



Pianificazione strategica di rischio e capitale

Come evolve l'ORSA Solvency II in ottica di value creation

Mauro Piccinini FIA¹

Convegno su "Le imprese di assicurazioni oltre Solvency II"
Roma, 15 marzo 2016

THE BOSTON CONSULTING GROUP

1. Fellow of the Institute of Actuaries

Obiettivi dell'intervento di oggi



Ricapitolare il **percorso di evoluzione** che le imprese di assicurazione stanno seguendo visto il nuovo contesto normativo Solvency II



Discutere le **caratteristiche 'rivoluzionarie'** che l'ORSA¹ ha introdotto (e su cui le imprese stanno lavorando in questi giorni)

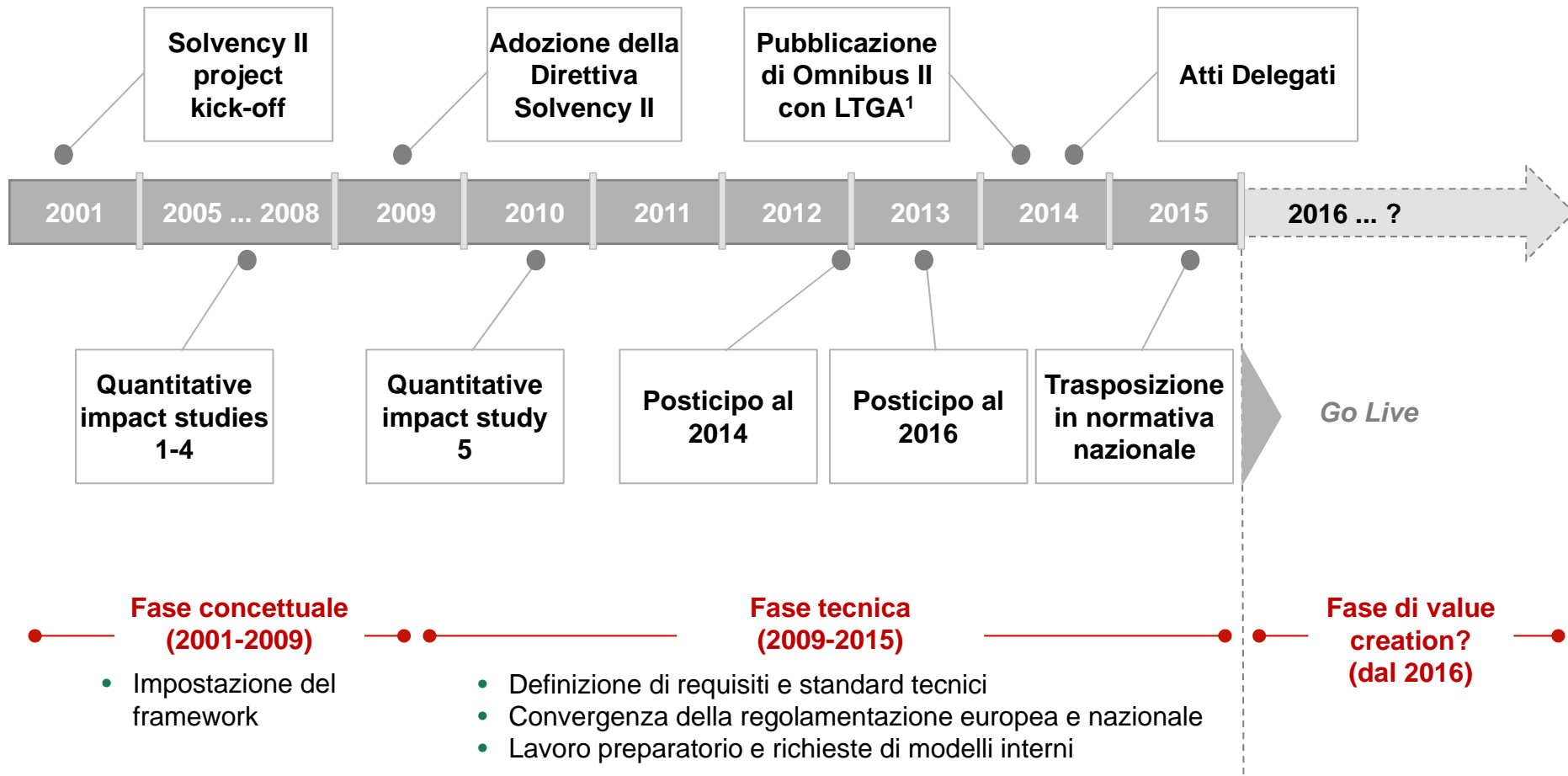


Tracciare e discutere come l'ORSA¹ può diventare uno strumento di **pianificazione strategica di rischio e capitale**, in ottica di value creation

1. Own Risk and Solvency Assessment
Fonte: BCG

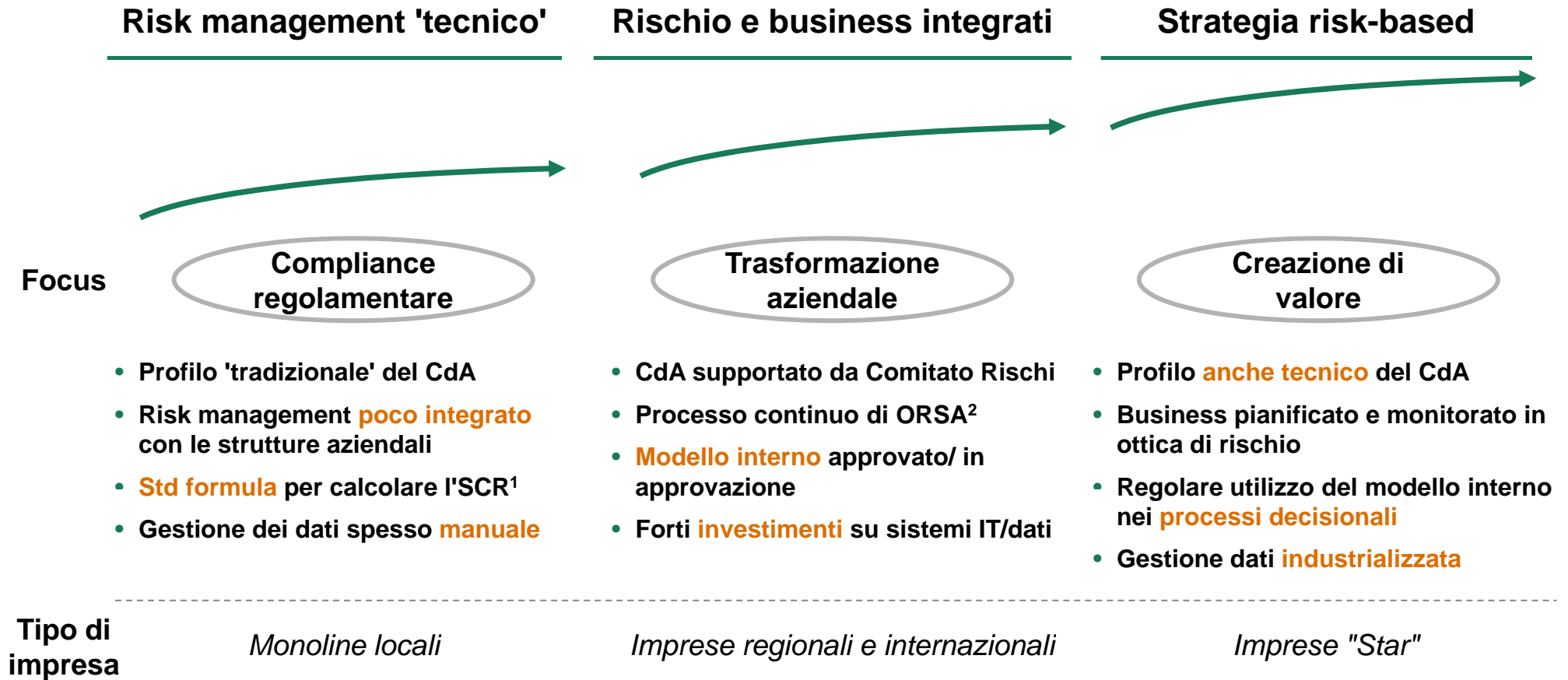
Solvency II è a regime dal 1 gennaio 2016, dopo ~15 anni di preparazione e diversi ritardi

