

Il Rischio Operativo nel Settore Bancario

Analytics, controllo e resilienza
grazie al process mining

Nigel Adams
Esperto del settore bancario
Direttore di Hetton Advisory

Note sull'autore



Nigel Adams

Esperto del settore bancario,
direttore di Hetton Advisory

Nigel è un leader nell'area di eccellenza operativa, con una vasta conoscenza del settore bancario. Ha quasi 25 anni di esperienza focalizzata sulla creazione di valore imprenditoriale attraverso miglioramento operativo, gestione del rischio e ottimizzazione delle prestazioni. Nigel è noto per aver migliorato le prestazioni e aver introdotto cambiamenti trasformativi, alla guida di grandi team pluripremiati, in complesse reti di distribuzione.

Oltre ad una carriera di consulenza presso KPMG, ha messo a disposizione le sue competenze per banche leader del mercato, tra cui NAB e ANZ, concentrandosi su pagamenti globali e operazioni di cassa, crimine finanziario e performance aziendali.

Riepilogo Esecutivo

- La pressione sui professionisti del rischio operativo nell'ambito bancario è in continuo aumento a causa di controlli sempre più stretti da parte delle autorità di regolamentazione, norme in continua evoluzione e aspettative sempre più elevate da parte di clienti e azionisti, il tutto supportato da processi frammentati e complesse applicazioni legacy.
- Il process mining è uno strumento fondamentale tra quelli a disposizione dei professionisti del rischio: migliora l'allineamento tra la funzione operativa e quella del rischio e fornisce dati essenziali per prendere decisioni informate.
- Le banche possono velocizzare l'analisi delle cause, identificando più rapidamente errori e omissioni e arrivando a mitigarli in tempi ridotti.
- Il monitoraggio continuo permette ai professionisti del rischio operativo e agli auditor di ridurre la loro dipendenza dal monitoraggio a campione e di concentrare la loro attenzione sulle questioni più critiche.
- I professionisti della gestione del rischio possono utilizzare il process mining per analizzare le prestazioni e la compliance dei processi, garantendo una visione molto più ricca dell'ambiente di controllo.



Indice

- Perché il process mining proprio ora? 5
- Qualità, eccellenza operativa e resilienza 5
- Gestione degli incidenti, investigazioni e cambiamento 7
- Control testing, monitoraggio e audit continuo 7
- Calcolo del capitale di rischio e scenario planning 8
- Reportistica, dati e strumenti analitici 9
- Conclusioni 10



Perché il process mining proprio ora?

La gestione del rischio operativo ha fatto molta strada da quando l'accordo Basel II del 2004 ha stabilito di destinare parte del capitale alla gestione del rischio. Ma c'è ancora molta strada da fare. Secondo il BCG, le sanzioni finanziarie per la non compliance hanno raggiunto la cifra di quasi 400 miliardi di dollari dalla crisi finanziaria globale del 2008. Non sono solo gli organi di vigilanza e i regolatori ad essere scontenti delle banche. McKinsey & Company ha scoperto che il numero di reclami presentati contro le banche statunitensi è cresciuto di quasi²quattro volte dal 2012.

La realtà è che nonostante decenni di automazione e grandi investimenti in strutture, personale e competenze nell'ambito della gestione del rischio operativo, le sfide che i professionisti si trovano ad affrontare sono ora significativamente maggiori. L'ambiente competitivo è più dinamico e richiede nuovi modelli di business e nuovi prodotti. Il controllo normativo è sempre più stringente e intenso. Anche le minacce esterne sono cresciute, dalla cybersecurity alle pandemie globali.

Il bisogno di dati, analisi, trasparenza e comprensione dei processi di una banca non è mai stato così elevato. Senza una comprensione dei processi, qualsiasi professionista nel campo della gestione del rischio operativo procede al buio. È qui che entra in gioco il process mining.

Qualità, eccellenza operativa e resilienza

"Progettare i processi in modo che non possano fallire, controllare che effettivamente non lo facciano, ed essere pronti a rispondere quando lo fanno": è una descrizione semplice, tuttavia la complessità di fondo nelle grandi banche più mature, che soffrono a causa di processi frammentati che si basano su una miscellanea di applicazioni legacy e con il supporto di un pool di competenze sempre più ristretto, non può essere sottovalutata.

Prepararsi per un meeting con un organismo di controllo e faticare nel trovare un esperto nell'azienda in grado di rispondere a domande dettagliate sul flusso dei processi, sul perché determinate transazioni seguono il percorso A, mentre altre, con caratteristiche apparentemente simili, seguono i percorsi B, C, D, ... , Z è una sfida ben nota per molti professionisti che operano nel campo della gestione del rischio operativo nel settore bancario.

