

Analisi del business aziendale e pianificazione del capitale richiesto. L'impatto delle più recenti regole in materia di adeguatezza del capitale.

di Marcello Morvillo

Responsabile della Sezione Patrimoniale e Fondi Pensione – Vigilanza 1
ISVAP

Già lo scorso anno l'ISVAP ha avuto modo di partecipare a questo appuntamento, giunto alla sua decima edizione, e con piacere mi trovo qui a ringraziare l'Associazione Italiana per la Pianificazione ed il Controllo di Gestione in Banca e nelle Istituzioni Finanziarie e la Banca Popolare di Lodi che hanno ritenuto di coinvolgere anche quest'anno l'Istituto che io qui rappresento.

Ho già avuto modo – nella passata occasione – di sottolineare che l'inversione del ciclo produttivo e l'esigenza di forte tutela per gli utenti, caratteristiche tipiche del ciclo assicurativo, rendono elevato l'interesse della Vigilanza allo sviluppo della funzione di pianificazione e controllo di gestione nelle imprese di assicurazione.

1. Pianificazione e Controllo di Gestione.

Già le norme di legge richiedono all'impresa che intende ottenere l'autorizzazione all'esercizio dell'attività assicurativa od alla successiva estensione

dell'autorizzazione ad altri rami di produrre un'attenta ed analitica pianificazione cui corrisponda una successiva fase triennale di *follow-up*.

Il programma di attività deve 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, devono essere forniti 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 inoltre accompagnato da una relazione tecnica che illustri 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.

Tuttavia la Vigilanza non esaurisce il proprio interesse per la pianificazione ed il controllo di gestione alle fasi di impianto e costituzione, ma lo conserva nel corso dell'attività ordinaria ed in particolare in tutti i momenti topici 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 pratica la funzione di pianificazione e controllo di gestione è chiamata a contribuire alla stabilità degli attori del mercato assicurativo. L'equilibrio gestionale, economico e finanziario è infatti fortemente condizionato dalla capacità previsionale del *management*, nonché dalla disponibilità di strumenti di valutazione che consentano di verificare *in itinere* l'eventuale scostamento dalle precedenti previsioni, al fine di adottare le necessarie politiche correttive.

E' in particolare 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. 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 porsi come primario obiettivo il 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.

Solo un'accurata politica di pianificazione e controllo di gestione potranno contemperare le spinte centrifughe verso la massima patrimonializzazione ricercata dalla Vigilanza, funzionale a garantire la solvibilità delle imprese ed in ultima analisi la stabilità del mercato, e verso la massimizzazione dei rendimenti auspicata dall'azionista, volta a limitare l'apporto di capitale al minimo indispensabile.

Politiche di allocazione dei capitali volte a contenere le dotazioni patrimoniali degli attori del mercato devono essere assecondate da un contesto aziendale compatibile, così come peraltro elevate consistenze patrimoniali non escludono la necessità di risanare eventuali gestioni inadeguate.

Si può inoltre precisare che la funzione di pianificazione e controllo di gestione dovrà articolarsi diversamente a livello di gruppo e di singola entità.

A livello di gruppo dovranno utilizzarsi approcci diversi in relazione alle finalità, distinguendo fra area assicurativa e gruppo societario nel suo complesso. La pianificazione strategica dovrà garantire il rispetto dell'autonomia gestionale che, se pure potrà trovare contemperamenti nell'ambito del gruppo assicurativo, richiede severo rispetto nelle relazioni fra l'area assicurativa e la proprietà.

L'attività di presidio dei rischi deve essere invece realizzata necessariamente integrando le valutazioni effettuate a livello di singole *unit business* con quelle effettuabili a livello di gruppo. Nell'ambito delle singole entità dovrà essere in grado di cogliere le specificità dei singoli rami, verificando l'andamento dei singoli conti tecnici di ramo.

Con particolare riferimento infine ai conglomerati finanziari, la direttiva in materia – di cui occorre attendere il recepimento - 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 l'adeguatezza patrimoniale, le operazioni intragruppo e la concentrazione dei rischi.

2. Le novità in materia di margine di solvibilità.

Come noto, il fabbisogno di mezzi per le imprese assicuratrici è dato dal capitale sociale minimo, dal margine di solvibilità e dalla copertura delle riserve tecniche. A parte il capitale sociale minimo, stabilito in misura variabile in funzione dei rami esercitati e destinato ad avere rilevanza solo in fase di accesso all'attività assicurativa o in presenza di elevate perdite, sono il margine di solvibilità e le riserve tecniche a determinare il fabbisogno di capitale delle imprese in esercizio. Compito della funzione di pianificazione e controllo di gestione sarà anche quello di analizzare le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'azienda per pronosticare il livello di capitalizzazione richiesto e consentire la tempestiva pianificazione dell'immissione degli eventuali mezzi finanziari aggiuntivi.

