

23^a Convention APB

Pianificazione strategica risk-based in ambito assicurativo e bancario

Alfonso Galante

Direttore Pianificazione Strategica, Investor Relations e M&A

Bologna, 15 ottobre 2016

Unipol
GRUPPO

Sul modello di business di Banche e Assicurazioni

L'operatività degli intermediari finanziari (Banche e Assicurazioni) è incentrata sulla gestione e trasformazione di asset finanziari che, nel caso delle Banche assumono essenzialmente la forma di depositi da trasformare in crediti e, nel caso delle Assicurazioni, di premi raccolti anticipatamente dagli assicurati da trasformare in investimenti per far fronte a rimborsi futuri

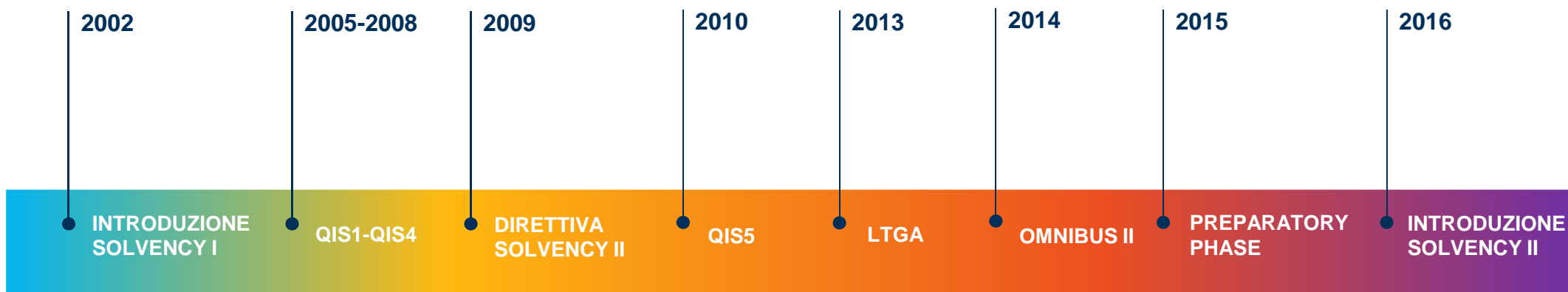
Il business degli intermediari finanziari (sia Banche che Assicurazioni) è essenzialmente uno spread business volto a generare un utile dalla differenza tra il rendimento degli attivi (impieghi) e il costo delle passività (fonti/riserve)

La redditività dell'intermediario è quindi determinata dalla capacità dell'impresa di minimizzare, sul fronte del passivo, i costi della raccolta, e di massimizzare, dall'altro lato, il rendimento degli asset

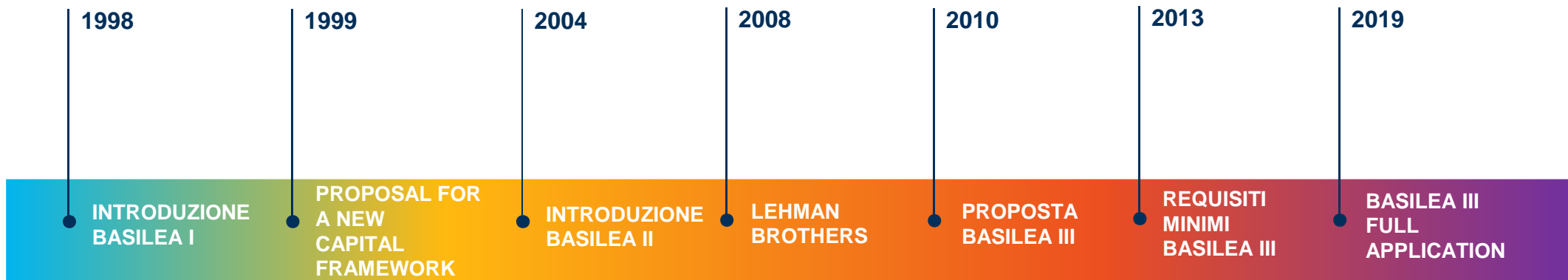
Una Compagnia di Assicurazioni si caratterizza per la numerosità e la varietà dei rischi che assume e, di conseguenza, per la natura e le caratteristiche delle proprie passività

