



ORDINE NAZIONALE
DEGLI ATTUARI

CONSIGLIO NAZIONALE
DEGLI ATTUARI



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

Corporate Development, Budgeting e Business Intelligence: gli attuari in area CFO oltre il reserving

Mauro Piccinini, ONA, FIA



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

I messaggi chiave dei prossimi 15 minuti



Le competenze attuariali se indirizzate in un certo modo possono generare valore in settori e ambiti tradizionalmente lontani dalla tecnica attuariale



Faremo 3 esempi in area CFO e Strategy – logicamente conseguenti l'uno all'altro:

- Corporate development; Budgeting; Business intelligence



Discuteremo i 3 ingredienti necessari per fare questo passaggio

- Pyramid thinking; Fuori dalla comfort zone; Ricalibrare il focus del lavoro



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

Una rivoluzione culturale: Da “l’ingegno al supporto della tecnica”, a “la tecnica al supporto del business”

Attuario “tradizionale”

- Assicurazioni, previdenza, società di consulenza attuariale
- Tariffazione, Riservazione (più recentemente: Quantitative risk mgmt.)
- E’ l’esperto
- Recepisce le strategie di business e le fa proprie (al massimo ne valuta la «tenuta»)
- «Alza la mano» per segnalare problemi (i più bravi suggeriscono anche soluzioni)



Attuario in area CFO e strategy

- Tech companies, Fondi d’investimento, Società di consulenza strategica
- Pianificazione e controllo, Marketing, Analytics, Risk-based compliance e audit
- Ha tanto da imparare, ma ha un ottimo metodo
- Detta il framework su cui vengono prese scelte strategiche, con un back-up quantitativo
- Monitora l’andamento del business e propone azioni correttive/ottimizzanti



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

Primo esempio:

Guidare il *corporate development* con un approccio quantitativo

Step 1: Definire cosa intendiamo per «valore aziendale» (oltre le assicurazioni)

Metodi di valutazione aziendale

- 1 **Patrimoniali**
- 2 **Reddituali**
- 3 **Finanziari**
- 4 **Multipli di Borsa**

Key Operating
Metrics

Valuation
Methods

Tech	Insurers / Banks
<ul style="list-style-type: none">• Revenue Growth• EBITDA Margin• EPS Growth• LTV / CAC• Payback Periods	<ul style="list-style-type: none">• Combined Ratio / Cost-Income Ratio• Investment Yield / Net Interest Income• EPS Growth• RoTE
<ul style="list-style-type: none">• AV/Revenue• AV/EBITDA• P/E• DCF (or Discounted Equity Value)• Regression – Revenue Growth vs. AV/EBITDA or Revenue Growth vs. P/E	<ul style="list-style-type: none">• P/E• P/TBV• Regression – RoTE vs. P/TBV• Gordon Growth methodology (<i>Warranted Equity Valuation</i>)



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

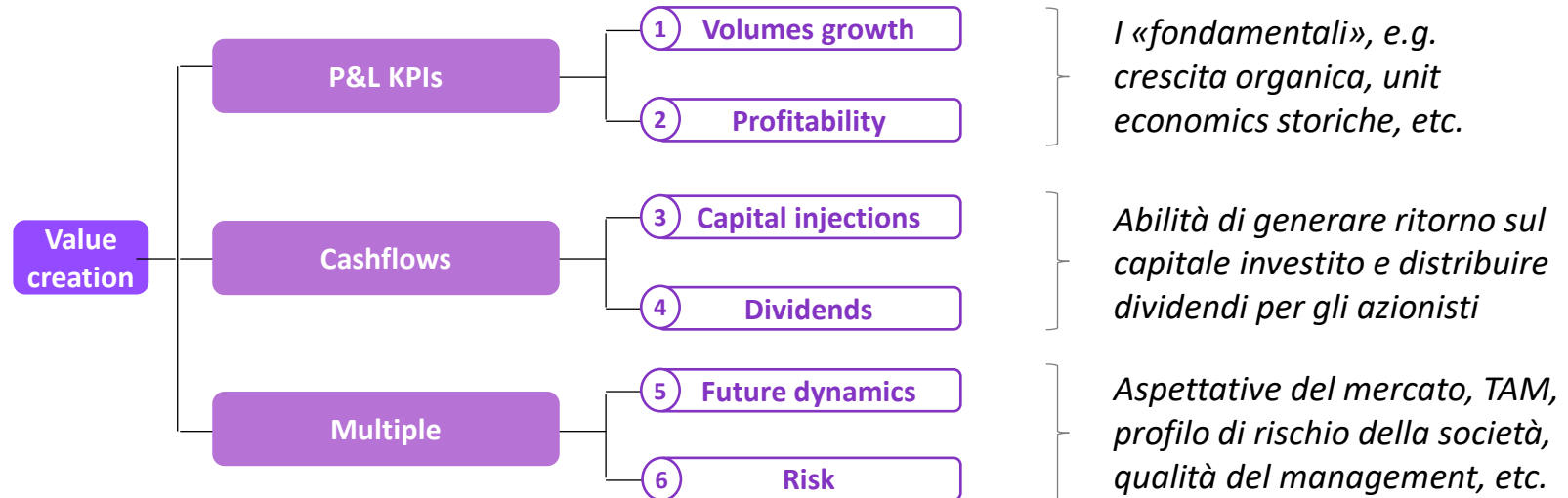
INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