Fase preparatoria



1. Long-Term Guarantee Assessment
Fonte: EIOPA, BCG

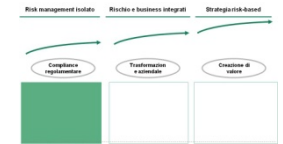
Molte imprese sono ancora a metà del proprio percorso di evoluzione nel nuovo contesto regolamentare






Oggi vedremo il percorso di evoluzione da "compliance regolamentare" a "creazione di valore" nel caso delle valutazioni ORSA²

1. Solvency Capital Requirement, il requisito di capitale in Solvency II
Fonte: BCG

L'Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) richiede alle imprese di valutare il profilo di rischio e solvibilità



Contesto dell'ORSA

-  **Solvency II, come Basilea 2, chiede una valutazione interna di rischi e solvibilità (ORSA)**
 - Visione sia attuale e prospettica
-  **Entro il 30 maggio 2016 le imprese devono inviare a IVASS il loro terzo report ORSA**
 - Dopo i test effettuati a fine 2014 e a metà 2015
-  **I report 2015 contenevano proiezioni di solvibilità (c.d. FLAOR¹) e un piano di gestione del capitale**
 - Allo scopo di valutare il rispetto del Risk Appetite

Tipici contenuti del report ORSA

- 1** Processo e approccio di ORSA
- 2** Sintesi piano strategico, di capitale e prodotti
- 3** Sistema di gestione dei rischi
- 4** Metodologia e valutazione rischi e solvibilità
- 5** Risultati proiezioni e valutazione nuove azioni
- 6** Scenari di stress e piani di emergenza
- 7** Conclusioni strategiche dell'ORSA

L'IVASS nel CP 1/2016 propone di rafforzare l'impronta "strategica" dell'ORSA, e.g. collegandola al piano prodotti

3 caratteristiche "rivoluzionarie" emerse negli esercizi ORSA in atto in diverse imprese



Punti di forza

Descrizione

Coinvolgimento attivo nel CdA

BoD¹ finally understood the importance of risk mgmt – we are now preparing self assessments to test their competences

Cit. sanitizzata del CEO di un Global Insurer



Focus prossima slide

Coerenza con piano industriale e di gestione del capitale

Proiezioni ORSA intese anche come **valutazione della robustezza del Piano**

Politica dei dividendi e azioni di capitale definiti in coerenza con risultanze ORSA e con il Risk Appetite Framework



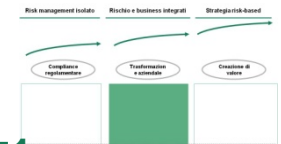
Visione olistica di modelli e calcoli

Esercizio olistico di calcolo e proiezione di valore (capitale) e rischio (SCR)

- Complessiva uniformità e centralizzazione nella definizione della metodologia e nell'esecuzione dei calcoli