La quantificazione delle riserve tecniche impone all'impresa di investire in attivi di qualità e proporzione predeterminata, al fine di garantire l'esistenza di mezzi di sicura e pronta liquidazione a fronte di obbligazioni attuali o potenziali verso assicurati e danneggiati.

Il margine di solvibilità, invece, richiede il possesso di mezzi propri (ivi compresi strumenti ibridi di patrimonializzazione) in relazione allo sviluppo della produzione ed ai sinistri per ammortizzare gli effetti di eventuali variazioni economiche sfavorevoli, in particolare della sinistralità.

Le direttive 2002/12/CE e 2002/13/CE del 5 marzo 2002 – il cui recepimento è in fase di immediata attuazione – modificano la normativa sul margine di solvibilità sia dei rami danni che vita.

Le innovazioni, i cui tratti salienti andrò nel prosieguo ad illustrare, sono destinate ad avere un significativo impatto sulla misura del grado di patrimonializzazione richiesto. Ciò comporta la necessità di uno sforzo da parte delle imprese al fine di effettuare un'attendibile previsione dei capitali necessari e, all'interno dei gruppi assicurativi o conglomerati, un'attenta allocazione dei capitali.

Già l'introduzione delle regole sulla solvibilità corretta ha richiesto una revisione dell'allocazione delle ricchezze fra le singole entità e dell'adeguatezza del capitale a livello di gruppo, per tener conto del *double gearing* e dell'eventuale creazione di capitale infragruppo. Allo stesso modo, oggi, la modificazione delle regole sul margine di solvibilità impone la revisione del grado di capitalizzazione delle singole imprese e della capogruppo.

Le innovazioni tendono in particolare a sopperire alla settoriale percezione dei rischi offerta dal sistema di calcolo del margine di solvibilità da costituire che, soprattutto nei rami danni, ove è funzione dei premi e dei sinistri, e meno nella gestione vita, ove è basato sulle riserve matematiche (con connessa componente finanziaria) e sul rischio demografico, è basato sulla prevalente osservazione dei rischi della sola gestione tecnica.

Altra caratteristica del margine di solvibilità, è la retrospettività del modello di calcolo. Con i poteri introdotti dalla normativa comunitaria la Vigilanza potrà effettuare verifiche di "tenuta" del capitale al mutamento delle ipotesi economiche sottostanti, anche in scenari *worst case*, e richiedere innalzamenti del margine di solvibilità.

Vediamo più in dettaglio le innovazioni portate al margine di solvibilità, prima nella gestione vita e poi nella gestione danni.

Nella gestione vita le prime novità riguardano gli elementi costitutivi del margine, ove l'ammissibilità dell'utilizzo dei crediti verso soci per capitale sottoscritto e non versato è stata subordinata all'autorizzazione dell'ISVAP.

L'utilizzabilità degli utili futuri, peraltro assoggettata a condizioni più severe, è invece destinata a cadere con il 2009. Sarà però possibile l'utilizzo delle plusvalenze latenti nette, seppure anch'essa subordinata all'autorizzazione dell'ISVAP.

Ricordiamo che gli altri elementi costitutivi del margine di solvibilità sono il capitale sociale versato, le riserve patrimoniali non destinate a copertura di specifici impegni, gli utili non distribuiti e le perdite, le azioni preferenziali cumulative, i prestiti subordinati, i titoli a durata indeterminata e gli altri strumenti

finanziari dotati di predeterminate caratteristiche. Il tutto previa deduzione degli elementi immateriali.

Anche il calcolo del margine di solvibilità minimo richiesto risulta modificato. In particolare, per i rami III e IV l'aliquota del 4% relativa ai contratti per i quali l'impresa assume il rischio di investimento viene applicata non più alle sole riserve matematiche ma alla globalità delle riserve tecniche (e pertanto anche alla riserva addizionale per garanzie finanziarie, a quella per somme da pagare ed a quella per spese future); per i contratti senza assunzione di rischio di investimento è stato invece introdotto un margine minimo pari al 25% delle spese di amministrazione nette.

Guardiamo ora alla gestione danni.

Le modifiche apportate agli elementi costitutivi del margine di solvibilità sono le stesse che per i rami vita (salve le relative specificità).

Per quanto riguarda, invece, il calcolo del margine di solvibilità minimo richiesto va rimarcato l'aumento del 50% – ai soli fini del calcolo – dell'ammontare dei sinistri pagati, dei recuperi e delle spese ovvero dei premi per i rami 11, 12 e 13, cioè R.C. aeromobili, R.C. veicoli marittimi, lacustri e fluviali, R.C. generale. Ciò in relazione all'elevata volatilità di tali rami.