Primo esempio:

Guidare il *corporate development* con un approccio quantitativo

Step 2: Prendere decisioni con un framework rigoroso (e.g. total SH return)





Secondo esempio: Il Budgeting come strumento per legare gli obiettivi strategici alle iniziative di piano ...

Esempio illustrativo

Example of target metrics

Volumes growth

How much market share are we gaining?

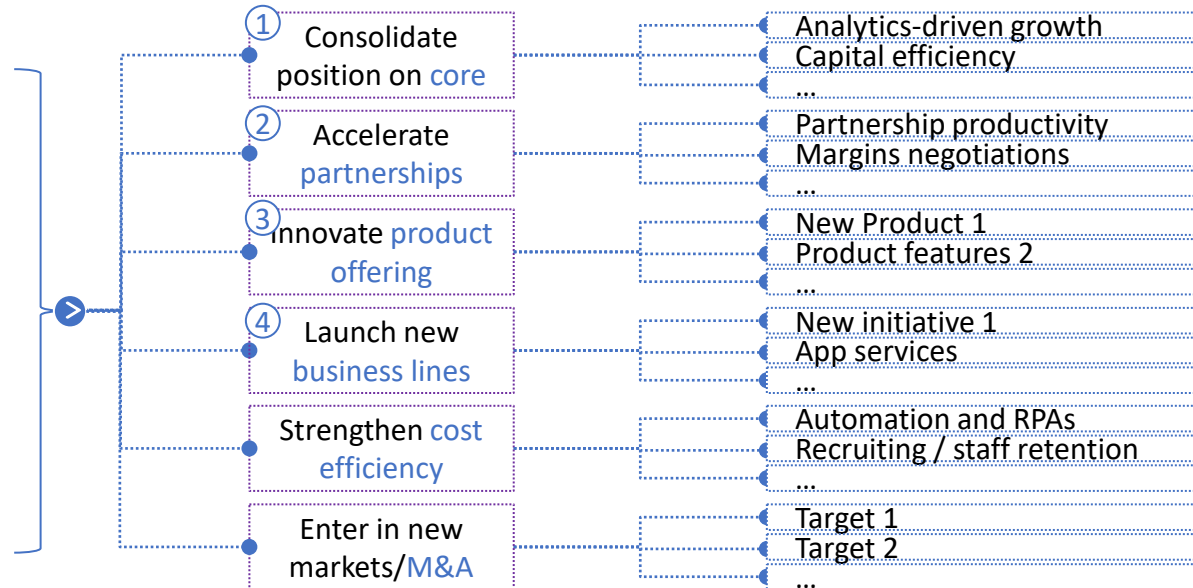
EBITDA

How much value are we creating?

Cash/capital

What is the return on investment?

Planning building blocks





XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

... e le iniziative di piano alle ipotesi e ai target individuali

Initiatives

Objectives

Budget allocated¹

Initiative X

- Xxx
- Xxx

- Xx M
- Xx M

€ XX

Initiative X

- Xxx
- Xxx
- Xxx

- Xx M
- Xx M
- Xx M

€ XX

Initiative X

- XXX
- XXX

- Xx M
- Xx M

€ XX

Initiative X

- XXX
- XXX

- Xx M
- Xx M

€ XX

TOTAL SPENT € XXM

Key results

Esempio illustrativo

CPA overall

€ YY

Volumes

YY

KPI1

>80%

KPI2

>65%



ORDINE NAZIONALE
DEGLI ATTUARI

CONSIGLIO NAZIONALE
DEGLI ATTUARI



XIII
CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

Terzo esempio: Real time monitoring e business intelligence per definire azioni correttive in itinere

