



ORDINE NAZIONALE  
DEGLI ATTUARI

LE IMPRESE DI ASSICURAZIONI OLTRE SOLVENCY II  
PRESIDIO DEI RISCHI, ORGANIZZAZIONE, SISTEMI DI CONTROLLO

# L'Enterprise Risk Management nel comparto assicurativo

*Dott. Flaviano Bruno (Attuario – Coordinatore  
Commissione ERM - Ordine degli Attuari)*

Italrevi S.p.A. 11<sup>o</sup> Convegno 2016  
15 Marzo 2016

# L'Enterprise Risk Management nel comparto assicurativo

## Agenda

- Introduzione
- 1. Ambiente interno
- 2. Definizione degli obiettivi
- 3. Identificazione degli eventi
- 4. Valutazione del rischio
- 5. Risposta al rischio
- 6. Attività di controllo
- 7. Informazione e comunicazione
- 8. Monitoraggio
- 9. Solvency II

## Introduzione

Le Compagnie di Assicurazione, negli ultimi anni, hanno ampliato la propria attività anche ai mercati finanziari come investitori istituzionali.

E' di conseguenza cresciuto il rischio complessivo, in particolare è cresciuto il rischio finanziario.

Come Basilea II per le Banche, Solvency II per le Assicurazioni, ha portato alla luce la necessità di rafforzare i requisiti sul Capitale, per garantire una certa stabilità alla struttura dei finanziamenti.

Diventa quindi necessaria una **valutazione del rischio** coerente con la tipologia d'impresa attraverso **l'adozione di un approccio integrato di gestione dei rischi**, massimizzando la trasparenza e l'informativa interna ed esterna. L'ERM è la <sub>3</sub> risposta.

## L'Enterprise Risk Management nel comparto assicurativo

### Introduzione (segue)

La sopravvivenza di un'azienda è assicurata dalla sua capacità di creare valore per i suoi stakeholders.

Tutte le aziende devono affrontare eventi incerti e la sfida del management è di determinare il “quantum” di incertezza accettabile per creare valore.

L'ERM consente al management di affrontare efficacemente le incertezze e i conseguenti rischi ed opportunità, accrescendo così le capacità dell'azienda di generare valore.

## Introduzione (segue)

Di cosa parliamo:

- allineamento della strategia al rischio accettabile;
- miglioramento della risposta al rischio individuato;
- riduzione degli imprevisti e delle perdite conseguenti;
- identificazione e gestione dei rischi correlati e multipli;
- identificazione delle opportunità;
- miglioramento dell'impiego di capitale;

## Introduzione (segue)

La gestione del rischio aziendale è un **processo**, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale; utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del “rischio accettabile” e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.

## Introduzione (segue)

Il management definisce gli obiettivi strategici, sceglie la strategia e fissa gli obiettivi specifici, coerenti con la strategia.

L'ERM è finalizzato al conseguimento degli **obiettivi aziendali** rientranti nelle seguenti categorie:

- ✓ strategici – obiettivi di alto livello, ed a supporto della missione aziendale;
- ✓ operativi – efficace ed efficiente gestione delle risorse;
- ✓ reporting – l'affidabilità dei reporting;
- ✓ conformità – osservanza delle leggi e dei regolamenti.

Introduzione (segue)

L'ERM si basa su otto componenti **interconnessi**:

- ✓ ambiente interno;
- ✓ definizione degli obiettivi;
- ✓ identificazione degli eventi;
- ✓ valutazione del rischio;
- ✓ risposta al rischio;
- ✓ attività di controllo;
- ✓ informazioni e comunicazioni;
- ✓ monitoraggio.

## L'Enterprise Risk Management nel comparto assicurativo

Esiste un rapporto diretto tra obiettivi, ossia ciò che un'azienda si sforza di conseguire, ed i componenti dell'ERM, ovvero ciò che occorre per conseguire gli obiettivi. Questo rapporto è schematizzato in una matrice tridimensionale a forma di cubo.