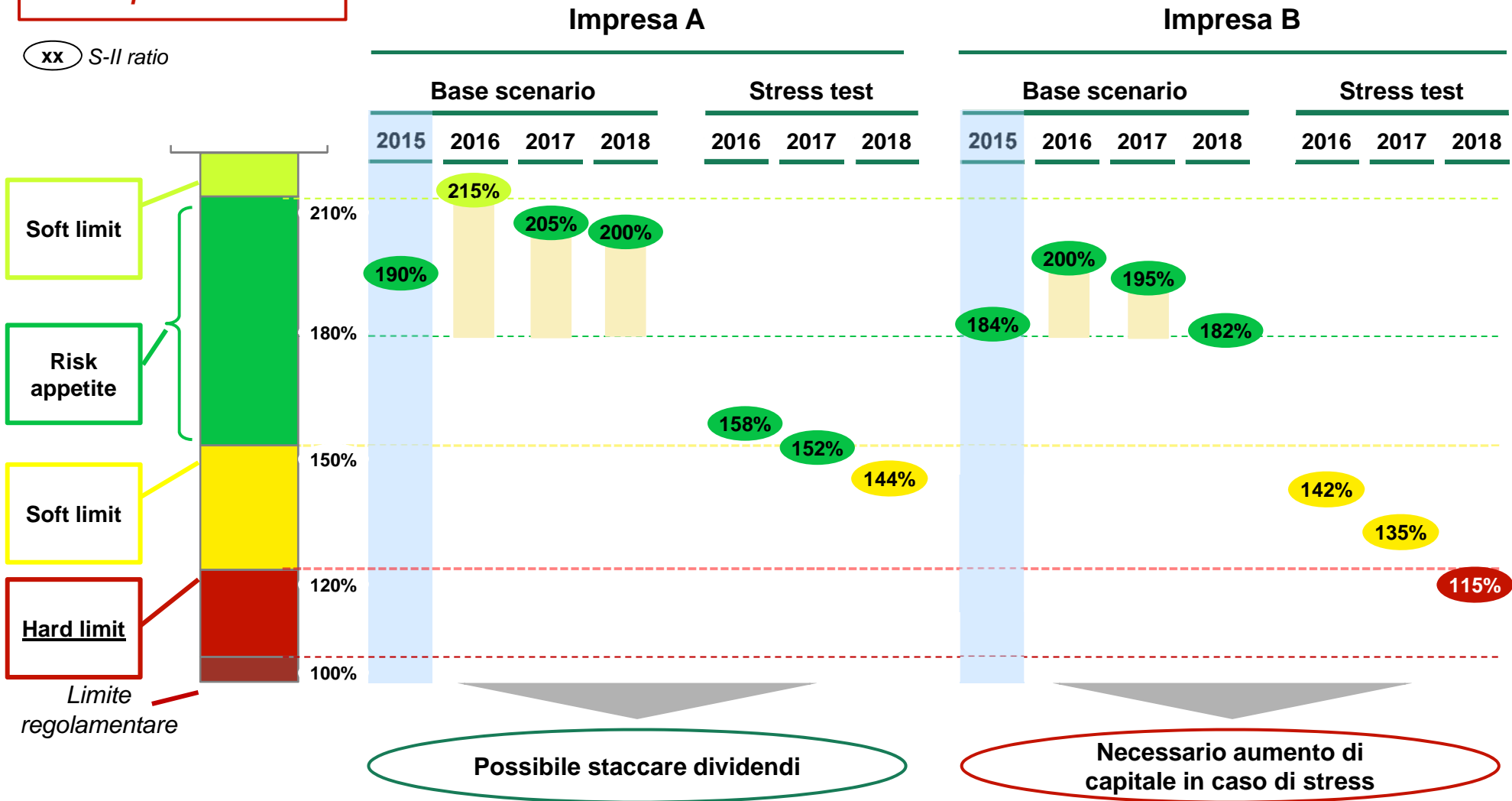
1. Board of Directors
Fonte: BCG



Le proiezioni di capitale e gli stress test sono usati per pianificare una gestione del capitale coerente con il RAF¹

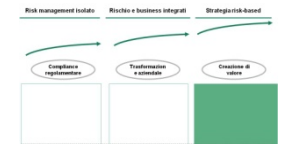
Esempio sanitizzato

xx S-II ratio



1. Risk Appetite Framework
Fonte: Progetto BCG

Esistono 4 ulteriori leve di creazione di valore per l'ORSA su cui lavorare nel prossimo futuro