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021



XIII

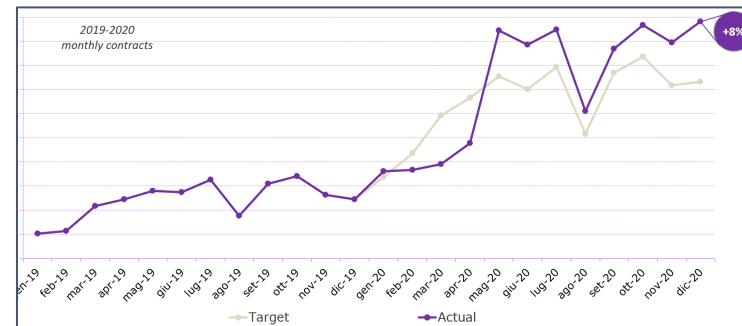
CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

Terzo esempio: Real time monitoring e business intelligence per definire azioni correttive in itinere

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

Volumes





XIII

CONGRESSO NAZIONALE DEGLI ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

Terzo esempio: Real time monitoring e business intelligence per definire azioni correttive in itinere

ROMA
10-12 Novembre 2021

Call center



Volumes





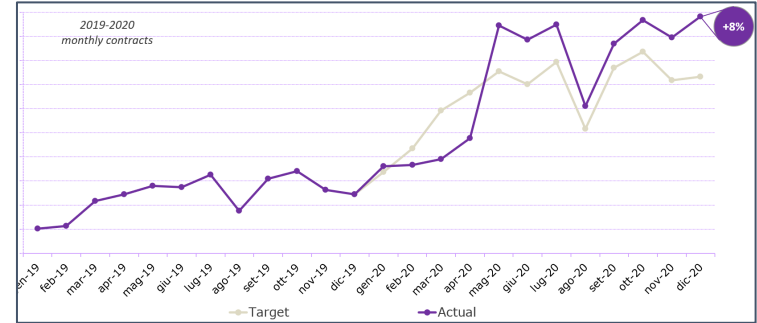
XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

Terzo esempio: Real time monitoring e business intelligence per definire azioni correttive in itinere

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

Volumes

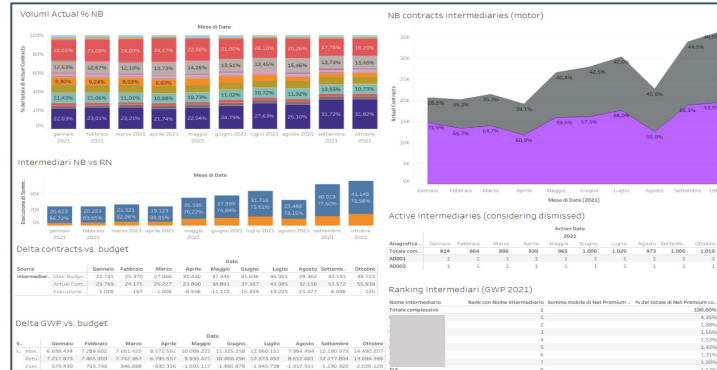


ROMA
10-12 Novembre 2021

Call center



B2B2C





ORDINE NAZIONALE
DEGLI ATTUARI

CONSIGLIO NAZIONALE
DEGLI ATTUARI



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

Terzo esempio: Real time monitoring e business intelligence per definire azioni correttive in itinere

