

**Il ruolo della Pianificazione e del Controllo di Gestione nelle  
imprese assicuratrici.  
Il punto di vista della Vigilanza.**

di Marcello Morvillo  
Capo della Sezione Azionariato, Partecipazioni e Gruppi  
ISVAP

E' la prima volta che l'ISVAP partecipa a questo appuntamento, giunto alla sua nona edizione, e mi preme volgere i più sentiti ringraziamenti all'Associazione Italiana per la Pianificazione ed il Controllo di Gestione in Banca e nelle Istituzioni Finanziarie ed alla Banca Lombarda e Piemontese che hanno ritenuto quest'anno di coinvolgere l'Istituto che io qui rappresento.

L'integrazione dei mercati finanziari – particolarmente vivace in altre piazze europee ed extra europee - è sentita oramai anche a livello nazionale e l'ISVAP accoglie con favore ogni occasione di scambio culturale fra i due contigui segmenti, così come si sono nel tempo moltiplicate le occasioni di incontro fra le Vigilanze.

Considerato che l'apertura dell'associazione al settore è solo una recente novità, mi auguro di fare cosa utile nel premettere alcune informazioni di sintesi sul mercato assicurativo prima di entrare nel vivo del tema. E' bene tuttavia precisare sin d'ora che l'interesse della Vigilanza allo sviluppo della funzione di pianificazione e controllo di gestione è elevato.

**Il Mercato.** Sul mercato dell'assicurazione diretta in Italia sono presenti un numero consistente di attori. In particolare sono 196 le compagnie con sede in Italia e ben 52 le rappresentanze di imprese con sede legale all'estero, di cui solo 3 di imprese con sede legale in un paese non appartenente alla U.E. o dello S.E.E.. Vi operano inoltre, in regime di libera prestazione di servizi, altre 616

imprese con sede legale nell'U.E. Per completezza rammento che 3 società e 5 rappresentanze esercitano la sola riassicurazione.

Nel 2001 i premi relativi al portafoglio diretto italiano sono stati pari a /mil. 76.255 con una netta preminenza della raccolta vita (61%) che conferma il recente superamento della produzione del comparto danni. Il settore auto, altro business particolarmente rilevante, ha partecipato alla raccolta premi nella misura del 24% rispetto al totale mercato e del 61% rispetto al comparto danni.

La raccolta premi ha raggiunto il 6,3% del P.I.L., confermando il trend in aumento degli ultimi anni, e la crescita è stata del 12,7%, da attribuirsi principalmente ai rami vita. Va rimarcato che il rapporto premi/P.I.L. relativo al 2000 assumeva – per i paesi dell'U.E - il valore medio dell'8,8%. Le riserve tecniche complessivamente gestite dal settore ammontano a /mil. 264.381.

Non va infine trascurato il trend crescente della raccolta effettuata dagli operatori nazionali all'estero in regime di stabilimento, tramite soggetti giuridici lì localizzati o in regime di libera prestazione di servizi. In particolare, la raccolta effettuata da società estere controllate da imprese italiane e dalle loro rappresentanze generali, limitatamente a quelle i cui assetti proprietari e di controllo hanno carattere anch'esso nazionale, ammontava nel 2000 a /mil. 35.077.

Volgendo lo sguardo al grado di concentrazione del settore notiamo che una parte significativa della raccolta complessiva è stata effettuata dalle prime dieci imprese, rispettivamente il 47% nel vita ed il 54% nel danni.

Se si tiene conto dei legami societari fra diverse imprese può rilevarsi che i primi cinque gruppi attivi sul mercato nazionale coagulano il 52% della produzione vita ed il 66% di quella danni. Il primo gruppo assicurativo raccoglie il 22% del mercato vita ed il 16% di quello danni.

Avendo invece riguardo alla nazionalità del soggetto capogruppo, il 73% della produzione è raccolta da imprese controllate da soggetti italiani, il 27% da imprese controllate da soggetti esteri.

Sotto il profilo dell'attività prevalentemente svolta dal gruppo di controllo, fra i gruppi nazionali il 61% della raccolta è riferibile a gruppi assicurativi, il 19% a gruppi bancari, l'11,% a *joint-venture* bancassicurative ed il 9% a gruppi industriali. La parte prevalente della raccolta effettuata dai gruppi di matrice bancaria o bancassicurativa è ovviamente riferita al mercato vita.

