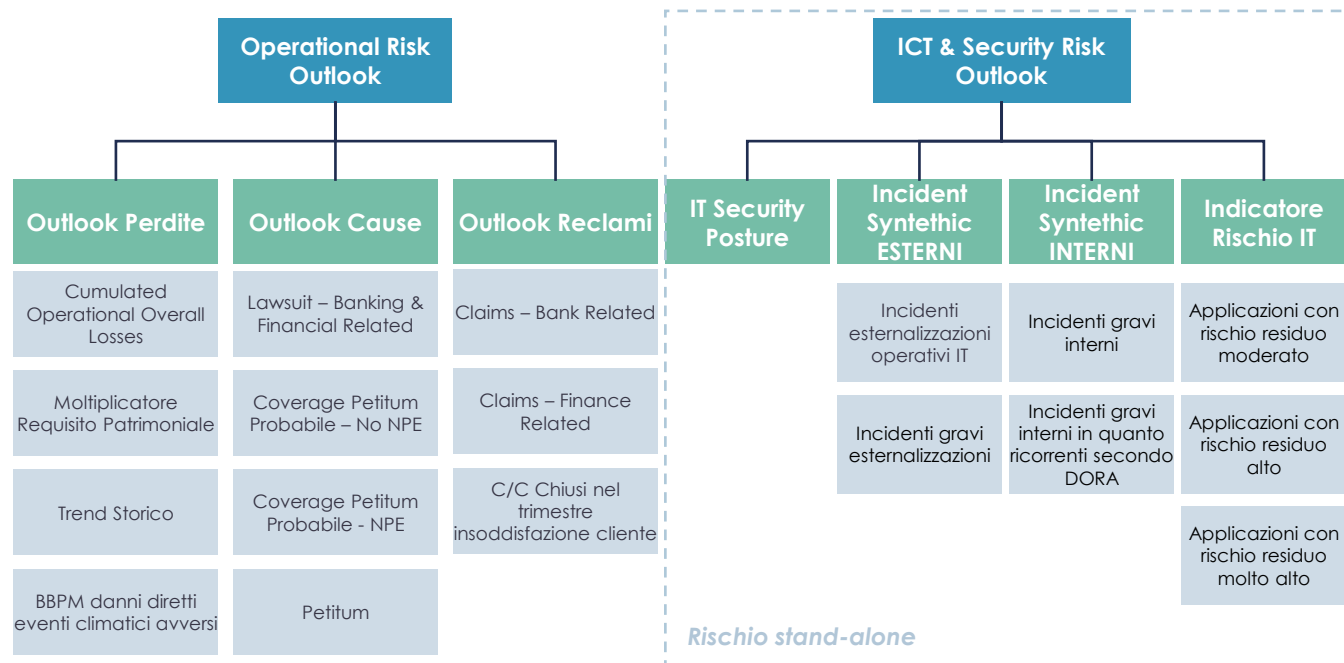


Capitale «Economico» (Pillar 2)

Da «one size fits all» a nuovi rischi «stand alone»

Rischio Reputazionale

1 Operational Risk e ICT Risk Outlook: Indicatori RAF a diversi livelli di granularità che fanno leva su un approccio quantitativo e forward looking



Il cascading down «ad albero» al cui vertice è presente l'indicatore strategico che viene determinato sulla base degli scoring pesati degli indicatori gestionali

Gli indicatori gestionali sono determinati per aggregazione di ambito

Alla base dell'alberatura troviamo gli Early Warning Indicator con diverse ponderazioni in base alla rilevanza storica (view idiosincratica *backward looking*) e prospettica (view esogena e *forward looking*)

Indicatori oggetto di evolutive metodologiche al fine di rendere più robusto l'impianto di valutazione. Tali indicatori sono oggetto di **rendicontazione** al **Consiglio di amministrazione** con frequenza **trimestrale**, fornendo un aggiornamento rafforzato sulle dinamiche e vulnerabilità dei processi, sistemi e procedure sottostanti i diversi filoni operativi della Banca (e.g. credito, finanziario, fiscale, ICT, Sicurezza, Risorse Umane, ivi inclusi eventi esogeni relativi alla sfera giuridica)

Il processo di Risk Self Assessment come catalizzatore della cultura del rischio e base granulare della view operational risk «bottom up»

Il processo di **Risk Self Assessment (RSA)** è un'autovalutazione diagnostica annuale che, basandosi su un approccio **qualitativo** e **quantitativo**, ha l'obiettivo di stimare l'esposizione al rischio operativo in termini di **probabilità di accadimento e impatto economico**, individuando le aree maggiormente esposte a questa tipologia di rischio

I **principali obiettivi** del processo includono:

- **Stimare l'esposizione prospettica del Gruppo al rischio operativo e individuare le cause sottostanti**, al fine di attivare adeguate misure di **mitigazione** e definire il **risultato quantitativo** necessario per l'ICAAP. L'attività viene svolta attraverso la somministrazione di Scenari di Rischio, raggruppati in questionari;
- Promuovere l'**efficacia del sistema di controllo interno**;
- **Sviluppare e diffondere la cultura del rischio** all'interno delle unità operative, della rete commerciale e delle società del Gruppo;
- identificare i **rischi**, stimare le **potenziali perdite** e individuare eventuali **azioni di mitigazione**

Ai **fini ICAAP**, la misura di **capitale economico** (ECAP) viene determinata attraverso **media semplice di perdite operative storiche** (derivanti dal processo di Loss Data Collection - LDC) e **perdite potenziali** desunte dall'applicazione di scenari prospettici di vulnerabilità di processi, sistemi e procedure banca desunte da un'autovalutazione espletata nell'ambito del processo di Risk Self Assessment (RSA)

Le principali **fasi del processo RSA** sono descritte di seguito:



Il Risk Self Assessment massimizza il suo valore nell'integrazione con il processo top-down della Risk Identification

Molto spesso i due processi procedono a «**silos**» paralleli, disperdendo il **potenziale sinergico** di un approccio integrato

Risk Identification

- Processo **top-down** che esprime la «**Board**» e «**Management**» view dei principali rischi a cui è esposta la Banca
- Funziona da «**steering mechanism**» del processo di RSA, guidando la definizione delle **dimensioni di analisi** e lettura dei risultati

- Processo **bottom-up** che esprime la view granulare dei rischi operativi lungo i processi a le attività di dettaglio della banca (**300+ strutture per ~7,300 «scenari di rischio»**)

- Funziona da «**sounding board**» della Risk ID nel **riscontro dell'approccio top down** con le evidenze bottom up

Risk Self Assessment

3 Rischio Reputazionale: promozione a rischio «stand alone» ed evoluzione del modello di misurazione e monitoraggio

Dettagliato in
seguito

+ Approccio Tradizionale

Attribuzione di **risk scoring** basati sulla **valutazione di indicatori** sia qualitativi che quantitativi, raggruppati sulla base di **6 macro-aree** di riferimento

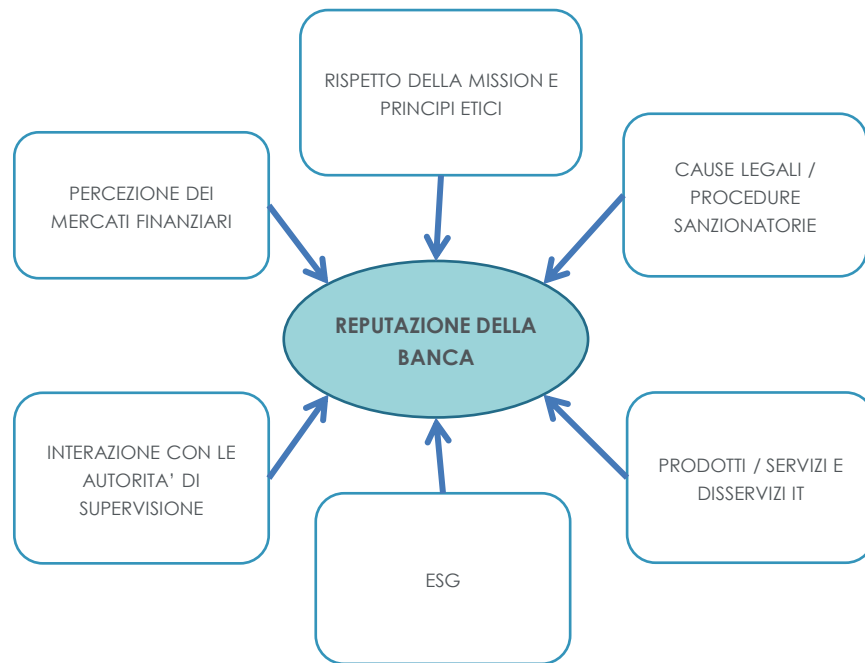
+ Approccio Web Sentiment

Analisi di molteplici **fonti web** (comprehensive anche dei siti web delle testate giornalistiche) che, attraverso **algoritmi** avanzati di Machine Learning, fornisce **scoring** che vanno ad integrare e completare l'analisi dei precedenti approcci

+ Approccio 4-Eyes

Inclusione per ogni macro-area anche la sensibilità dei **soggetti all'interno del Gruppo** che possiedono un **set di conoscenze ed esperienze** utili sui temi reputazionali, derivanti dalle attività che coordinano, al fine di rafforzare il processo di valutazione e di formulazione dello score finale di ogni macro-area che concorre alla quantificazione del rischio

= Economic Capital Reputational Risk



Deep-dive sul Web Sentiment