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

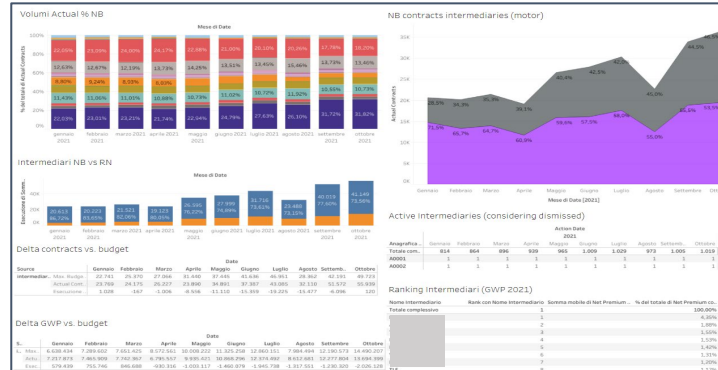
Call center



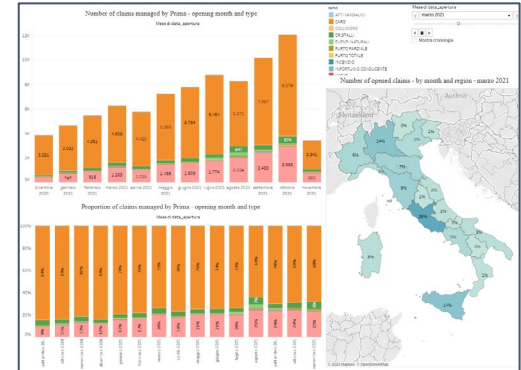
Volumes



B2B2C



Operations





ORDINE NAZIONALE
DEGLI ATTUARI

CONSIGLIO NAZIONALE
DEGLI ATTUARI



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA

10-12 Novembre 2021

Ingrediente #1 – The pyramid principle



XIII

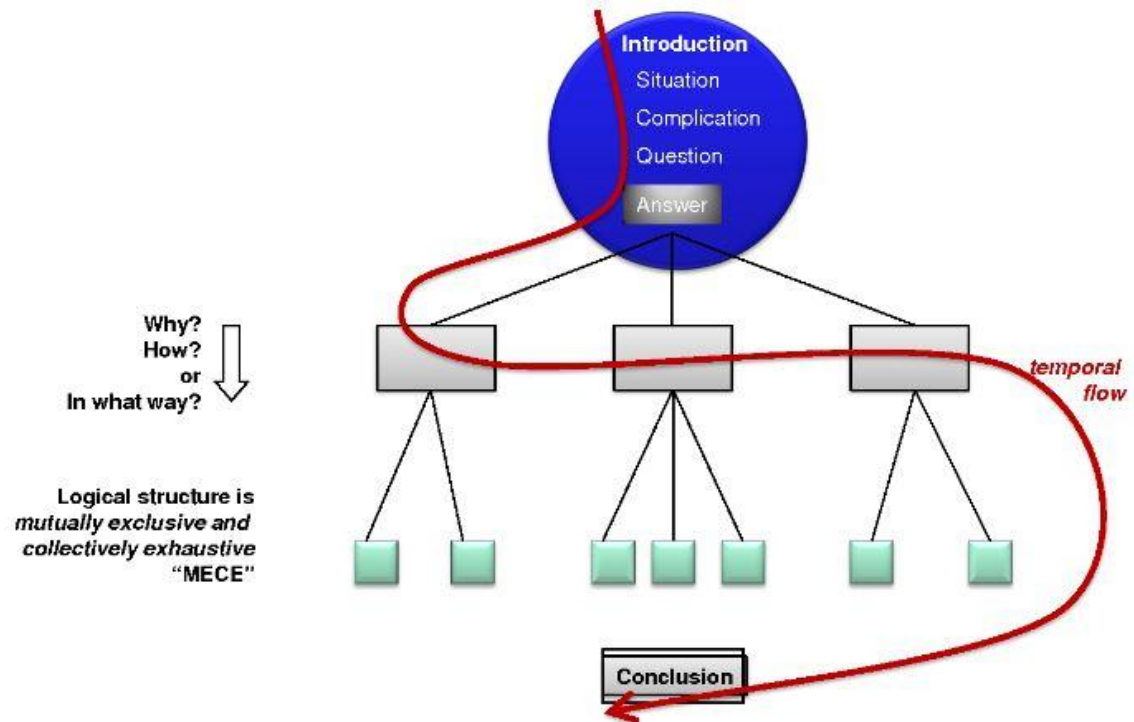
CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

Invertire
l'ordine
logico
con cui
lavoriamo

Ingrediente #1 – The pyramid principle





ORDINE NAZIONALE
DEGLI ATTUARI

CONSIGLIO NAZIONALE
DEGLI ATTUARI



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA

10-12 Novembre 2021

Ingrediente #2 – Fuori dalla comfort zone



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

Ingrediente #2 – Fuori dalla comfort zone

Accettare di
non essere
mai più
l'expert in
the room





ORDINE NAZIONALE
DEGLI ATTUARI

CONSIGLIO NAZIONALE
DEGLI ATTUARI



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA

10-12 Novembre 2021

Ingrediente #3 – Focus sulla comunicazione



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

Ingrediente #3 – Focus sulla comunicazione

Ricalibrare
come
investiamo
il tempo per
preparare
un'analisi

Analisi/framing

DA...

5%

Raccolta dati/input

15%

Lavoro sul modello

60%

Raffinamento del modello

20%

Preparazione del meeting

0%



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

Ingrediente #3 – Focus sulla comunicazione

Ricalibrare
come
investiamo
il tempo per
preparare
un'analisi

	DA...	...A
Analisi/framing	5%	30%
Raccolta dati/input	15%	15%
Lavoro sul modello	60%	20%
Raffinamento del modello	20%	20%
Preparazione del meeting	0%	20%



ORDINE NAZIONALE
DEGLI ATTUARI

CONSIGLIO NAZIONALE
DEGLI ATTUARI



XIII

CONGRESSO
NAZIONALE
DEGLI
ATTUARI

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA
E RISCHI SISTEMICI:
L'ATTUARIO
VALUTATORE
GLOBALE
DELL'INCERTEZZA

ROMA
10-12 Novembre 2021

A proposito...

Se avete notato che la somma a destra superava il 100%...

Non avete speranza – siete dei veri attuari !!! 😊