E' inoltre previsto che, qualora il calcolo del margine di solvibilità minimo nel suo complesso risulti inferiore a quello del precedente esercizio, valga quello dell'esercizio precedente moltiplicato per il rapporto fra le riserve sinistri alla chiusura dell'esercizio ed alla chiusura dell'esercizio precedente. Ciò può accadere specialmente in fase di *run off* in rami caratterizzati da code di liquidazione molto lunghe (cd. *long tail risks*).

Anche il calcolo del coefficiente di conservazione, ovvero della quantificazione delle minori esigenze di capitalizzazione determinate dal ricorso alla riassicurazione passiva, si modifica rapportandosi all'ultimo triennio e non più all'esercizio.

Si innalzano inoltre le soglie oltre le quali si applicano le aliquote minori e aumenta la quota minima di garanzia, che viene peraltro indicizzata all'inflazione Eurostat.

E' evidente che l'eventuale effetto combinato dei due fattori, elevazione del margine di solvibilità richiesto e non utilizzabilità di alcuni elementi costitutivi, deve essere attentamente pronosticato per programmare i necessari interventi correttivi sul capitale.

Resta infine da rimarcare l'esistenza di incisivi ambiti di discrezionalità tecnica della Vigilanza nel determinare esigenze aggiuntive di margine e, nella sostanza, di capitale. L'Autorità potrà infatti richiedere un piano di risanamento finanziario, qualora i diritti degli assicurati siano a rischio, o la costituzione di un margine di solvibilità più elevato, qualora la posizione finanziaria sia deteriorata. Potrà anche essere rivisto al ribasso il valore di tutti gli elementi costitutivi del margine, in particolare nel caso si sia verificato un sensibile cambiamento del valore di mercato di alcuni attivi. Potrà infine essere diminuito il coefficiente di riduzione del margine di solvibilità basato sulla riassicurazione, in relazione all'assenza di un significativo trasferimento di rischi.

Il piano di risanamento finanziario, in particolare, dovrà riportare – per i tre esercizi successivi – le previsioni relative alle spese di gestione, dettagliatamente le previsioni di entrata e di spesa, la prevista situazione patrimoniale, i mezzi finanziari destinati alla copertura degli impegni e del margine di solvibilità.

E' importante l'esatta pianificazione dell'impatto delle modifiche richiamate in termini di maggiori capitali di funzionamento richiesti ed è altresì determinante l'apporto che il controllo di gestione potrà dare alla pianificazione aziendale in relazione agli illustrati poteri discrezionali della Vigilanza. Infatti, l'attenta osservazione e rilevazione delle caratteristiche del business aziendale e, pertanto, la tempestiva percezione dei rischi specifici, consentirà di anticipare gli eventuali interventi dell'ISVAP con l'adozione di strumenti correttivi o con la tempestiva pianificazione dell'immissione di capitali.

3. Le Riserve Tecniche.

Altro tema importante nella pianificazione aziendale dell'impresa assicuratrice è quello della valutazione delle riserve tecniche e della c.d. copertura delle stesse.

Ad oggi le disposizioni primarie e secondarie richiedono che l'impresa dimostri trimestralmente la disponibilità di attivi idonei per la copertura delle riserve tecniche stimate al 31.12 dell'esercizio appena chiuso. In relazione poi ai prodotti di cui gli assicurati sopportano il rischio dell'investimento, le c.d. polizze index linked e unit linked, recenti disposizioni impongono alle imprese di aggiornare trimestralmente il valore delle riserve e di valutare gli elementi dell'attivo a valore corrente. Ciò comporta, in ipotesi di sviluppo sensibile della produzione, una rapida crescita infrannuale degli impegni tecnici e l'eventuale necessità dell'appostazione di una riserva addizionale in caso di non perfetto allineamento fra gli impegni assunti e la provvista sottostante in caso di garanzie di capitale o di rendimento.

Va tuttavia precisato che la Vigilanza da tempo richiede alle imprese di dotarsi di precoci strumenti previsionali che consentano di valutare in corso d'anno il *trend* delle riserve tecniche della gestione vita tradizionale e della gestione danni. A fronte di un forte sviluppo della produzione o di un repentino incremento della sinistralità dovranno essere adottate misure idonee a fornire già in corso d'anno le imprese di mezzi in misura sufficiente alla copertura delle riserve tecniche.

In pratica, intendo dire che non può l'impresa rilevare solo al momento dell'approvazione del bilancio il fatto che nel corso dell'esercizio di riferimento – e pertanto di quello passato – avrebbe dovuto disporre di mezzi in misura maggiore e pertanto solo in quel momento disporre eventuali interventi sul capitale. E' in una fase ben precedente che il *management* deve rilevare il maggiore fabbisogno finanziario che garantisce il rispetto delle condizioni di esercizio dell'attività assicurativa e richiedere i necessari interventi alla proprietà.

