

Misurare, gestire e ridurre il rischio operativo

Quando le tecniche di studio di fenomeni naturali e sociali possono migliorare le performance aziendali. Il punto di vista di Milliman sulle tematiche del rischio operativo

Il mondo finanziario sta progressivamente acquistando consapevolezza della centralità di alcune tematiche connesse all'Enterprise Risk Management. In particolare, tanto il mondo bancario con Basilea II e III, quanto più di recente quello assicurativo con Solvency II hanno iniziato a considerare il rischio operativo un tema strategico per la gestione e lo sviluppo del proprio business.

La crescente consapevolezza della centralità della corretta gestione del rischio operativo non solo finalizzata alla riduzione del proprio patrimonio di solvibilità, ma anche e soprattutto quale strumento per il conseguimento degli obiettivi aziendali, ha avvicinato nel tempo l'approccio delle realtà finanziarie a quello del mondo industriale e ha fatto sì che le prime guardassero alle seconde per avere indicazioni e spunti operativi. Potremmo in un certo senso affermare che mentre le prime sono state storicamente "regulatory driven", le seconde hanno avuto da subito un approccio "business driven". La differenza di approccio

è spiegabile se si pensa da un lato al ruolo centrale degli adempimenti normativi per società che sono "investitori istituzionali" (ad esempio, società del mondo finanziario) e dall'altro all'importanza strategica per società dell'industria di gestire e quindi ridurre il rischio operativo per permettere il conseguimento di obiettivi aziendali.

Una chiave di volta per la gestione

Milliman ha acquisito negli anni una profonda conoscenza del rischio operativo e delle sue declinazioni nei diversi ambiti di attività. Tale esperienza ha permesso di individuare i tratti salienti del rischio operativo che se da un lato lo differenziano in modo sensibile dalle altre tipologie di rischio che una compagnia di assicurazione si trova di norma a dover quantificare, gestire e ridurre, di contro fanno sì che tale rischio sia comune a società che operano in settori estremamente eterogenei.

Il rischio operativo è il rischio di perdite (o comunque di mancati guadagni) conseguenti a malfunzionamenti operativi che possono insorgere per inadeguato/errato utilizzo di uno o più input produttivi della società (i.e. risorse naturali, risorse umane ecc.) nei processi aziendali. L'analisi e comprensione di tali input e dei relativi processi è la chiave di volta per capire e quindi gestire il rischio operativo.

Proprio dall'analisi dei possibili input produttivi, che devono essere considerati a livello estremamente granulare, si evincono due caratteristiche qualificanti il rischio operativo: l'eterogeneità (non solo in termini di tipologia di input produttivi ma anche in termini di peso relativo di

tali input)¹ e la mutabilità nel tempo (i.e. evoluzione della domanda e dell'offerta con conseguente modifica dei processi aziendali, degli input produttivi ecc.).

Un modello efficace

Un modello di analisi-gestione del rischio operativo deve quindi in primis essere in grado di catturare queste due peculiarità. Una possibile risposta, che ha dimostrato la sua efficacia nella misurazione e gestione del rischio operativo in numerosi ambiti, potrebbe venire dalla "Scienza della Complessità"² in quanto le organizzazioni aziendali possono essere considerate "sistemi adattativi complessi"³. Tale approccio parte dal presupposto che i framework e i tool deputati alla individuazione, misurazione e gestione del rischio operativo devono tenere in debita considerazione proprio la natura complessa delle organizzazioni aziendali recependone gli aspetti salienti quali ad esempio:

- olistico: un sistema complesso non può essere semplicisticamente assimilato a un'unione di componenti in quanto le connessioni tra tali componenti e la loro possibile evoluzione temporale sono la chiave per capire il sistema. Per tale ragione è necessario adottare un approccio analitico di tipo olistico;
- non linearità: i sistemi complessi sono caratterizzati da comportamento non lineare che è alla base delle relazioni tra le diverse componenti del sistema in ogni sua fase evolutiva;
- distorsione dovuta alla componente umana: le aziende sono fatte di persone e come tali sono caratterizzate da sistemi produttivi condizionati da una serie di distorsioni rispetto a modelli matematici