## 1. Ambiente interno

(elementi di rilievo)

- Esperienza e la levatura morale degli amministratori,
- Indipendenza dal management,
- Livello di impegno e di supervisione,
- Adeguatezza degli interventi,
- Capacità di affrontare con il management questioni controverse e delicate riguardanti la strategia, la pianificazione e la performance, e l'interazione tra *l'audit committee* e gli *internal auditor* e i revisori esterni.

## 2. Definizione degli obiettivi

Il rischio è la possibilità che un evento accada e pregiudichi il conseguimento degli obiettivi.

Gli obiettivi devono essere fissati dalla direzione prima dell'identificazione degli eventi, in funzione dell'ambiente interno che determina la cultura del rischio (i modi in cui i rischi attesi e inattesi sono concretamente affrontati da chi opera nell'impresa, a loro volta funzione dei valori condivisi) e il rischio accettabile, cioè quel “quantum” di rischio (meglio se quantificato) che l'impresa o ente è disposta ad accettare per la creazione di valore per i propri stakeholders.

## 2, Definizione degli obiettivi (segue)

obiettivi strategici → strategia

obiettivi operativi → impiego efficace ed efficiente delle risorse;  
frequenza e affidabilità delle informazioni;  
conformità, alle leggi ed ai regolamenti in vigore.

obiettivi correlati → sotto-obiettivi fissati per ogni funzione e area  
espressi e in modo quantitativo (mediante valori o  
KPI, Key Performance Indicator) e controllati  
continuamente anche qualitativamente (mediante  
l'evidenziazione degli FCS, i Fattori Critici del  
Successo).

### 3. Identificazione degli eventi

Gli **eventi** sono fatti o accadimenti originati da fonti interne (personale, altre risorse, processi, ICT, infrastrutture, ecc.) o esterne all'impresa (economia, politica, ambiente, tecnologia, concorrenza, ecc.) che incidono nell'implementazione della strategia o sul conseguimento degli obiettivi.

Con riferimento agli eventi potenziali, è necessario:

- identificare quelli che potrebbero incidere sull'attività aziendale;
- determinare se rappresentano rischi oppure opportunità;
- analizzare come i fattori interni ed esterni possono combinarsi e interagire con gli eventi;

## 4. Valutazione del rischio

La valutazione del rischio è la misurazione dell'incidenza di un evento potenziale sul conseguimento degli obiettivi, svolta a tutti i livelli di responsabilità dell'azienda, mediante una approfondita analisi dell'impresa dall'interno e dall'esterno.

La misurazione più utile, talvolta non facile, è quella che mira a stimare il capitale necessario per coprire l'esposizione finanziaria generata dall'impatto economico dell'evento.

La direzione deve misurare, col contributo dei singoli responsabili, questa incidenza in termini di:

- probabilità > la possibilità che un evento accada, di solito espressa in %;
- impatto > l'effetto dell'accadimento, talvolta difficile da quantificare;
- rischio inerente > quello assunto quando non si attiva alcun intervento di risposta al rischio;
- rischio residuo > quello che rimane dopo aver attivato una risposta al rischio.

## 4. Valutazione del rischio (segue)

Questa attività di misurazione possono essere effettuate in vari modi, attraverso l'applicazione di metodologie e di tecniche diverse e in parte complementari, da scegliere di caso in caso.

Si possono impiegare tecniche quantitative quali:

- benchmarking > analisi e valutazione di competitor mediante bilanci, note integrative, studi di settore, analisi di associazioni di categoria, stampa specializzata;
- modelli probabilistici > value at risk, earning at risk, cash flow at risk;
- modelli non probabilistici > basati su ipotesi soggettive di impatto senza quantificarne la probabilità, quali analisi di scenario, analisi di sensitività, stress test.

Si possono anche impiegare tecniche qualitative, tra le quali si segnalano le interviste e i workshop, tanto più utili laddove effettuate con interlocutori ben selezionati: esperti esterni e indipendenti (per le interviste) panel molto coerenti con gli effettivi target e non influenzati (workshop).

## 5. Risposta al rischio

La direzione, valutati probabilità e impatto, seleziona le possibili azioni di risposta in rapporto alla loro capacità di ricondurre ciascun rischio emerso entro i livelli di tolleranza del rischio accettabile.