Timeline normativa

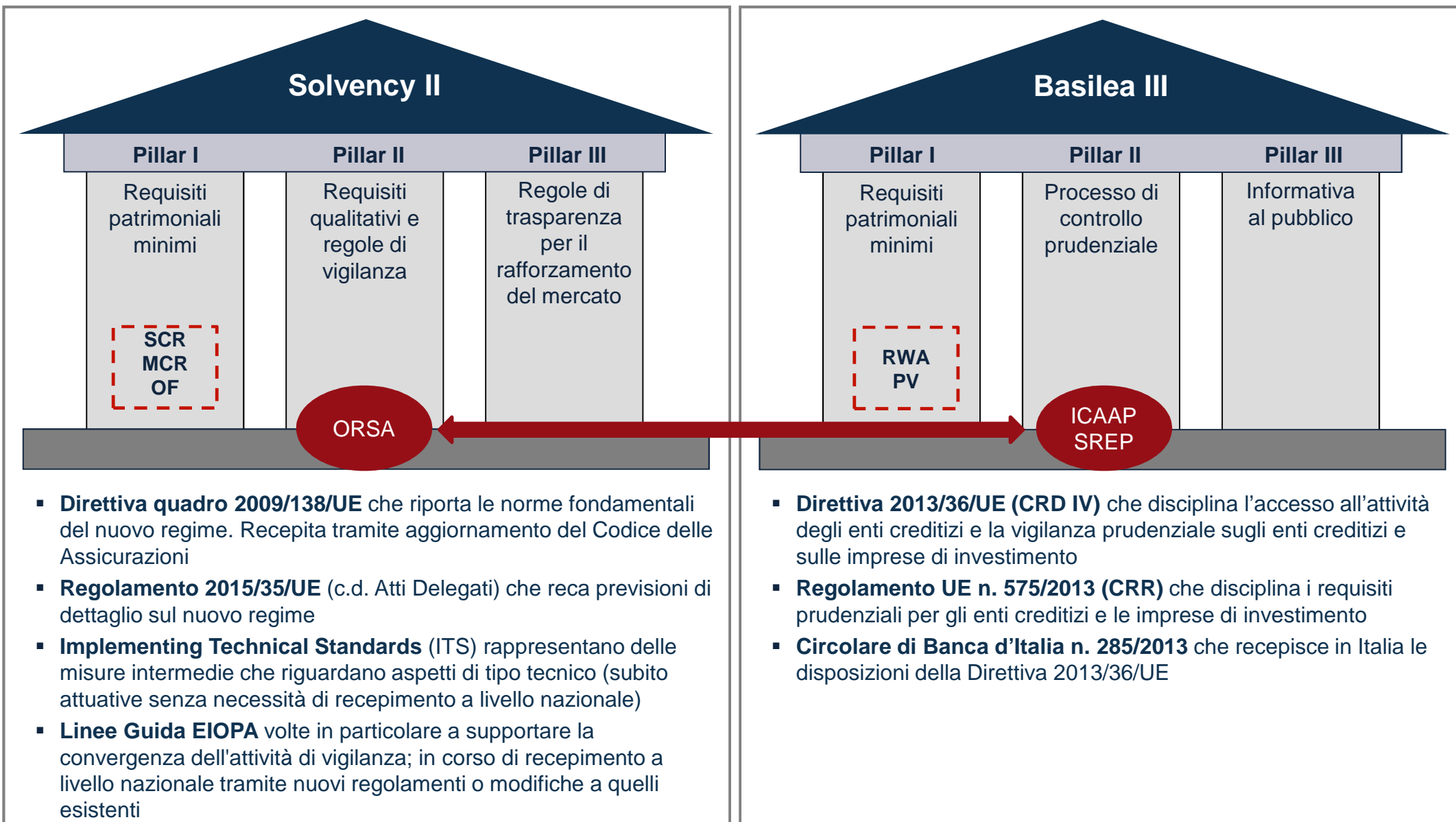
Settore assicurativo



Settore bancario



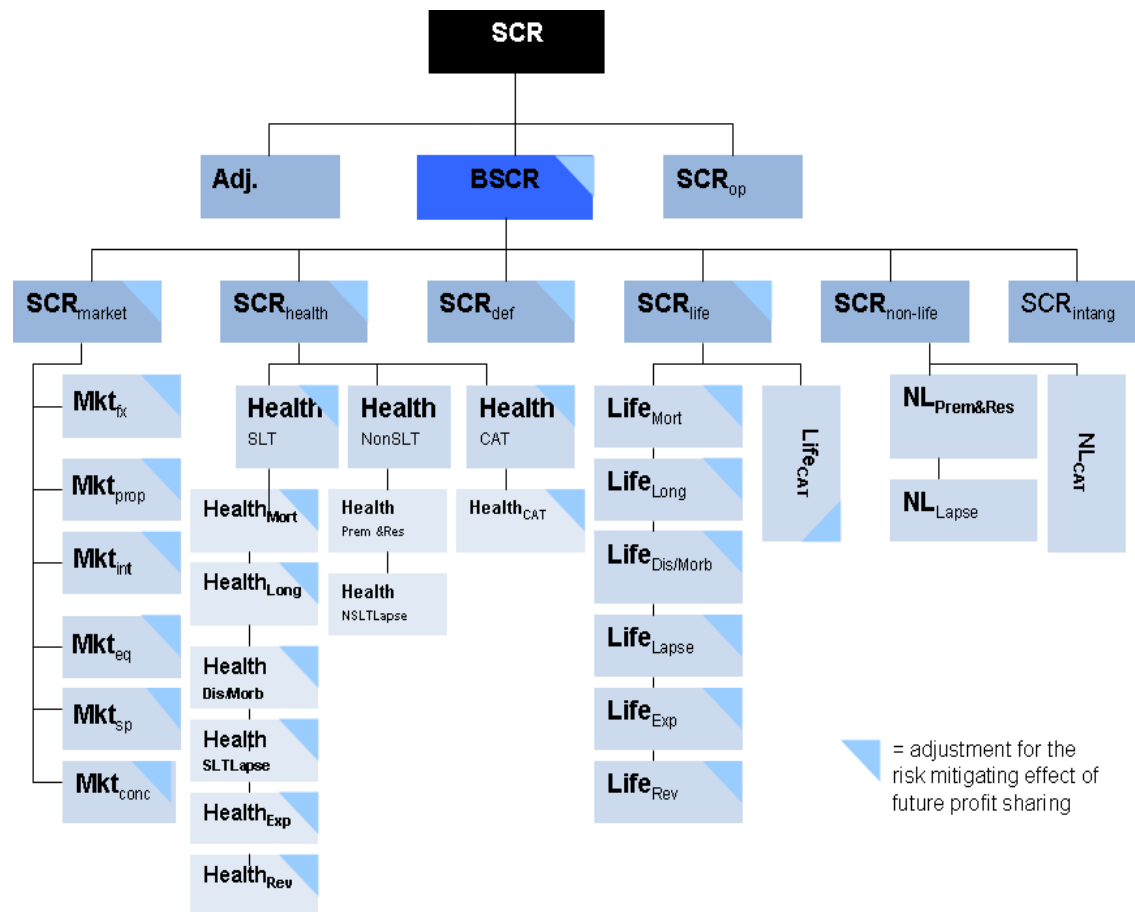
Struttura a tre pilastri e principali riferimenti normativi



Il requisito patrimoniale di solvibilità assicurativo

- Il requisito patrimoniale di solvibilità (Solvency Capital Requirement, SCR) corrisponde al **Value at Risk** dei Fondi Propri di base della Compagnia soggetto ad un **livello di confidenza del 99,5%** su un orizzonte temporale di **un anno**

- Determinazione del SCR per ogni sotto-modulo in cui sono suddivisi i cinque rischi principali (market, health, default, life, non-life)
- Aggregazione per ciascun modulo di rischio dei requisiti di capitale relativi ai sotto-moduli tramite matrice di correlazione
- Aggregazione dei requisiti di capitale relativi ai cinque rischi principali tramite ulteriore matrice di correlazione
- Determinazione del SCR complessivo tenendo conto dei rischi operativi e degli aggiustamenti relativi alle imposte differite e alla capacità di assorbimento delle perdite delle riserve vita



In ambito assicurativo l'incidenza dei benefici di diversificazione è particolarmente rilevante e può pesare fino al 40-50% del requisito di capitale complessivo non diversificato con rilevanti implicazioni anche dal punto di vista della gestione del capitale in termini di allocazione di tali benefici alle diverse Società/Business Unit del Gruppo Assicurativo

