



**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472

Rischi Operativi

Piano di Mitigazione 2018

Direzione Chief Risk Officer
GRUPPOMONTEPASCHI

Analisi di Scenario: profilo di rischio del Gruppo

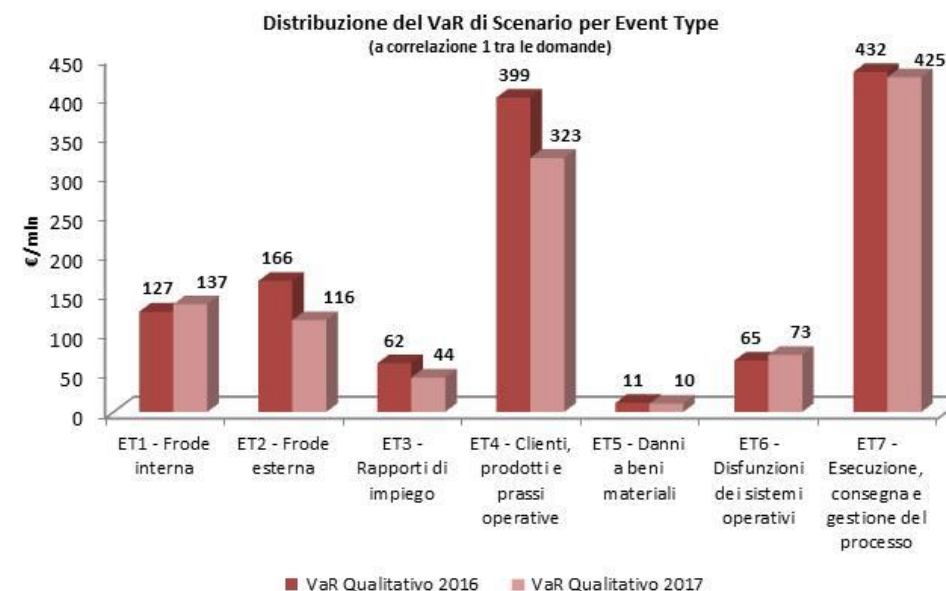
Nell'approccio AMA utilizzato dal Gruppo, il calcolo del requisito patrimoniale viene effettuato integrando i dati di perdita interni ed esterni con analisi «qualitative», rivolte al top management e che raccolgono valutazioni soggettive e forward looking sull'evoluzione dei rischi operativi aziendali. Tale analisi, a partire dalle evidenze emerse nella fase di identificazione dei rischi, ha lo scopo di individuare le criticità rilevanti ed eventualmente individuare opportuni interventi di mitigazione.

Nell'analisi di Scenario effettuata a fine 2017, è emerso come il profilo di rischio risulti in diminuzione rispetto al 2016, principalmente sulle seguenti classi di rischio:

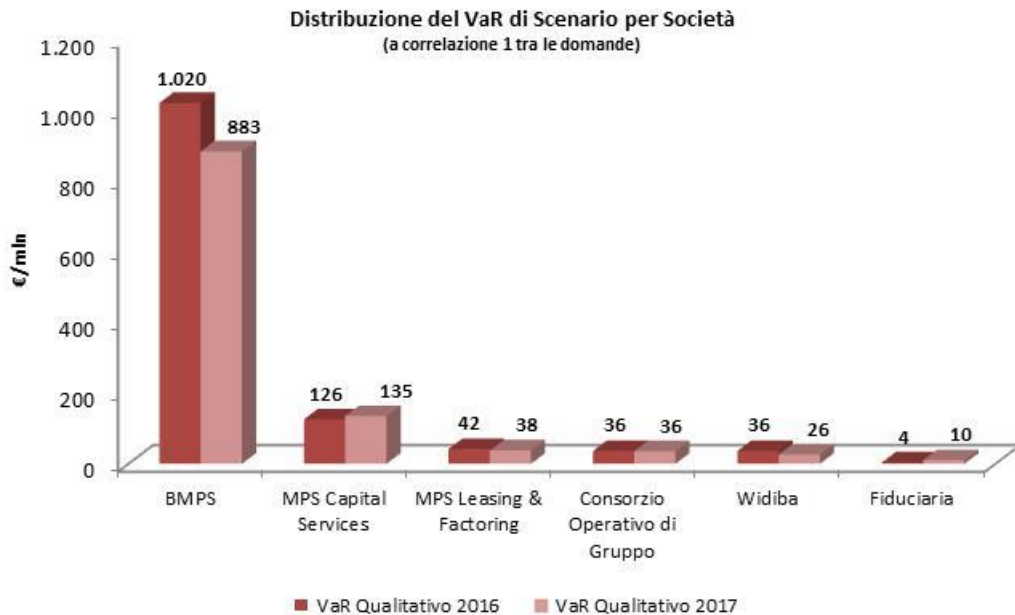
- **ET4 - “Clienti, prodotti e prassi operative”**: la diminuzione è sostanzialmente attribuibile al tema *anatocismo*, anche alla luce delle perdite registrate che evidenziano un trend in riduzione negli ultimi anni;
- **ET2 – “Frode esterna”**: la riduzione è dovuta principalmente alla diminuzione di rischiosità per le *frodi documentali sui mutui*, in seguito agli ultimi interventi svolti, oggetto anche di precedenti piani di mitigazione, ed all'emanazione di nuova normativa ed in seguito all'attivazione di presidi di controllo in relazione all'apertura di *rapporti IC* (Incassi Commerciali) su nuova clientela.

Resta significativo il rischio su **ET7 – “Esecuzione, consegna e gestione del processo”**, che rappresenta la classe di eventi tipici da errori operativi nello svolgimento delle attività di business. Questa classe è caratterizzata da eventi a basso impatto ed alta frequenza.

Tuttavia rientrano in tale tipologia anche gli eventi relativi ai contenziosi con l'Agenzia delle entrate, alle perdite in seguito ad errori in fase di acquisizione/conservazione di garanzie o per mancata/tardiva esecuzione degli adempimenti previsti dalle convenzioni con organismi di garanzia collettiva oppure per errori nelle perizie sugli immobili.



Analisi di Scenario: profilo di rischio del Gruppo



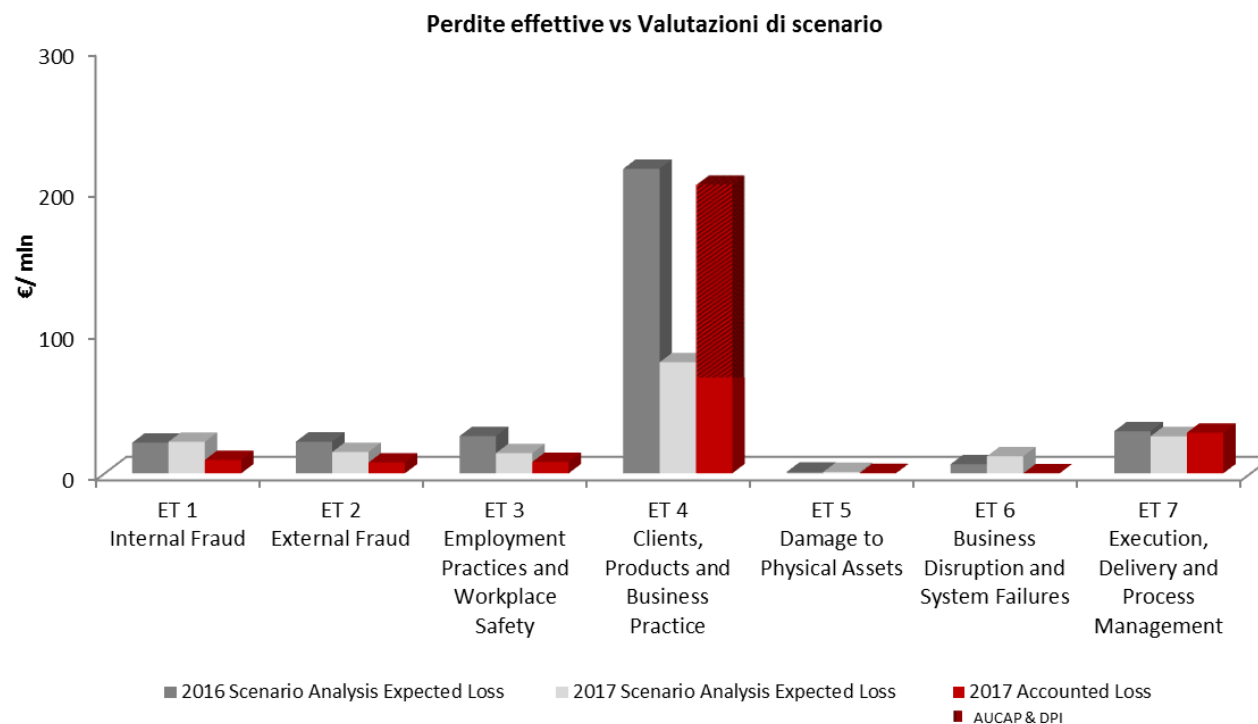
Si evidenzia quanto segue:

- **BMPS:** la diminuzione è sostanzialmente attribuibile al tema *anatocismo* in ragione del trend in diminuzione delle perdite registrate negli ultimi anni.
- **MPS Capital Services:** lieve incremento principalmente attribuibile al nuovo tema relativo a perdite in conseguenza di *aggravio del dissesto finanziario* causato da concessione di credito in assenza dei presupposti ed al tema *disfunzioni/rallentamenti delle procedure informatiche*.
- **MPS Leasing & Factoring:** la lieve diminuzione dipende sostanzialmente dalla riduzione di rischio per possibili errori nella raccolta di documentazione/autorizzazioni nella fase di *acquisizione del bene dal fornitore* e per errori nella fase di *acquisizione/vendita degli immobili*, anche in ragione dell'emanazione di nuove normative interne.
- **COG:** sostanzialmente in linea con il profilo del 2016.
- **Widiba:** la diminuzione è dovuta principalmente al tema delle *violazioni delle disposizioni di legge in materia di antiriciclaggio* ed alle possibili *controversie con i promotori finanziari su temi giuslavoristici/contrattuali*. Su entrambi i temi sono stati svolti interventi oggetto di precedenti piani di mitigazione,
- **Fiduciaria:** l'aumento è attribuibile ai temi delle perdite in conseguenza di *carenze documentali* e degli errori o negligenze in sede di *trasferimento di intestazione e/o di amministrazione dei beni*.



Backtesting di Scenario

Per valutare la capacità predittiva delle analisi di scenario, è stata svolta un'analisi di *backtesting* che confronta le perdite attese stimate dallo scenario con le perdite effettivamente contabilizzate. L'analisi conferma la bontà delle valutazioni prospettiche effettuate dal Top Management durante l'analisi di scenario.



- ✓ Le perdite contabilizzate nel corso del 2017 risultano, infatti, generalmente in linea con la perdita attesa stimata dallo scenario 2016. Tendenzialmente, ad eccezione dell'ET4, la perdita attesa per *event type* è leggermente superiore alle perdite effettivamente realizzate.
- ✓ Il trend delle perdite contabilizzate ha effetto sullo scenario del 2017 che, infatti, presenta una perdita attesa in riduzione rispetto al 2016, allineandosi maggiormente ai livelli delle perdite effettive osservate nel 2017.
- ✓ Per l'ET4 «Clienti, prodotti e prassi di mercato» le perdite contabilizzate risentono degli accantonamenti di fine anno per i contenziosi relativi ai precedenti aumenti di capitale ed all'attività di segnalazione clienti per operatività in diamanti. Al netto di tali eventi la perdita attesa dello scenario 2016 risulta sovrastimata, in ragione sostanzialmente delle valutazioni fornite sul tema anatocismo. Tali valutazioni di rischio diminuiscono tuttavia nello scenario 2017, riducendo lo scostamento tra perdita attesa e perdite effettive.
- ✓ Nello scenario 2017 la riduzione di scostamento tra perdite effettive e perdite attese si osserva anche nella classe di rischio ET3 «rapporti di lavoro», spiegata essenzialmente da una minore rischiosità relativamente alla cessione del ramo d'azienda a Fruendo, e nella classe ET2 «Frodi Esterne», per la riduzione di rischiosità relativa all'apertura di rapporti IC (Incassi Commerciali) su nuova clientela.