Area di miglioramento

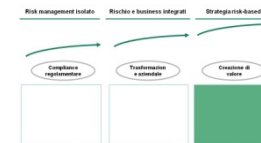
Motivazione

<p>1 Allineamento temporale con la pianificazione</p>		<p>Conclusioni ORSA tardive rispetto alla chiusura di Piano e budget</p>	
<p>2 Focus su stress test e piani di emergenza</p>		<p>Stress test poco integrati con l'effettiva dinamica del business Piani d'emergenza ancora in fase di studio e formalizzazione</p>	
<p>3 Legame con allocazione capitale e pricing prodotti</p>		<p>Tariffazione prodotti ancora slegata dalle valutazioni ORSA e dagli obiettivi di redditività risk-adjusted</p>	
<p>4 Valutazione anche di redditività oltre che di solvibilità</p>		<p>Redditività e sostenibilità del business non ancora testata nell'ORSA</p>	

Tom Wilson¹ ha già evidenziato il rischio che futuri stress test centralizzati possano impattare la capacità di pagare i dividendi attesi

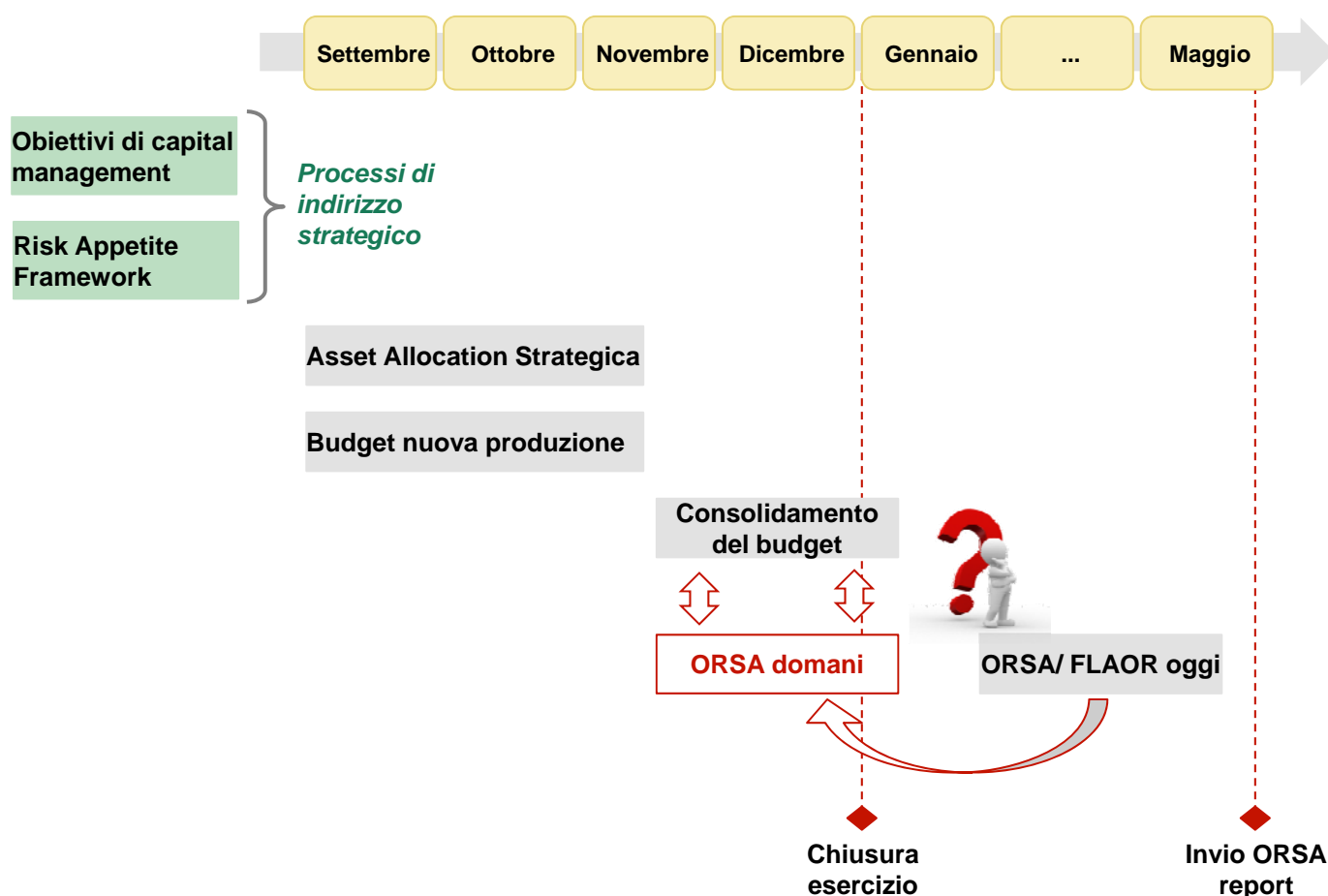
1. CRO del Gruppo Allianz, autore di Value and Capital Management (2015)
Fonte: BCG