Componenti principali dello SREP in ambito bancario

Principali ambiti dello SREP

- 1 Classificazione dell'istituto e revisione periodica
- 2 Monitoraggio di indicatori chiave
- 3 Analisi del business model
- 4 Valutazione governance e sistema dei controlli interni
- 5 Valutazione dei rischi sul capitale
- 6 Valutazione dei rischi su liquidità e funding
- 7 Valutazione dell'adeguatezza dei fondi propri dell'istituto
- 8 Valutazione dell'adeguatezza delle risorse liquide dell'istituto
- 9 Giudizio complessivo dello SREP
- 10 Misure di vigilanza e comunicazione del risultato dello SREP

Nuove logiche di analisi

Studio della sostenibilità del business

Valutazione sistematica della risk governance e della risk culture

Benchmarking sistematico con i peers

Analisi del rischio forward looking

Review del rischio di liquidità (inclusivo di stress testing)

La pianificazione strategica «risk-based» consente di superare alcuni dei limiti della pianificazione tradizionale

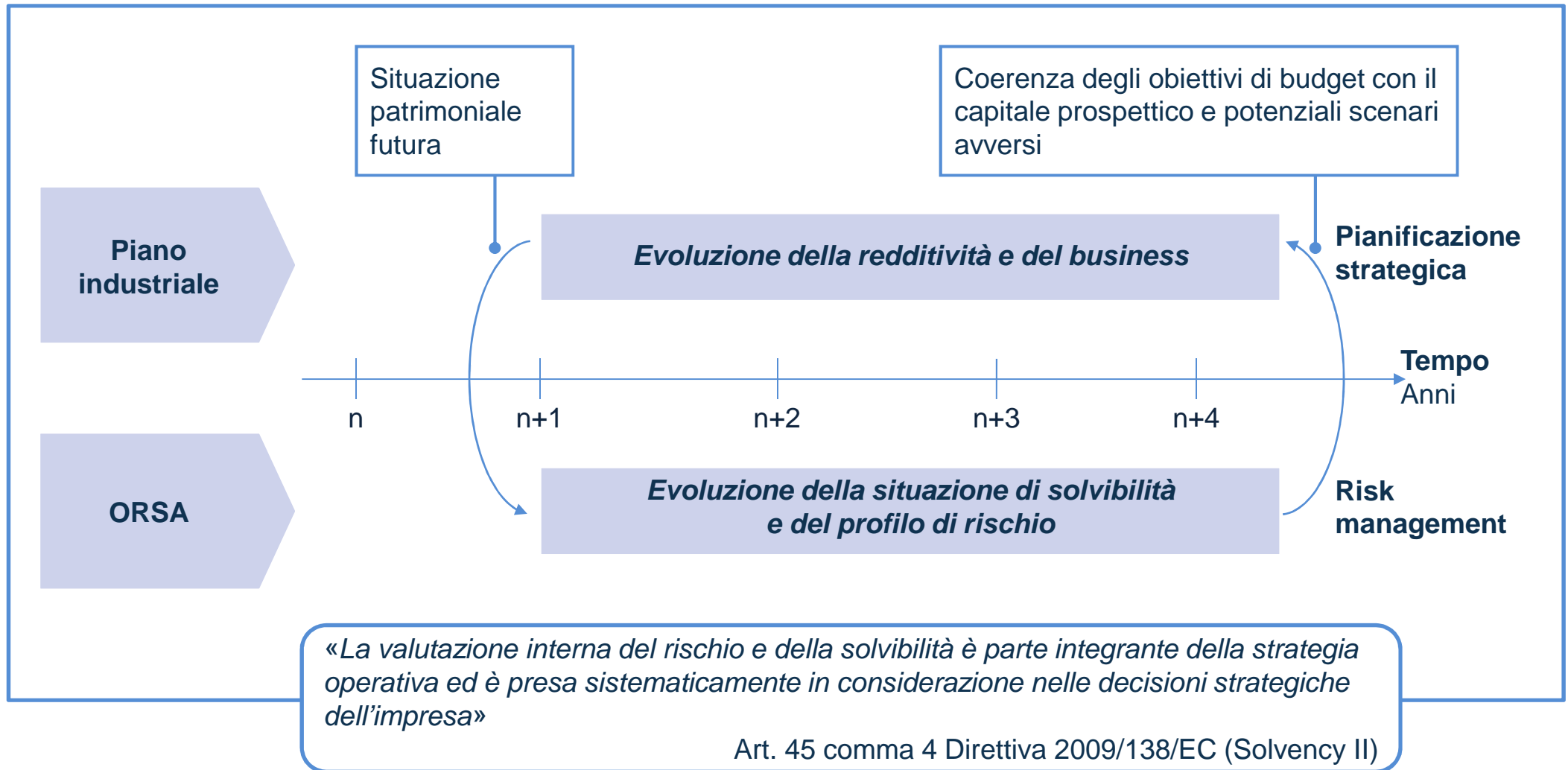
Pianificazione tradizionale

- Limitata integrazione tra la strategia (qualitativa) e gli aspetti quantitativi
- Focus non sufficientemente esplicito su misure di rendimento corrette per il rischio