A tale ultimo proposito è interessante rammentare che una indagine recentemente svolta ha rilevato una presenza contenuta dei conglomerati finanziari sul mercato nazionale, più diffusa nel settore bancario rispetto a quello assicurativo. In base ad alcuni recentissimi aggiornamenti realizzati in collaborazione con la Banca d'Italia, sono stati infatti identificati otto gruppi qualificabili come conglomerati, due dei quali svolgono un'attività prevalentemente assicurativa.

Complessivamente, agli otto potenziali conglomerati corrisponderebbe una quota di mercato nazionale del 34% in termini di depositi bancari e del 21% in termini di raccolta premi.

Anche in Italia cominciano quindi a manifestarsi i primi segnali del concretizzarsi di forme di conglomerazione finanziaria

Per quanto riguarda la capitalizzazione ed il rispetto delle condizioni di solvibilità, alla fine dell'esercizio 2001 i mezzi propri delle imprese sono pari a /mil. 31.686 ed il mercato nel suo complesso mostra un indice di adeguatezza patrimoniale pari a 2,5.

Gli investimenti al 2001 risultano ancora concentrati sul comparto obbligazionario (66,54%), con una modesta contrazione in quello azionario – che tuttavia si attesta su di un valore pari al 19,16% del totale investimenti – ed un

ulteriore decremento in quello immobiliare, che raggiunge l'1,3% nel vita e il 9.8% nel danni.

Concluderei questo breve excursus sul mercato assicurativo sottolineando per la gestione danni che, dopo lungo tempo, ha presentato negli ultimi due esercizi un risultato positivo.

Quanto alla gestione vita, si può rimarcare che la nuova produzione si è concentrata per il 66,5% nel ramo terzo, con un trend decrescente rispetto agli esercizi precedenti. In pratica, presumibilmente per l'andamento negativo dei mercati azionari, dopo alcuni anni caratterizzati da una forte accelerazione dei prodotti del ramo terzo (connessi con fondi di investimento, indici azionari o altri valori di riferimento), c'è una ripresa delle assicurazioni sulla durata della vita umana e delle operazioni di capitalizzazione.

Degno infine di menzione è il fatto che, sempre nel vita, la raccolta negli ultimi anni è effettuata prevalentemente tramite il canale bancario e postale (58% nel 2001) ed in misura significativa tramite promotori finanziari (10,8% nel 2001).

**2. Pianificazione e Controllo di Gestione.** La funzione di pianificazione e controllo di gestione nelle imprese assicuratrici assume una valenza non minore che nelle imprese industriali o nell'intermediazione finanziaria, come mette chiaramente in luce il semplice richiamo alla caratteristica peculiare dell'impresa assicuratrice, ovvero l'inversione del ciclo produttivo.

Non solo l'impresa assicuratrice fissa i premi prima di rilevare i costi, ma percepisce i flussi di cassa in entrata prima dei competenti flussi in uscita. E' evidente come l'equilibrio gestionale, economico e finanziario (tanto di cassa che di competenza), dipenda fortemente dalla capacità del *management* di effettuare esatte previsioni e dalla disponibilità di strumenti di valutazione che consentano di verificare *in itinere* l'eventuale scostamento dalle previsioni effettuate, al fine di adottare le necessarie politiche correttive.

La Vigilanza ha pertanto particolarmente a cuore lo sviluppo della funzione di pianificazione strategica e controllo di gestione in tutte le fasi della vita aziendale. In primo luogo nella fase di impianto e costituzione, ove – come si dirà nel prosieguo – l’autorizzazione all’esercizio è legata ad un’attenta pianificazione e ad un periodo triennale di *follow up*.

In secondo luogo la funzione in parola assume rilevanza decisiva nei momenti tipici della vita aziendale quali acquisizioni di altre compagnie di assicurazione, fusioni, estensioni dell’attività ad altri rami o, in genere, programmi di sviluppo aziendale.

In generale può dirsi che ci si attende un contributo decisivo alla stabilità degli attori del mercato assicurativo dalla funzione di pianificazione e controllo di gestione che dev’essere particolarmente orientata a fronteggiare i rischi operativi, di mercato e finanziari.