L'esercizio ORSA avrebbe molto più valore e impatto se condotto in parallelo all'attività annuale di pianificazione



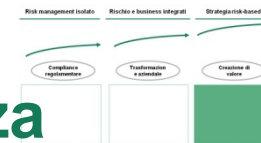
**Illustrativo –
Esempio progetto BCG**

Possibile timeline dei processi risk-based



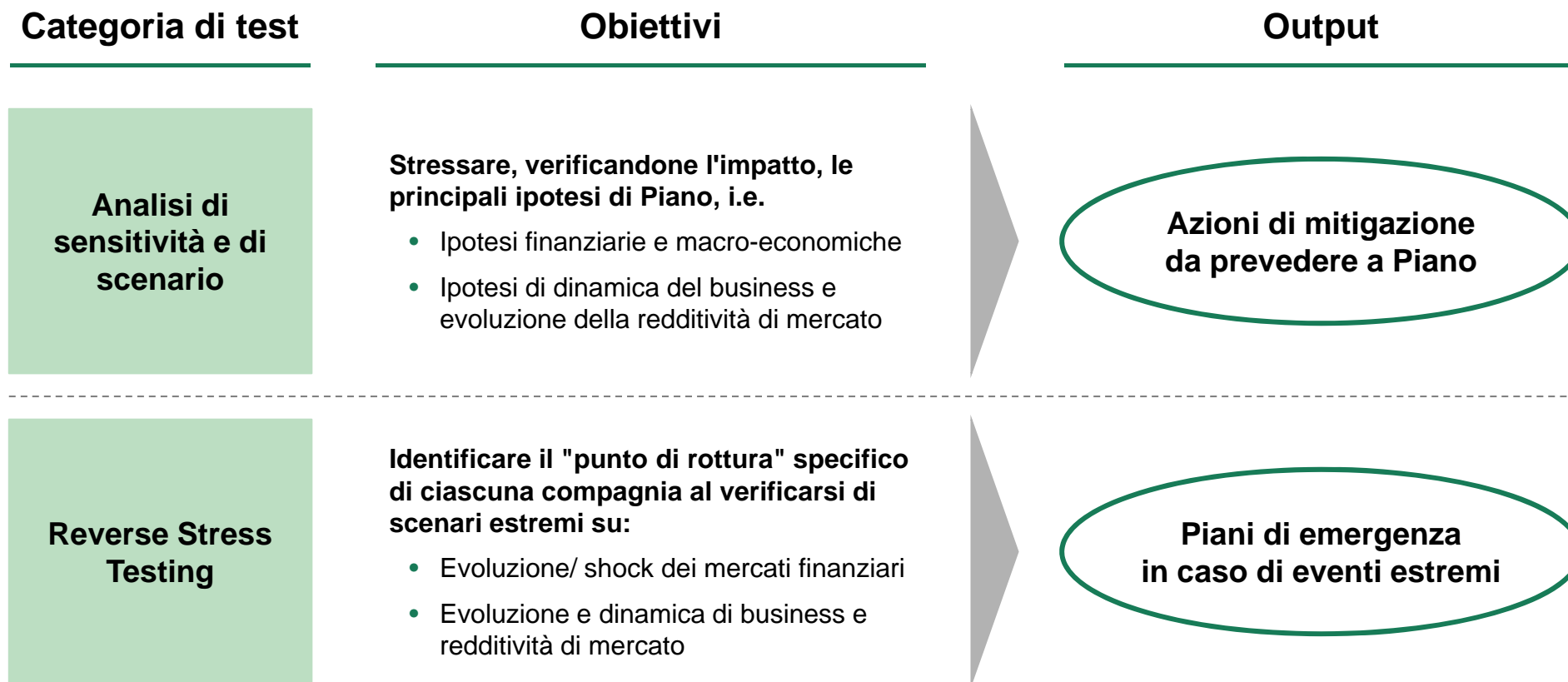
Allineamento tempistiche ORSA con quelle del Piano