Piano di Mitigazione: il processo

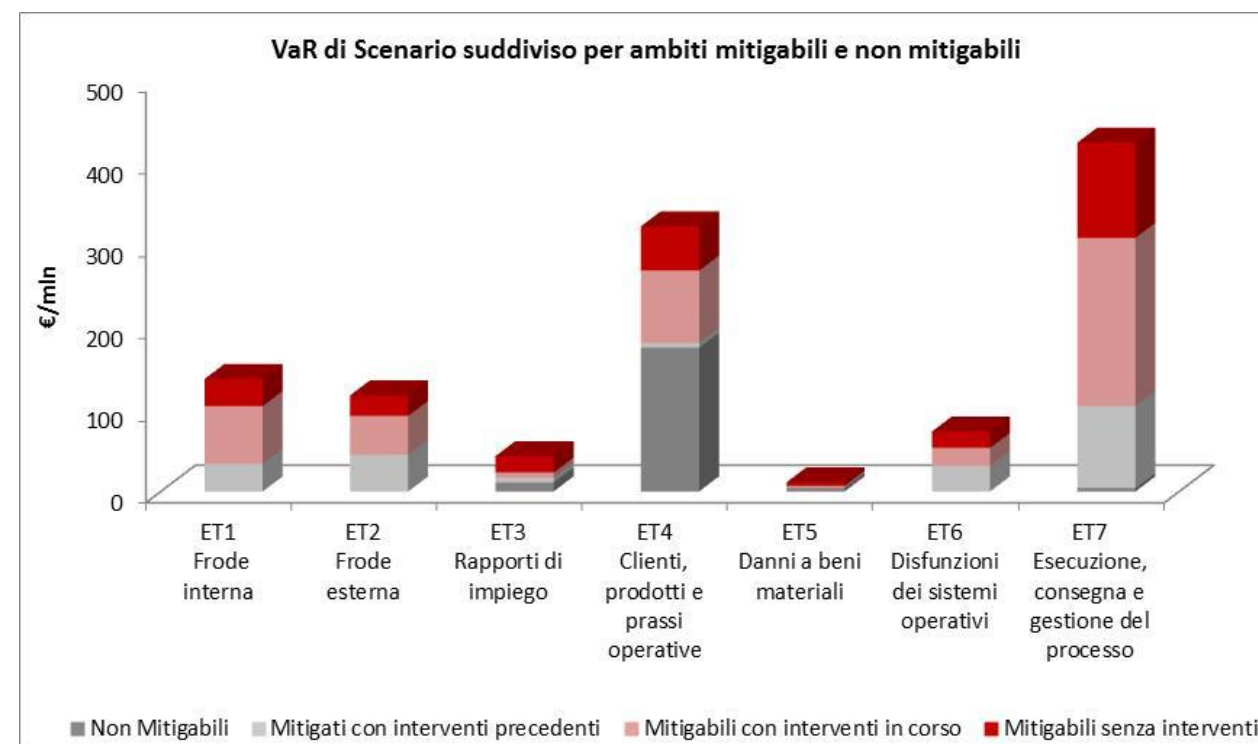
A partire dalle criticità emerse nella fase Analisi di Scenario è stato definito un set di ambiti di miglioramento individuati presso le varie Direzioni, cui far fronte con opportuni interventi di mitigazione, individuati dalle medesime aree/Direzioni.

Al fine di individuare le criticità principali viene calcolato un VaR qualitativo, che prende in considerazione anche problematiche relative ai rischi di credito, denominate «credit boundary», che non vengono però utilizzate nel calcolo del requisito di rischio Operativo poiché già presenti in quello di Credito.