4. Il rendimento prevedibile.

Un altro profilo importante nella pianificazione del fabbisogno di capitale delle imprese assicuratrici, tipico delle sole assicuratrici che esercitano i rami vita, è il monitoraggio del rendimento prevedibile delle attività rappresentative delle riserve tecniche per i contratti che prevedono una garanzia di tasso di interesse.

In pratica si richiede, come meglio dettagliato nel provvedimento dell'ISVAP n. 1801 G del 21 febbraio 2001, di verificare la capacità prospettica degli attivi inseriti nelle c.d. gestioni separate di realizzare un flusso reddituale sufficiente a fronte del rendimento minimo garantito che, rammento, per alcuni prodotti presenti sul mercato è del 4% annuo.

A tal fine si richiede alle imprese di dotarsi di procedure che consentano la valutazione congiunta dell'attivo e del passivo per identificare i flussi prospettici e valutarne la sensibilità al contesto economico.

Ampia libertà organizzativa è lasciata in materia, in relazione alla dimensione aziendale ed alle caratteristiche dei portafogli. L'analisi può essere limitata alle sole gestioni separate ritenute dalle imprese stesse significative per dimensione o per rischiosità. Unica limitazione è che l'analisi riguardi almeno l'ottanta per cento delle riserve tecniche relative a gestioni separate e che l'orizzonte temporale sia almeno pari a quattro periodi di osservazione successivi.

In occasione del bilancio di esercizio e della relazione semestrale le imprese devono dotarsi di una relazione sottoscritta da un responsabile dell'impresa e dall'attuario incaricato che riporti le analisi effettuate.

5. Tariffazione e liquidazione.

Mi sono principalmente intrattenuto su profili di carattere patrimoniale, in quanto interessati dalle più imminenti o recenti innovazioni. E' tuttavia necessario richiamare con un seppur fugace cenno anche i principali profili della gestione tecnica destinati ad incidere più direttamente sulla formazione del risultato di esercizio.

Infatti, sotto il profilo tecnico non è solo il processo di riservazione a dover fare i conti con un'attenta rilevazione dei fatti aziendali al fine dell'esatta definizione degli impegni tecnici, con effetti riflessi sull'efficace e tempestiva pianificazione dei mezzi propri. Lo sono anche quello tariffario e liquidativo.

Per quanto riguarda il profilo tariffario, l'esatta quantificazione dei costi interni ed esterni deve essere rilevata per ramo e per linea di business, in modo da realizzare l'equilibrio tecnico di ramo e di prodotto. In particolar modo nelle

assicurazioni obbligatorie assume particolare rilevanza il ricorso all'esperienza statistica nella fissazione della tariffa che, nella responsabilità civile auto, non può prescindere dalle basi tecniche per debordare dalla legittima aspettativa di profitto alla sostanziale elusione dell'obbligo legale a contrarre.

Nel processo liquidativo, infine, il controllo di gestione dovrà focalizzarsi sul contenimento dei costi senza disattendere le aspettative dei danneggiati e degli assicurati. Anche in questo ambito assume particolare significato il controllo di gestione nei rami obbligatori. Così, nella responsabilità civile auto non possono le imprese limitarsi a rilevare la presenza di costi di natura non strettamente tecnica da scaricare successivamente sugli assicurati con la tariffazione. Si richiede agli operatori un attento controllo dei costi che tuteli gli aventi diritto senza aggravare la collettività di diseconomie imputabili a singoli.

oooooooooooo

In conclusione va detto che la Vigilanza ha a cuore il radicamento della cultura della pianificazione e del controllo di gestione nelle imprese assicuratrici. E' importante la realizzazione di un'adeguata funzione aziendale dotata di effettiva capacità previsionale, in grado di anticipare e controllare i fatti di gestione tramite la definizione delle strategie aziendali, la elaborazione dei piani e programmi di attuazione ed un adeguata attività di *follow up*.

Infatti, il rischio che errori di previsione o eventi non preventivabili incidano sull'equilibrio aziendale non può essere affrontato con le sole dotazioni patrimoniali eccedenti gli impegni tecnici, come più volte sottolineato anche nell'ambito dei lavori di Basilea 2. Si chiede quindi alle aziende di raggiungere elevati standard di razionalità amministrativa, ricorrendo ai dati ed alle elaborazioni matematico-statistiche propri della gestione tecnica e dotandosi di adeguate procedure di controllo interno per le quali le indicazioni regolamentari offerte lasciano ampia libertà organizzativa.