1. BCG: Global Risk 2021: Building a Stronger, Healthier Bank

2. McKinsey & Company 2020: The future of operational-risk management in financial services

- Perché esistono così tante varianti?
- Dove sono i nostri punti deboli?
- Qual è la nostra vulnerabilità di fondo?
- Dovremmo davvero essere meno preoccupati di duplicare una singola transazione da 100 milioni di euro rispetto a duplicare centinaia o migliaia di transazioni dal valore nominale inferiore a 10.000 euro?
- Cosa avviene se uno dei nostri centri offshore smette di funzionare?
- Riusciremo comunque a rispettare la scadenza?
- La nostra classificazione dei rischi comprende il rischio di perdere persone chiave?
- I team di front-line stanno davvero testando i loro Business Continuity Plan (BCP) o stanno semplicemente manipolando il sistema?
- L'accesso al sistema è in linea con la policy?
- Se a livello funzionale abbiamo risorse distribuite uniformemente nei vari centri, è possibile supportare tutti i tipi di transazioni nei vari centri?
- Quali sono i nostri punti critici di fallimento?
- Come ha influito il cambiamento del nostro ambiente operativo sul nostro profilo di rischio?

Sfidare i manager delle aziende e i gestori di processo con questo tipo di domande è alla base del ruolo dei professionisti della gestione del rischio operativo. Aiutare i dirigenti d'azienda ad identificare e valutare i rischi, assicurarsi che abbiano i giusti controlli in atto e che stiano operando efficacemente, entro la soglia di rischio, sono le attività alle quali i gestori del rischio dedicano la maggior parte del loro tempo. Anche se le diverse attività hanno diversi livelli di rischio associati, c'è poca differenza tra gli obiettivi dei gestori del rischio e quelli relativi alla qualità e all'eccellenza operativa: ovvero la produzione sistematica di risultati che adempiono le aspettative.

Questo è il motivo per cui il process mining è uno strumento fondamentale dei manager del rischio operativo. Può aiutare a rispondere alle domande elencate sopra, migliorando, allo stesso tempo, l'allineamento tra il rischio e le funzioni operative. La rilevazione sistematica dei processi può aiutare ad identificare, in modo sistematico, tutti i possibili percorsi e le metriche delle performance associate a ciascun percorso. L'analisi delle varianti di processo ci permette di confrontare due percorsi evidenziando le differenze tra le transazioni elaborate attraverso una variante rispetto ad un'altra o il tasso di errore del personale operativo in un centro rispetto ad un altro. L'analisi delle prestazioni dei processi può identificare gli attributi che rendono le eccezioni – quelle che con più probabilità causano violazioni e perdite operative – più facili da identificare, oltre a visualizzare dove sono le falle nei controlli.

Gestione incidenti, investigazioni e cambiamento

Anche se, ovviamente, l'intento è quello di progettare processi a prova di errore, la realtà è che nelle grandi istituzioni bancarie più mature continuano ad essere effettuati interventi manuali nella maggior parte dei processi. Questo aumenta il rischio di un errore da parte dell'operatore e la complessità del sistema sottostante accresce il rischio di fallimenti. Pagamenti duplicati o errati, ritardi nel pagamento dei mutui, mancato rispetto dei livelli di servizio, errori di digitazione e altri errori di elaborazione... tutti hanno un impatto sulle perdite e, cosa più importante, sul cliente.

Il process mining gioca un ruolo significativo nel velocizzare l'analisi delle cause, dato che ogni transazione viene ripercorsa lungo il processo, prima dell'incidente. Ad esempio in un processo di screening delle sanzioni:

- Si trattava di un vero falso positivo?
- È avvenuto un processo di riassegnazione gerarchica a livello superiore?
- L'operatore ha dedicato abbastanza tempo alla revisione?
- Chi era l'operatore e quanta esperienza aveva?
- A che ora del giorno si è verificato l'incidente?
- Era vicino al termine delle operazioni?

La capacità di estrarre rapidamente questi dati, visualizzare il processo, seguire la transazione specifica e controllare gli attributi rilevanti assicura integrità, precisione e velocità nell'indagine.

Avendo identificato la causa principale, il problema può essere affrontato; questo significa introdurre cambiamenti nel processo, cosa che aumenta il rischio. Sia che si tratti di una correzione di un errore, di miglioramento continuo o di una modifica strutturale, la portata, la scala e l'entità del cambiamento impatta sempre i processi, in tutta l'azienda, in modo straordinario. Le capacità di controllo della compliance del process mining possono assicurare che le checklist in materia di prontezza operativa siano state rispettate.

Control testing, monitoraggio e audit continuo

Uno dei problemi che molte banche si trovano ad affrontare è un'eccessiva fiducia nei controlli investigativi e nelle revisioni che, in alcuni casi, sono in ritardo di molti giorni rispetto alle transazioni, come, ad esempio, per le riconciliazioni. Possono anche verificarsi ritardi nella segnalazione di una violazione dei controlli preventivi come la segregazione dei ruoli e i controlli a quattr'occhi. Troppo spesso, il secondo o terzo "paio d'occhi" effettua solo un controllo sommario sulla transazione in particolare quando c'è fretta perché una scadenza è prossima o un livello di servizio potrebbe

non essere rispettato. Il controllo di compliance online del process mining permette una capacità di auditing continuo ed in tempo reale dei controlli chiave, verificando non solo che il controllo sia avvenuto, ma anche altri parametri come il tempo impiegato da una risorsa per completare un controllo o che - ad esempio in un controllo del credito o una due diligence per AML (Anti Money Laundering) - tutti i passi siano stati eseguiti nell'ordine giusto e con i dati giusti.