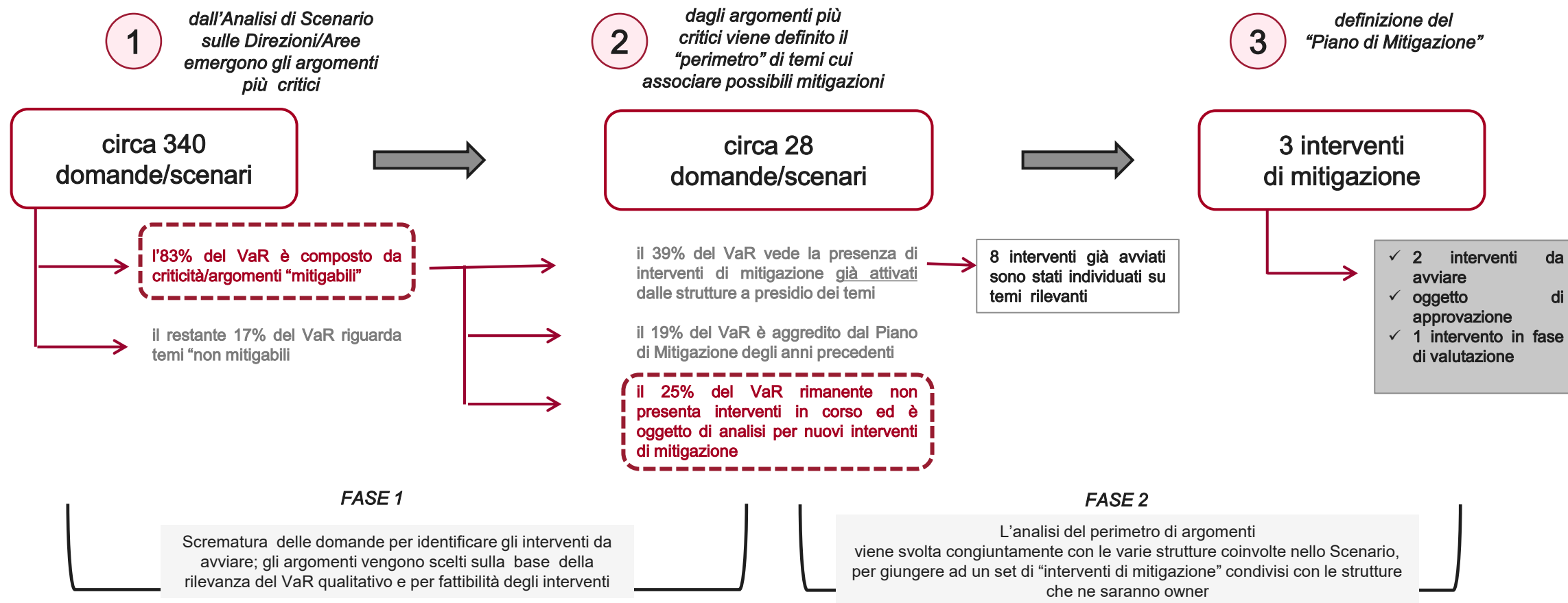
Utilizzando il VaR qualitativo si selezionano gli ambiti che presentano maggiore rilevanza /criticità e si analizza la possibilità di mitigazione, l'eventuale presenza di interventi già avviati o di interventi già svolti nel recente passato per i quali sono attesi effetti di mitigazione.

Per ET4 ed ET7 si osserva complessivamente una rischiosità maggiore, anche se spiegata da un numero ampio di ambiti che non presentano rilevanza significativa.





I vari interventi sono stati condivisi con le strutture che saranno *owner* delle azioni di riduzione del profilo di rischio della banca, secondo il processo delineato dalla *Policy in materia di GAP* (doc. 1822).