E’ proprio il controllo dei rischi il terreno sul quale la Vigilanza ha il maggiore interesse allo sviluppo ed alla diffusione di una cultura del controllo in azienda. Ciò si dice anche se in astratto la pianificazione ed il controllo di gestione potrebbero essere di fatto orientati più alla massima redditività o alla creazione del valore, sposando eventualmente politiche aggressive nel segmento finanza o politiche assuntive di immediata massimizzazione dei volumi. Mi riferisco in sostanza ad un recente passato in cui i deficit dei conti tecnici venivano colmati da una lucrosa gestione finanziaria che al momento non sembra destinata a tornare. Le scelte strategiche non devono pertanto cercare rendimenti finanziari più elevati di quelli ottenibili con una prudente gestione degli investimenti; sono ad oggi più rilevanti, rispetto al recente passato, obiettivi di efficienza ed equilibrio tecnico di ramo.

Mi riferisco anche alle politiche assuntive non professionali che periodicamente fanno assurgere agli onori della cronaca qualche impresa i cui sviluppi esponenziali riserbano poi cattive sorprese, come accade talvolta nella r.c.auto, o deludono le aspettative degli assicurati, come è possibile nelle assicurazioni sulla vita - specie se ad elevato contenuto finanziario. Molto si è fatto

tuttavia negli ultimi anni per la trasparenza ed adeguatezza informativa nei prodotti vita, raggiungendo oramai un elevato standard qualitativo.

In sostanza, attesa la delicata funzione sociale svolta dal risparmio assicurativo ed il fondamentale valore di prudenza cui deve essere ispirata la gestione dell'impresa, la pianificazione ed il controllo di gestione dovranno orientarsi principalmente al presidio dei rischi, al fine di minimizzare le possibilità di scostamento dai piani previsionali e di fronteggiare adeguatamente i rischi operativi, di mercato e finanziari.

Non deve infatti tralasciarsi l'ovvia correlazione fra adeguatezza dei capitali ed adozione di adeguate politiche di pianificazione e controllo di gestione. La naturale contrapposizione fra esigenze di solidità patrimoniale, funzionali a garantire la solvibilità delle imprese ed in ultima analisi la stabilità del mercato - il cui tutore è la Vigilanza - ed interesse alla massimizzazione dei rendimenti, che spinge l'azionista a limitare l'apporto di capitale al minimo indispensabile, trova adeguata risposta in un'accurata politica di pianificazione e controllo di gestione volta a fronteggiare i rischi. In buona sostanza è interesse della Vigilanza che politiche di allocazione dei capitali volte a contenere le dotazioni patrimoniali degli attori del mercato siano assecondate da un contesto aziendale compatibile, così come - peraltro - elevate consistenze patrimoniali non potrebbero che ritardare gli effetti di eventuali gestioni inadeguate.

L'interesse del settore per la funzione in oggetto è testimoniato anche dal fatto che, già a livelli di norme primarie, la pianificazione ed il controllo di gestione assumono particolare rilevanza, con specifico riferimento alla fase costitutiva dell'impresa assicuratrice. Infatti, i decreti legislativi n. 174/95 e n. 175/95, che disciplinano rispettivamente l'assicurazione diretta sulla vita e contro i danni, nel fissare le condizioni per l'autorizzazione all'esercizio dell'attività assicurativa richiedono espressamente - unitamente ad un capitale minimo e ad un fondo di organizzazione per le spese di impianto - la presentazione di un programma di attività accompagnato da una relazione tecnica. Successivamente, l'impresa neo autorizzata dovrà presentare un rendiconto sullo stato di esecuzione del programma di attività. Ciò con cadenza semestrale e per i primi tre anni. Si tratta,

in sostanza, di verificare che siano realizzate le condizioni durature della funzionalità aziendale.

Il programma di attività dovrà indicare, in primo luogo, i rischi che l'impresa intende assumere, gli elementi costitutivi della dotazione patrimoniale, le previsioni relative alle spese di impianto e la politica riassicurativa. Inoltre, per i primi tre esercizi, dovrà essere indicata la prevedibile situazione di tesoreria, i mezzi finanziari per far fronte alle esigenze di copertura degli impegni tecnici e del margine di solvibilità, un conto economico previsionale riassuntivo dettagliato in più articolati conti tecnici di ramo e, infine, previsioni specifiche sulle spese di gestione, i premi ed i sinistri.

