

BAIN & COMPANY

Solvency II

Impatti sulla gestione del business assicurativo

Comitato Lombardo degli Attuari

Rocco D'Acunto

Milano, 12 Ottobre 2011

Solvency II è un approccio olistico, ma pur sempre un edificio ancora in costruzione



Requisiti quantitativi

(Pillar 1)



- Importanti questioni metodologiche ancora in discussione, assicuratori preoccupati circa la stabilità delle metriche di Solvency, ad esempio:
 - Inclusione degli utili futuri come capitale Tier 1
 - Ipotesi sulla curva dei rendimenti e trattamento govies
 - Semplificazione modello standard

Requisiti organizzativi

(Pillar 2)



- Requisiti qualitativi definiti solo ad alto livello (in proporzione alla complessità del business), ad esempio:
 - Ruolo del Consiglio
 - Indipendenza delle funzioni di controllo
 - Processo ORSA

Requisiti di comunicazione

(Pillar 3)

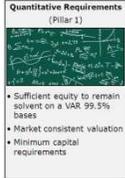


- Sezione su obblighi di comunicazione esterna non completa, limitato indirizzo circa l'interpretazione di ogni specifico stato, ad esempio:
 - Formato
 - Specifiche di contenuto
 - Frequenza
 - Elementi opzionali es. necessari

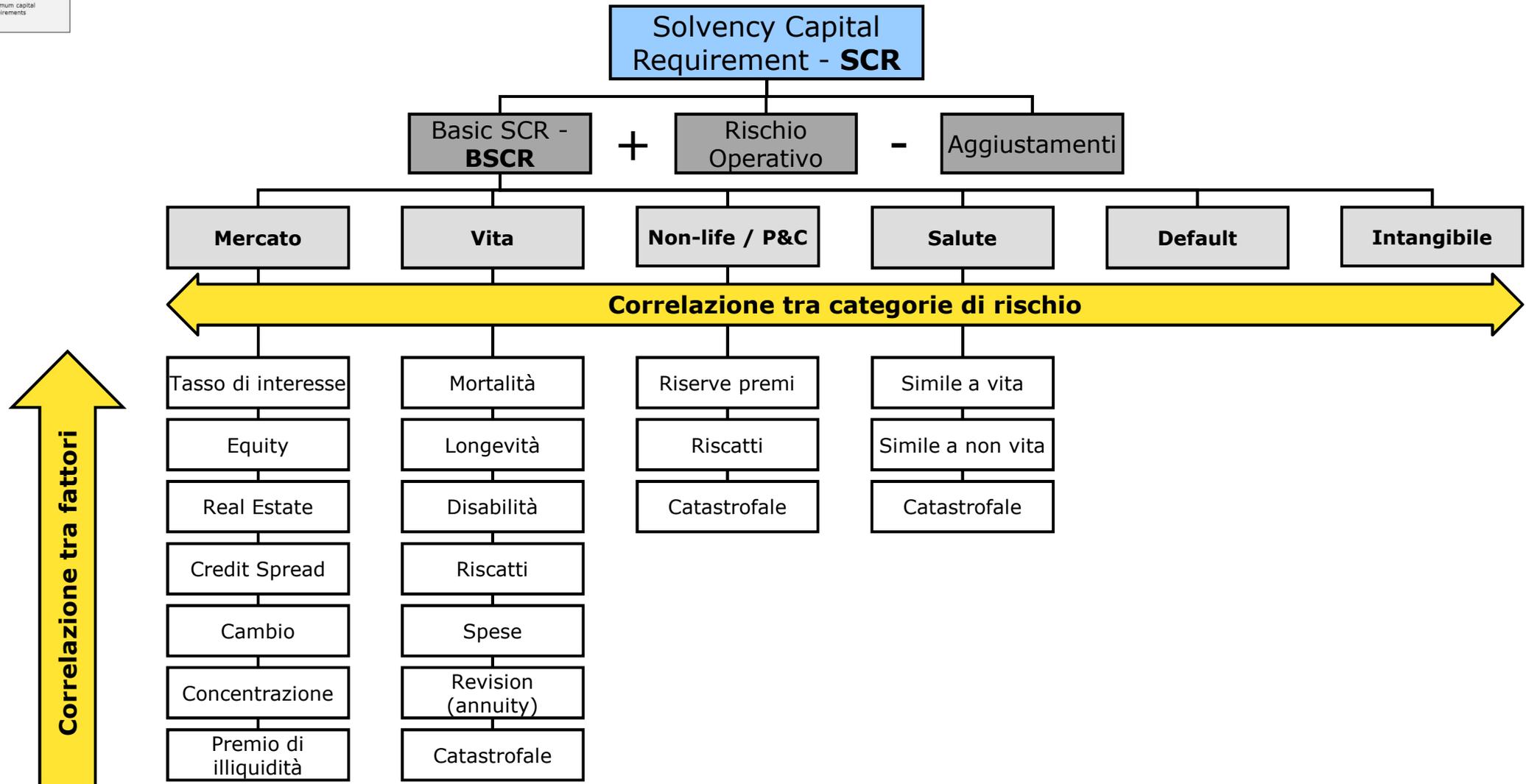


- **Previsto un ritardo nell'entrata in vigore di SII attesa inizialmente per il 2013**
- Possibilità di cambiamenti di forte impatto nelle metodologie, ma **attese attualmente solo lievi modifiche relativamente alle attuali specifiche QIS5**