- Per permettere che le conclusioni ORSA incidano su budget e pianificazione
- Molte compagnie già oggi conducono un'ORSA semplificata contestualmente al budget



2 tipi di stress test per definire azioni e piani d'emergenza

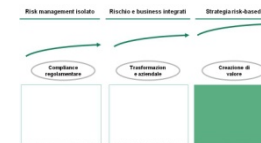
(a) Stress delle ipotesi di Piano e (b) Reverse Stress Testing



I G-SII¹ devono già oggi predisporre dettagliati piani di Recovery & Resolution

1. Global Systemically Important Insurers, per cui sono previsti "(i) solvency plan if the prescribed capital requirement (PCR) is breached; (ii) financing plan if the minimum capital requirement (MCR) is breached; (iii) recovery plan if the asset/liability ratio is breached; and (iv) liquidation plan if both the asset/liability ratio and the MCR are breached"
 Fonte: BCG, IAIS

Gli obiettivi di ritorno su capitale possono essere allocati e usati per prezzare i nuovi prodotti in ottica di rischio



BCG project experience

Step	Description
<p>Identificazione delle Business Units</p>	<p>Definizione delle BUs¹ che generano utile e assorbono capitale</p> <ul style="list-style-type: none"> Coerentemente con la struttura e l'organizzazione di Gruppo
<p>Allocazione di profitti e risk capital</p>	<p>Allocazione di obiettivi di redditività e limiti di capitale assorbito</p> <ul style="list-style-type: none"> Assegnando i benefici di diversificazione tra le BUs¹
<p>Declinazione obiettivi di ritorno su capitale</p>	<p>Definizione di indicatori di performance risk-adjusted (e.g. ROE², RoRAC³) e formalizzazione obiettivi per BUs e prodotto</p>
<p>Tariffazione prodotti risk-based</p>	<p>Individuare la tariffa tale che la redditività del prodotto raggiunga gli obiettivi di remunerazione del capitale</p>

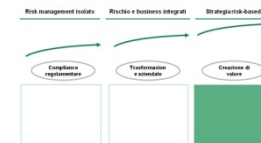


BU	RoRAC	2015	2016	2017
BU1	UM (M€)	50	50	50
	Capitale di rischio (M€)	500	500	500
BU2	UM (M€)	50	50	50
	Capitale di rischio (M€)	500	500	500
BU3	UM (M€)	50	50	50
	Capitale di rischio (M€)	500	500	500
Group-wide	UM (M€)	50	50	50
	Capitale di rischio (M€)	500	500	500



La stessa distribuzione dei dividendi diventa funzione dell'abilità dell'impresa di generare valore gestendo attivamente i rischi

1. Business Unit(s) 2. Return on Equity 3. Return on Risk Adjusted Capital
Fonte: BCG



L'ultimo passo per una valutazione davvero "completa": Includere la logica di redditività nell'ORSA

Attuale logica dell'ORSA

Visione solo di **solvibilità**



Potenziale logica aggiuntiva

Integrazione logica di **solvibilità e redditività**

Natura delle valutazioni

Valutazione del profilo di rischio

- Inclusi sia rischi di Pillar 1 sia di Pillar 2

Valutazione delle fonti di redditività

- Sulla base di Piano, modello di business e dinamica di mercato

Tipologia delle proiezioni

Proiezione di capitale disponibile / richiesto

- Solvency II ratio come metrica chiave

Proiezione di utili e ritorni sul capitale

- ROE¹ e RoRAC² come metriche chiave

Stress test e interventi manageriali

Verifica impatto degli stress su S-II ratio

Interventi manageriali attivati in caso di superamento dei limiti di Risk Appetite