Piano di Mitigazione: il processo








Piano di Mitigazione: temi principali dello Scenario 2017

| Gestione del credito | ET | Mitigazione in corso | |
|--|-----|---|--|
| Gestione delle garanzie (acquisizione/conservazione, data certa) | 7 | <p>Per le garanzie reali, nell'ambito del progetto Digital Enabler, è in corso lo studio di fattibilità per lo sviluppo di un applicativo che generi in automatico i pegni e li faccia firmare esclusivamente attraverso FEA/FDR. In tal modo verrà significativamente ridotto, se non del tutto azzerato, il rischio derivante da acquisizione, aggiornamento e conservazione della garanzia. È inoltre in corso l'automatizzazione garanzie attraverso la procedura AGAR.</p> <p>Per le garanzie personali è in corso il rafforzamento del monitoraggio mensile, in particolare per le garanzie relative a fidi attivi, ma per le quali manca la copia cartacea per l'archiviazione.</p> <p>Criticità emerse nella gestione delle garanzie con gli Organismi di Garanzia Collettiva</p> |  GAP |
| Attività non autorizzate in sede di analisi del rischio e concessione del credito | 1 | <p>Nel 2017 la Funzione di Audit ha svolto una serie di interventi di revisione focalizzati sulle nuove erogazioni di credito. Da aprile 2018, inoltre, sono in vigore i nuovi standard di valutazione creditizia, come previsto dal progetto "Credit Standard", che dettagliano i criteri da seguire nelle fasi di istruttoria e analisi del rischio.</p> <p>Infine, è in corso l'attività di formazione specifica su circa 5.000 risorse della filiera credito e della filiera commerciale.</p> |   |
| Frodi documentali mutui e garanzie | 2 | <p>Per quanto riguarda l'acquisizione delle garanzie reali, il processo attualmente in vigore prevede passi specifici di controllo e l'iter operativo è consolidato.</p> <p>Relativamente alle garanzie personali, l'attivazione e la messa a regime del processo prevede il coinvolgimento di Fruendo, che funge anche da Funzione di Mitigazione sul tema di non corretta acquisizione o falsificazione delle garanzie.</p> |  |
| Concessione di sconfinamenti | 7-1 | <p>I visti autorizzativi sono stati ricondotti nell'ambito della filiera creditizia e sono oggetto di costante monitoraggio. Inoltre è stato pubblicato il documento normativo D2228 per presidiare gli sconfinamenti precoci 5/19 gg con l'estensione anche al modello Corporate.</p> |  |




Piano di Mitigazione: temi principali dello Scenario 2017

| Operazioni con clienti e controparti | ET | Mitigazione in corso | |
|--|-----|---|--|
| <i>Appropriazioni fraudolente da parte dei dipendenti a danno dei clienti</i> | 1-2 | Nel corso del 2017 sono proseguite le iniziative di comunicazione per illustrare ai dipendenti la procedura di Whistleblowing. Per il 2018 è prevista la realizzazione di un intervento formativo, in modalità online, destinato a tutto il personale delle banche e delle società domestiche rientranti nel perimetro. Per il Private, è stata eliminata la posta domiciliata in filiale e sono stati istituiti dei controlli di primo livello concordati con l'Area Controlli, Conformità e Reclami. |   |
| <i>Operatività in servizi non bancari (segnalazione clientela operatività in diamanti)</i> | 4 | L'attività sui diamanti è stata bloccata e i contenziosi di questo tipo con la clientela dovrebbero in futuro essere mitigati grazie al nuovo processo di product approval (1030D00920). |  |
| Finanza | ET | Mitigazione in corso | |
| <i>Change management in ambito informatico ed errori nelle procedure informatiche</i> | 6 | Le attività di change management sono seguite dal Consorzio in ambito di processi standard (D139). Nell'ambito del rischio informatico vengono monitorate le performance delle procedure informatiche con particolare attenzione sugli incidenti. |  |
| <i>Frodi nella negoziazione in conto proprio di strumenti finanziari ed esecuzione di operazioni non autorizzate</i> | 1 | Nel 2017 è stata rivista la normativa (D1518) in seguito al GAP 2017 del Piano di Mitigazione. |  |