Questa capacità di monitorare continuamente i parametri transazionali dettagliati ed i relativi controlli permette, sia ai professionisti della gestione del rischio operativo che ai revisori, di ridurre la loro dipendenza da controlli a campione (col process mining sono disponibili dati sull'intera popolazione) e di concentrare la loro attenzione sull'investigazione delle questioni più critiche.

Inoltre, il miglioramento del process mining con capacità AI/ML permette di prevedere, per le risorse che si occupano di rischio operativo e di assistenza, quando le violazioni stanno per verificarsi e di consigliare le azioni da intraprendere per evitare che il processo si interrompa. È molto meglio evitare il verificarsi di un errore che cercare poi di porvi rimedio.

Calcolo del capitale di rischio scenario planning

Una parte fondamentale di qualsiasi funzione nell'ambito della gestione del rischio è il calcolo dell'ammontare del capitale di rischio da mettere da parte. Ciò richiede una verifica dei dati su perdite interne ed esterne, un'analisi di scenario e una comprensione del business e dell'ambiente di controllo interno in modo da ottenere una visione realistica e concreta sul livello di capitale da accantonare.

Questa analisi richiede tempo, è costosa ed è, fondamentalmente, soggettiva. Esaminare i dati sulle perdite di altre banche può essere interessante, ma interpolare dati di altri soggetti può non essere del tutto rilevante, dato che ogni banca ha un diverso ambiente operativo. Solo perché, ad esempio, tre banche hanno avuto problemi significativi in materia di antiriciclaggio, questo non significa che una quarta banca si debba necessariamente trovare ad avere presto una conversazione difficile con l'autorità di controllo - tutto dipende da processi, sistemi, persone, pratiche e cultura.

L'approccio attuale tende ad essere una combinazione di esercizi effettuati a tavolino e tavoli di lavoro con i team di front-line. Anche se vengono utilizzati dati, questi tendono ad essere aggregati e non incentrati sul processo. Gli scenari sono basati sull'opinione degli esperti e sono di solito fondati su molte conversazioni ma su pochi fatti. Cercare di ottenere dati accurati sui costi di un processo è, di per sé, una sfida.

La capacità del process mining di analizzare le prestazioni e la conformità dei processi fornisce una visione molto più ricca dell'ambiente di controllo, che è unico per ogni specifica istituzione. Inoltre, la sua capacità di simulazione permette di elaborare scenari complessi del mondo reale basati su insiemi di dati ricchi e dettagliati. Questa base di dati, unita alla competenza e all'esperienza dei professionisti della gestione del rischio e del business, genera una comprensione molto più profonda e una valutazione realistica della posizione patrimoniale.

Reportistica, data e analisi

In ultimo la reportistica - sia verso gli organi di regolamentazione e vigilanza sia internamente - occupa una quantità significativa del tempo dei professionisti del rischio operativo. Raccogliere i dati da incorporare nei report richiesti è un compito impegnativo. Le fonti sono molte, l'ampiezza dei report e dei destinatari è estremamente ampia e diversificata, e mettere insieme i dati da più sistemi sorgente senza un identificativo comune è frustrante e presenta numerosi problemi di precisione e integrità.

I dati e le analisi che derivano dal process mining non soffrono di nessuno di questi problemi. Il process mining riporta ciò che è realmente accaduto: quale risorsa ha speso quanto tempo su quale variante di processo, quali sono stati i parametri che hanno portato all'insuccesso e un feedback tempestivo (anche in tempo reale, se necessario), accurato e completo.



Conclusioni

La pressione sui professionisti del rischio operativo è in continua crescita. Le aspettative sul ruolo che devono svolgere stanno cambiando. Non ci si aspetta più che si limitino ad identificare ed implementare un quadro di riferimento per il reporting, ma si chiede che diventino, a tutti gli effetti, consulenti aziendali di fiducia. Tuttavia, senza gli strumenti giusti, il loro potenziale nel fornire consigli e creare valore viene notevolmente limitato. Il process mining è uno di questi strumenti. La suite completa delle tecniche di process mining è in grado di supportare i professionisti del rischio in tutto lo spettro dei servizi che offrono. In un periodo storico in cui le banche stanno investendo molto nella trasformazione del rischio, il process mining è uno strumento fondamentale ed indispensabile.

Volete saperne di più? Siete pronti ad esplorare il potenziale del Process Mining?

Ad Apromore ci impegniamo al massimo per creare valore di impresa, aiutando i nostri clienti a utilizzare il process mining nelle iniziative di miglioramento continuo dei processi. Se siete interessati a come il process mining può accelerare il raggiungimento dell'eccellenza operativa nel vostro specifico contesto bancario, [contattateci](#).



Volete ulteriori informazioni?

Contattateci per scoprire come il process mining può aiutarvi nel vostro specifico contesto bancario.

Contattateci

info@apromore.com