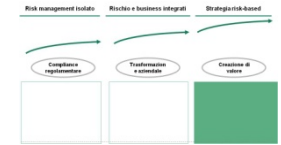
Verifica impatto degli stress sulla redditività

Interventi manageriali attivati in caso di deviazioni dal Piano

Insieme alla gestione dei rischi, il focus sulla redditività dovrà diventare un obiettivo centrale per la Vigilanza

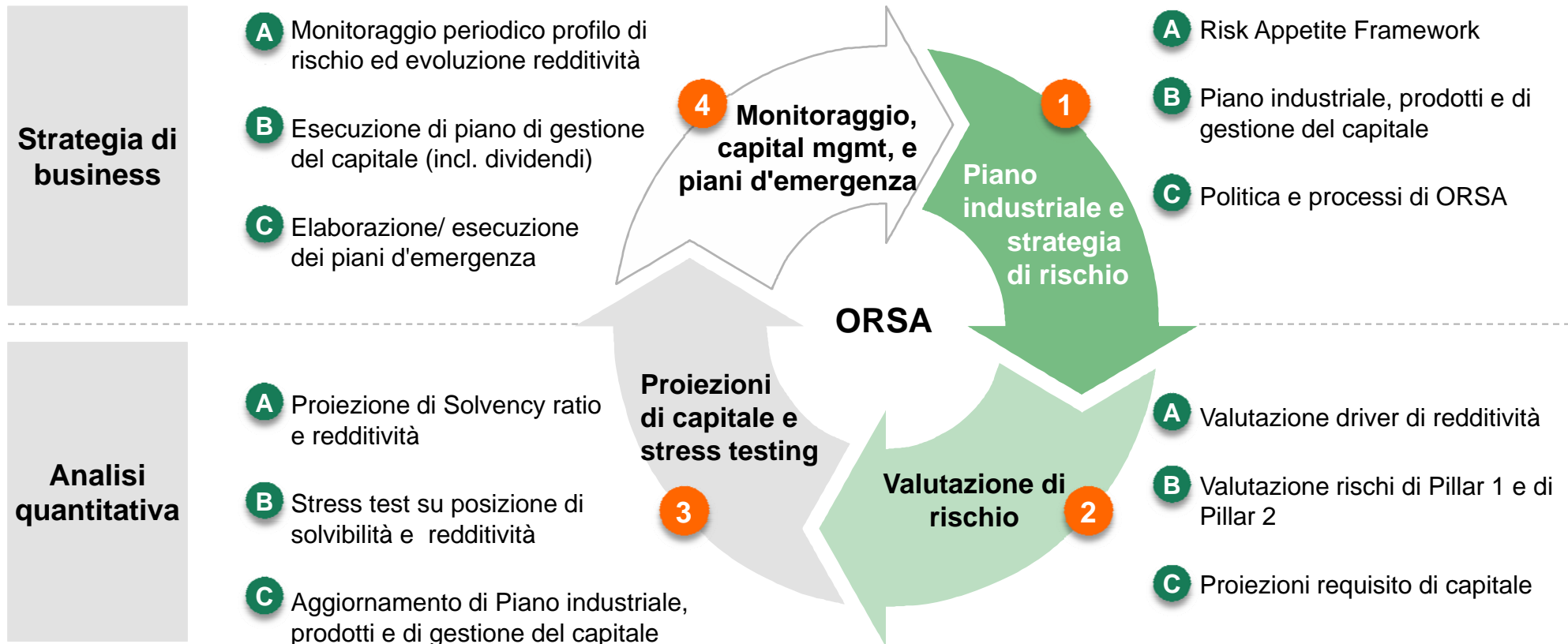
1. Return on Equity 2. Return on Risk Adjusted Capital
Fonte: BCG

L'ORSA diventa quindi lo strumento del CdA per definire la strategia risk-based d'azienda



Visione di gestione del capitale

Visione di rischio



La "ruota ORSA" come strumento strategico per accelerare la creazione di valore

Grazie per l'attenzione!



Disclaimer

The services and materials provided by The Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



Thank you

bcg.com | bcgperspectives.com