- Supporto «modellistico» insufficiente per favorire considerazioni fattuali su strategie alternative sia a livello analitico che complessivo
- «Prioritizzazione» delle iniziative di sviluppo non supportata da un processo analitico obiettivo

Pianificazione «risk-based»

- Maggiore efficacia dei processi decisionali strategici mediante l'integrazione di piani bottom-up con obiettivi e opportunità definite top-down
- Integrazione di analisi di scenario e di stress test
- Confronto in termini relativi sulla creazione di valore risk-adjusted delle diverse Business Unit e identificazione dei «key value driver»
- Analisi dei trade-off tra le variabili strategiche (margini vs crescita, etc.)

Collegamento tra il processo di definizione e revisione del piano industriale e quello di gestione dei rischi



Convergenza di pianificazione strategica, capital management e risk management



L'ORSA richiede di mettere in atto processi che consentano di **individuare e valutare correttamente i rischi** cui la Compagnia è o potrebbe essere esposta **nel breve e nel lungo termine**

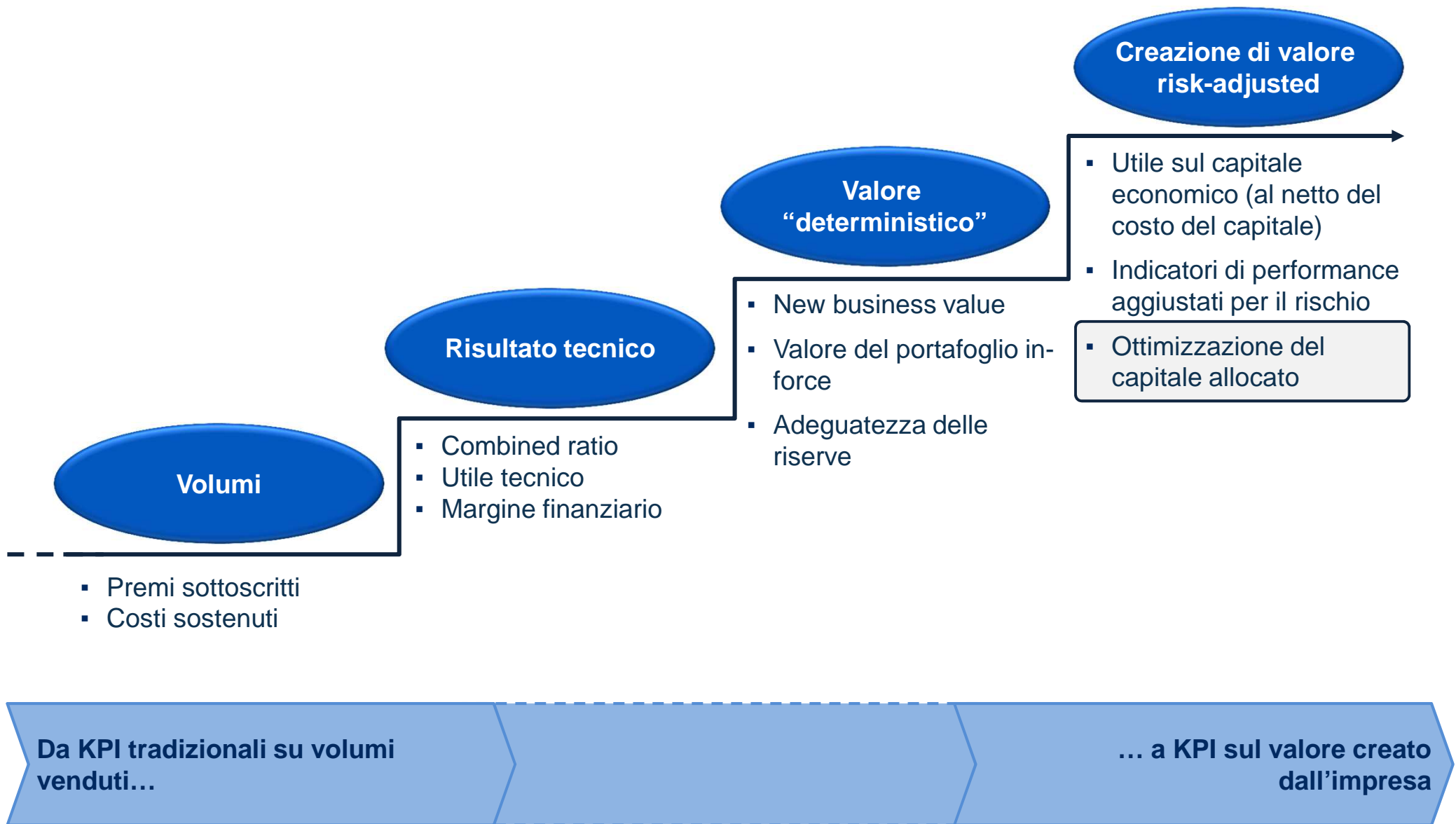
L'ORSA deve consentire di controllare il **fabbisogno di capitale complessivo**, tenuto conto del profilo di rischio specifico, dei limiti di tolleranza al rischio approvati e della strategia operativa dell'impresa