Per selezionare la risposta al rischio più idonea caso per caso è necessario quantificare l'esposizione al rischio, secondo la matrice probabilità/impatto.

## 5. Risposta al rischio (segue)



## 6. Attività di controllo

Dopo aver selezionato le risposte al rischio, il management identifica le attività di controllo che aiutano ad assicurare che le risposte al rischio siano eseguite correttamente e nei tempi previsti.

## 7. Informazione e comunicazione

Tutte le aziende devono identificare e raccogliere una vasta gamma di informazioni relative ad eventi esterni ed interni e alle attività pertinenti alla gestione aziendale. Queste informazioni devono essere trasmesse al personale nei modi e nei tempi necessari per consentire agli stessi di adempiere le proprie responsabilità loro assegnate.

È necessario che le informazioni siano diffuse a tutti i livelli della struttura organizzativa per identificare, valutare e rispondere ai rischi e, parimenti, per gestire l'azienda e realizzare i suoi obiettivi.

## 8. Monitoraggio

L'intero processo dell'ERM deve essere monitorato e modificato ove necessario. Il monitoraggio si concretizza in interventi continui integrati nella normale attività operativa aziendale o in valutazioni separate, oppure in una combinazione dei due metodi.

## Benefici dell'ERM

Non è sempre possibile apprezzare in termini monetari i benefici connessi ai sistemi di gestione dei rischi (es. sicurezza dei dipendenti, capacità di trattenere personale ad elevato potenziale, capacità di scongiurare danni di immagine o di reputazione).

Spesso la consapevolezza di non avere investito in misura sufficiente si ha solo a posteriori, al verificarsi di eventi dannosi di impatto significativo, allorché non sono raggiunti gli obiettivi aziendali prefissati.

## 9. Solvency II

**Il regime di Solvency II si basa su 3 pilastri:**

### **I) REQUISITI DI CAPITALE:**

- 1. Solvency Capital Requirement (SCR)** che avrà la funzione di coprire le perdite inattese seguendo una logica di rischio piuttosto che contabile;
- 2. Minimum Capital Requirement (MCR)** che rappresenta una sorta di livello di tolleranza al rischio, soglia patrimoniale minima al disotto della quale il livello di rischio diventa inaccettabile per gli assicurati;

## 9. Solvency II

### II) CONTROLLI:

1. Sistema dei controlli interni (SCI);
2. Processo di Risk Management (ERM);

## 9. Solvency II

### III) TRASPARENZA:

1. **Trasparenza dei report;**
2. **Informazione e comunicazione (interna ed esterna);**

## Compiti assegnati

Alcuni indicatori di una efficace implementazione dei sistemi di risk management, generalmente apprezzabili a posteriori, sono i seguenti:

- riduzione dei premi assicurativi
- riduzione dei reclami e di altri costi
- riduzione del turnover del personale
- rispetto dei tempi di consegna
- riduzione dei sinistri
- miglioramento delle condizioni di approvvigionamento
- miglioramento del “clima” interno
- riduzione degli articoli di stampa negativi
- aumento della % di raggiungimento degli obiettivi
- maggiore facilità di accesso alle fonti di finanziamento
- incremento del valore delle azioni
- minore incidenza delle frodi
- riduzione degli incidenti e degli eventi inattesi
- feedback positivo dalle agenzie di rating

## Indicatori di efficacia dell'ERM in Solvency II

Alcuni indicatori di una efficace implementazione dei sistemi di risk management, generalmente apprezzabili a posteriori, sono i seguenti:

- riduzione dei premi assicurativi
- riduzione dei reclami e di altri costi
- riduzione del turnover del personale
- rispetto dei tempi di consegna
- riduzione dei sinistri
- miglioramento delle condizioni di approvvigionamento
- miglioramento del “clima” interno
- riduzione degli articoli di stampa negativi
- aumento della % di raggiungimento degli obiettivi
- maggiore facilità di accesso alle fonti di finanziamento
- incremento del valore delle azioni
- minore incidenza delle frodi
- riduzione degli incidenti e degli eventi inattesi
- feedback positivo dalle agenzie di rating

**Grazie !**