Paola Luraschi

Principal Milliman



I tratti salienti del rischio operativo lo differenziano dalle altre tipologie di rischio che una compagnia di assicurazione si trova a dover quantificare, gestire e ridurre. Ma di contro fanno sì che tale rischio sia comune a società che operano in settori estremamente eterogenei

I. Dalla struttura del sistema all'evento di perdita



Note

¹ Si pensi ad esempio al diverso peso che il capitale intellettuale ha per società operanti nell'industria rispetto a quelle operanti nel mondo finanziario.

² Le Scienze della Complessità studiano i sistemi complessi che sono caratterizzati da fenomeni al cui interno si possono individuare instabilità dinamiche, biforcazioni e un comportamento chiamato "Caos Deterministico". Con tale termine si intende il "Caos Matematico" (i.e. il comportamento completamente casuale e irregolare di un sistema che non presenta alcuna forma di periodicità) che si presenta in sistemi deterministici, cioè in quei sistemi che nella loro dinamica non implicano processi casuali (i.e. in quei sistemi in cui cause identiche conducono a identici effetti).

³ I sistemi complessi adattivi (Cas in inglese) sono sistemi dinamici con capacità di auto-organizzazione composti da un numero elevato di parti interagenti in modo non lineare che danno luogo a comportamenti globali che non possono essere spiegati da una singola legge fisica (ad esempio: il traffico, il cervello umano ecc.).

⁴ Data la natura dei rischi operativi e delle perdite da essi generate, le Loss Data Collection difficilmente supportano in modo robusto la modellazione di eventi "ad alto impatto economico" essendo questi caratterizzati da una bassa frequenza di accadimento.

rigorosi. Un modello di rischio operativo deve necessariamente tener conto di tali distorsioni;

- **evoluzione:** il rischio operativo non è un evento ma è un processo che emerge nel tempo da un sistema organizzativo che deve quindi essere analizzato nella sua evoluzione temporale e tenendo conto della sua natura (i.e. sistema adattativo complesso). La conoscenza dell'evoluzione del sistema è inoltre importante perché la "storia" condiziona il comportamento futuro del sistema;

- **autorganizzazione:** i sistemi adattativi complessi sono caratterizzati da forme di sviluppo che provengono dagli elementi che costituiscono il sistema oggetto di analisi. Un modello di rischio operativo non può prescindere da tale peculiarità.

Partire dall'analisi della struttura sottostante

La figura I evidenzia come per poter comprendere appieno le dinamiche che portano a un "evento" (i.e. perdita operativa) e quindi, estremizzando la situazione, al potenziale collasso del sistema (crisi), è necessario partire dalla disamina della struttura sottostante il sistema. L'approccio tradizionale al risk management (i.e. Loss Distribution Approach) prevede come punto di partenza l'analisi di ciò che sta "sopra l'acqua" ossia

dagli eventi di perdita del sistema. Un approccio che invece parta dall'analisi della struttura sottostante permetterà di prevedere gli scenari futuri del sistema con i relativi possibili eventi di perdita a cui tali scenari sono collegati. Tale aspetto è determinante per la previsione di possibili rischi cui il business oggetto di esame potrebbe essere esposto in futuro pur non avendo tali rischi prodotto alcun effetto (i.e. perdita) in passato. Si rammenti a tal proposito che uno dei limiti principali nella misurazione e gestione del rischio operativo con metodi tradizionali è la mancanza di dati storici per la calibratura dei modelli matematici e questo è vero, in particolare, per i rischi ad alto impatto e bassa frequenza di accadimento⁴. Quale che sia l'approccio adottato, è incoraggiante rilevare come il mondo finanziario stia nel tempo apprezzando la bontà del risk assessment quale strumento di ottimizzazione dei processi produttivi e quindi di miglioramento delle performance (i.e. dell'utile) aziendali.

Paola Luraschi
Principal Milliman