L'ORSA è parte integrante della strategia aziendale ed è **presa sistematicamente in considerazione** nelle decisioni strategiche relative a:

- formulazione / revisione delle **strategie aziendali**
- **allocazione del capitale**
- **sviluppo prodotti**

e in generale nelle **decisioni manageriali della Compagnia**

La pianificazione risk-based supporta l'evoluzione delle metriche in ottica di creazione di valore



Conclusioni

Il contesto macroeconomico e di mercato particolarmente incerto richiede una evoluzione dei modelli di pianificazione tradizionale verso logiche «risk-based», anche mediante l'identificazione preventiva delle relative azioni manageriali e misure di contingenza

Le Compagnie sono attualmente maggiormente focalizzate sul Pillar I mentre le Banche sono già in fase di applicazione avanzata del Pillar II, ma è prevedibile una ulteriore convergenza tra i due settori e quindi un maggiore focus anche da parte delle Compagnie sui requisiti di Pillar II

Un approccio «sostanziale» alla normativa può supportare l'evoluzione dei processi decisionali strategici e operativi

Il modello (inteso come «regolo») in ambito assicurativo è necessariamente più articolato e complesso in considerazione della natura dei rischi e della loro numerosità (mercato, controparte, catastrofale, riserve danni, etc.), ma non deve esserne travisata la finalità

Sul ruolo del «modello»

In un famoso dialogo con la Banca d'Italia Modigliani esalta il modello perché consente di esplicitare *«cosa abbiamo in mente per obiettivi e cosa abbiamo in mente per strumenti e cosa vuol dire gradi di libertà»*; Carli sintetizza il risultato della scelta: *«dotandosi di un modello [...] la Banca si rendeva autonoma, trovava un regolo ferreo al quale agganciare le proprie decisioni. [...] Il modello va inteso come elemento di disciplina tanto per lo sforzo dell'analisi quanto per la risolutezza dell'azione, rafforza la discrezionalità degli atti, non già l'arbitrio delle decisioni da intraprendere»*; Ciampi ne sottolinea gli effetti sull'organizzazione: *«il modello [...] calato nella realtà operativa della Banca e anche della struttura organizzativa ci costrinse ad abbracciare un approccio globale, [...] con] la logica interattiva del modello [...] si] guadagnò in unitarietà»*

(Rey, G.M., Peluffo, P., Dialogo tra un professore e la Banca d'Italia. Modigliani, Carli e Baffi, Firenze, Vallecchi, 1995)