Il programma di attività deve essere accompagnato da una relazione tecnica che esponga i criteri e le ipotesi di base delle previsioni effettuate con specifico riferimento, per il ramo r.c.a., alla frequenza media ed al costo medio dei sinistri.

Le disposizioni appena descritte sono richiamate anche con riferimento ai casi in cui un'impresa chieda l'estensione dell'autorizzazione all'esercizio di altri rami, con conseguente presentazione di un programma di attività e relative verifiche semestrali per il triennio. Resta comunque ferma la facoltà per la Vigilanza di richiedere analisi simili a fronte di fusioni, trasferimenti di portafoglio o progetti di sviluppo eventualmente connessi a variazioni negli assetti proprietari e di controllo.

E' bene in ultimo spendere alcune parole sulle specificità dell'impresa assicuratrice in materia di gruppi e sugli inevitabili riflessi che tali specificità hanno sulla pianificazione e sul controllo di gestione.

L'assicurazione, infatti, si differenzia sensibilmente dalla banca – caratterizzata dal principio di separatezza banca-industria e dal dominio della capogruppo abilitata espressamente ad emanare direttive alle altre entità del gruppo.

Il modello assicurativo si basa sull'unico principio dell'autonomia gestionale dell'impresa assicuratrice nei confronti del soggetto controllante: l'accesso alla proprietà delle compagnie di assicurazione non è precluso ad alcun tipo predeterminato, ma è solo condizionato – tramite un meccanismo autorizzativo – alla ricorrenza di requisiti di onorabilità e adeguatezza.

In pratica ciò comporta che, accanto a compagnie o gruppi assicurativi con un assetto proprietario diffuso, ci siano altre realtà - singole compagnie o gruppi assicurativi - inserite in più ampi gruppi finanziari o anche industriali.

Nel quadro brevemente delineato, la funzione di pianificazione e controllo di gestione dovrà orientarsi distinguendo in primo luogo fra area assicurativa e gruppo societario nel suo complesso e adottando poi approcci diversificati in funzione degli obiettivi perseguiti. Intendo dire che il presidio dei rischi deve essere realizzato necessariamente integrando le valutazioni effettuate a livello di singole unità di *business* con quelle effettuabili a livello di gruppo. La pianificazione strategica, invece, dovrà fare i conti con il richiamato principio di autonomia gestionale che, se pure potrà trovare contemperamenti nell'ambito del gruppo assicurativo, richiede severo rispetto nelle relazioni fra l'area assicurativa e quella industriale.

Con particolare riferimento poi ai conglomerati finanziari, la direttiva in materia - i cui lavori sono ad oggi in una fase avanzata - imporrà inoltre la costituzione a livello di conglomerato di meccanismi globali di controllo interno e di gestione del rischio tali da consentire di individuare, monitorare e gestire i profili di rischio inerenti le aree di interesse per la vigilanza supplementare cioè, come abbiamo detto, l'adeguatezza patrimoniale, le operazioni intragruppo e la concentrazione dei rischi.

Non si può infine dimenticare che le riflessioni ora svolte dovranno fare i conti con i progetti di riforma del diritto societario in tema di gruppi.

oooooooooooo

In conclusione deve dirsi che l'interesse della Vigilanza alla pianificazione e controllo di gestione non si esaurisce nei momenti topici della vita aziendale, ma è sempre elevato. Infatti, il rischio che errori di previsione incidano sull'equilibrio aziendale non può essere affrontato con le sole dotazioni patrimoniali eccedenti gli impegni tecnici, ma deve essere fronteggiato da un'adeguata funzione aziendale dotata di una reale capacità previsionale in grado di anticipare e controllare i fatti di gestione tramite la definizione delle strategie aziendali e la elaborazione dei piani e programmi di attuazione. E' quindi bene che le aziende raggiungano adeguati standard di razionalità amministrativa e utilizzino al meglio, nell'area assicurativa, i dati e le elaborazioni matematico-statistiche propri della gestione tecnica.

In tale quadro possono inserirsi anche le indicazioni regolamentari offerte con la circolare n. 336D che richiamano, lasciando ampia libertà organizzativa, il mercato assicurativo ad un costante mantenimento di adeguate procedure di controllo interno.