Piano di Mitigazione: temi principali dello Scenario 2017

| Altri ambiti | ET | Mitigazione in corso | |
|--|----|--|---|
| <i>Contestazioni derivanti da operazioni societarie (revisione org.va, aucap, riduzione costi, ecc.)</i> | 4 | Non mitigabile - La banca nello svolgere queste attività ha cercato di tener conto di tutti gli aspetti e di mitigare eventuali vulnerabilità che potessero generare contestazioni. | |
| <i>Anatocismo e Usura</i> | 4 | Non mitigabile - Gli eventi passati non sono mitigabili, ma sono possibili azioni di gestione ex-post. | |
| <i>Contestazioni per aumenti di capitale</i> | 4 | Non mitigabile - Gli eventi passati non sono mitigabili, ma sono possibili azioni di gestione ex-post. | |
| <i>Monitoraggio del valore degli immobili</i> | 7 | Continua l'attività di valutazione del Fair Value degli immobili, iniziata nel 2017, su cui viene fatto un monitoraggio trimestrale. |  |
| <i>Contestazioni giuslavoristiche - Inquadramenti e rivendicazioni di natura retributiva</i> | 3 | | GAP |
| <i>Mancato rispetto della normativa (MiFID II)</i> | 7 | È in corso il «Programma MiFID II». |  |



Piano di Mitigazione: temi principali dello Scenario 2017

| Società Controllate | ET | Mitigazione in corso | | Società |
|--|----|---|---|------------|
| <i>Disfunzioni/rallentamenti delle procedure informatiche</i> | 6 | In fase di valutazione l'acquisto della piattaforma ETOMS Credit Package (fornitore Bloomberg), al fine di consentire un adeguamento tecnologico volto allo svolgimento dell'attività di market making sulle obbligazioni societarie. |  | MPS CS |
| <i>Obblighi fiscali - contenziosi fiscali</i> | 7 | Nelle scelta di natura fiscale il Consorzio si avvale di consulenti fiscali e del supporto del servizio fiscale della Capogruppo. |  | COG |
| <i>Errori nell'acquisizione/vendita degli immobili</i> | 7 | Emanata nuova normativa interna (D297). |  | L&F |
| <i>Violazioni alle disposizioni di legge in materia di antiriciclaggio e contrasto al terrorismo</i> | 4 | Chiuso a dicembre 2017 il GAP che prevedeva di rafforzare il presidio in materia di controlli e di potenziare il monitoraggio delle attività. |  | Widiba |
| <i>Servizi fiduciari - Carenza documentale</i> | 7 | | GAP (*) | Fiduciaria |

(*) In fase di valutazione



Piano di Mitigazione: interventi individuati

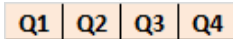

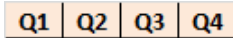

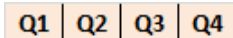

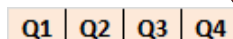

In seguito alle analisi di Scenario, in condivisione con le singole direzioni/aree, è stato individuato un set di 3 gap che possono essere “aggrediti” con opportuni interventi di mitigazione, secondo interventi individuati dalle stesse aree interessate, con scadenza dicembre 2018. Sulla base della direttiva in materia di Gestione dei Rischi Operativi il piano viene presentato al Comitato Gestione Rischi per l’approvazione.

| Ambito | Valutazione | Mitigazione | Scadenza | Owner |
|--|---|--|----------------|---|
| Gestione delle garanzie – Organismi di Garanzia Collettiva: errori od omissioni nella gestione delle garanzie Confidi che ne comportano la mancata escutibilità | Frequenza: 80 volte all’anno Impatto Tipico: 25.000€ Caso Peggior: 500.000€ | Automatizzare le comunicazioni obbligatorie nei confronti degli OdG e creare un'apposita piattaforma di scambio dati da e verso i Confidi. | 31/12/2018 | BMPS – Servizio Finanza Agevolata, Organismi di Garanzia, Provvista e Agroalimentare |
| Contestazioni giuslavoristiche: contestazioni in ambito inquadramento o nella determinazione delle retribuzioni (anche in connessione alla cessazione del rapporto di lavoro) | Frequenza: 35 volte all’anno Impatto Tipico: 65.000€ Caso Peggior: 600.000€ | Fornire una nota tecnica in materia di demansionamento/dequalificazione al fine di evitare problematiche legate ad inquadramenti e rivendicazioni di natura retributiva anche connesse alla cessazione del rapporto di lavoro. | 31/12/2018 | BMPS – Servizio rapporti di lavoro |
| Gestione dei servizi fiduciari: perdite per carenza documentale che comportino ad esempio l'impossibilità di dimostrare l'esistenza del rapporto e l'istruzione impartita | Frequenza: 1 volta ogni 2 anni Impatto Tipico: 100.000€ Caso Peggior: 1.000.000€ | Implementare un processo di automazione dell'archiviazione documentale, che recuperi anche i mandati fiduciari in essere, attraverso applicativi esistenti o da acquisire. | | Fiduciaria – Ufficio Gestione Mandati |

In fase di
valutazione







Monitoraggio degli interventi in corso per le criticità emerse nello Scenario – SAL al 31/03/2018

| Ambito | Mitigazione | Scadenza | SAL | Owner |
|---|---|---|---|--|
| Gestione delle garanzie (acquisizione/conservazione, data certa) | Gestione delle garanzie reali - è in corso l'automatizzazione garanzie attraverso la procedura AGAR | 30/06/2018  |  | BMPS – Servizio Gestione del Collaterale, Documentale e Crediti Speciali |
| | Gestione delle garanzie reali - è in corso lo studio di fattibilità per lo sviluppo di un applicativo che generi in automatico i pegni e li faccia firmare esclusivamente attraverso FEA/FDR | 30/06/2018  |  | BMPS – Servizio Gestione del Collaterale, Documentale e Crediti Speciali |
| | Gestione delle garanzie personali - è in corso il rafforzamento del monitoraggio mensile delle garanzie, in particolare per quelle relative a fidi attivi, ma per le quali manca la copia cartacea per l'archiviazione. | 30/06/2018  |  | BMPS – Servizio Gestione del Collaterale, Documentale e Crediti Speciali |
| Attività non autorizzate in sede di analisi del rischio e concessione del credito | Da aprile 2018 sono in vigore i nuovi standard di valutazione creditizia, come previsto dal progetto "Credit Standard", che dettagliano i criteri da seguire nelle fasi di istruttoria e analisi del rischio. E' in corso l'attività di formazione specifica su circa 5.000 risorse della filiera credito e della filiera commerciale. | 31/12/2018  |  | BMPS – Servizio Standard e Politiche Creditizie |



Monitoraggio degli interventi in corso per le criticità emerse nello Scenario – SAL al 31/03/2018

| Ambito | Mitigazione | Scadenza | SAL | Owner |
|--|---|---------------------------|---|--|
| Appropriazioni fraudolente da parte dei dipendenti a danno dei clienti | Intervento formativo, in modalità online, destinato a tutto il personale delle banche e delle società domestiche rientranti nel perimetro. | 30/06/2018 Q1 Q2 Q3 Q4 |  | BMPS – Settore Fraud Detection |
| Monitoraggio del valore degli immobili | Monitoraggio trimestrale sull'attività di valutazione del Fair Value degli immobili. | 31/12/2018 Q1 Q2 Q3 Q4 |  | BMPS – Servizio Gestione Immobili |
| Mancato rispetto della normativa (MiFID II) | È in corso il «Programma MiFID II» | 31/12/2018 Q1 Q2 Q3 Q4 |  | BMPS – Area Mercati e Prodotti Retail |
| Disfunzioni su procedure informatiche | In fase di valutazione l'acquisto della piattaforma ETOMS Credit Package (fornitore Bloomberg), al fine di consentire un adeguamento tecnologico volto allo svolgimento dell'attività di market making sulle obbligazioni societarie. | 31/12/2018 Q1 Q2 Q3 Q4 |  | MPS Capital Services – Drz Crediti e Drz Corporate Finance |