Anche utilizzando il metodo standard, il requisito di capitale è determinato in maniera da considerare l'effettivo rischio generato dall'attività assicurativa sia sul vita sia sul danni



Approccio VaR per i singoli moduli di rischio calibrato con un livello di confidenza al 99,5%



Il Pillar 2 guida le Compagnie a dotarsi di adeguato sistema di governo dei rischi

Struttura di governo dei rischi definita da Solvency II



Elementi chiave

Requisiti

Aspetti qualitativi di Governance

- Principi del Sistema di Governance
 - Funzioni di Governance
- Chiara **ripartizione** e appropriata **separazione delle responsabilità**
 - Efficaci ed efficienti **linee di riporto**
 - Chiara **documentazione e policy formalizzate**
 - **Struttura proporzionata** alla natura, dimensione e complessità operativa
-
- Linee guida dettagliate per la **funzione Risk Management** in termini di:
 - Sistemi di Risk management
 - Responsabilità
 - Organizzazione
 - Linee guida per le **altre funzioni**:
 - Controllo interni
 - Audit interno
 - Funzione Attuariale
 - Esternalizzazione

Processo di Risk Management

- Processo ORSA (Own Risk Solvency Assessment)
- **Processo** attraverso cui le compagnie assicurative devono **valutare** su base continuativa **il fabbisogno di solvibilità globale** tenuto conto del profilo di rischio specifico, dei limiti di tolleranza del rischio approvati e della strategia operativa dell'impresa

Processo di revisione regolamentare

- Verifica di adeguatezza da parte delle competenti autorità regolamentari
- Valutare l'**adeguatezza** di:
 - strategie
 - processi
 - procedure di monitoraggio

Diventa fondamentale attivare un ben integrato e coordinato sistema di linee di difesa

Linee di difesa

Funzioni aziendali chiave

Vicinanza ai possibili eventi di perdita

Prima linea di difesa

Coordinare – a livello di gruppo – e gestire attivamente tutte le leve per gestire attivamente il bilancio



Funzione Attuariale

- Coordina il calcolo delle riserve tecniche
- Garantisce adeguatezza metodologie e modelli e ipotesi
- Informa l'organo amministrativo, direttivo o di vigilanza in merito a affidabilità e adeguatezza calcolo riserve tecniche
- Esprime parere sulla politica di sottoscrizione globale e su adeguatezza accordi riassicurazione
- Contribuisce ad applicare in modo efficace il sistema di gestione dei rischi

Seconda linea di difesa

Definire le metriche di misurazione e controllo dei rischi e stabilire le policies e limiti relativi



Risk Management

- Ruolo chiave su strategie, processi e procedure di segnalazione necessarie per individuare, misurare, monitorare, gestire e segnalare, su base continuativa, i rischi a livello individuale ed aggregato
- Partecipa quanto meno ai seguenti settori: sottoscrizione e costituzione di riserve, ALM, investimenti, liquidità e concentrazione, rischi operativi, riassicurazione e attenuazione rischio

Terza linea di difesa

Monitorare l'efficacia e l'adeguatezza del complessivo sistema di governo, gestione e controllo dei rischi



Audit

- Sistema di controllo interno efficace che include almeno procedure amministrative e contabili, un quadro di controllo interno, disposizioni di segnalazione adeguate a tutti i livelli dell'impresa ed una funzione di verifica della conformità
- La funzione di compliance include la consulenza all'organo amministrativo, direttivo o di vigilanza in merito al rispetto delle disposizioni adottate
- Strutturazione di Audit interno, con obiettivo di valutare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di altri elementi del sistema di governance
- Deve essere indipendente da ogni altra funzione operativa (e riportare direttamente Board o CEO)

Il Pillar 3 delinea le modalità di informativa ai mercati definendo un approccio standard di comunicazione dei rischi



Overview

- Le Imprese Assicurative devono dare informativa circa i propri rischi e le proprie strategie e approcci per il soddisfacimento dei requisiti regolamentari, incrementando il livello di **trasparenza**
- Le Imprese Assicurative devono pubblicare su base annua un report circa le proprie attività
- Principali destinatari dell'informativa sono:
 - Regulatori
 - Analisti
 - Agenzie di Rating
 - Azionisti / Investitori
- Il report **dovrà includere**, in toto o rimandando ad altri documenti pubblici, un set di **contenuti minimi**

Contenuti minimi

- La **tipologia e performance** dell'emesso
- Il sistema di **governance** e la valutazione della sua adeguatezza
- L'**esposizione, concentrazione, mitigazione e sensitivity** per ogni categoria di rischio
- Gli **strumenti matematici e statistici** utilizzati per la valutazione degli attivi, dei passivi e delle riserve tecniche
- La **situazione patrimoniale**, in termini di struttura e ammontare dei fondi propri, SCR e MCR
- Le differenze tra le ipotesi sottostanti la **formula standard** e quelle dei **modelli interni** utilizzati per il calcolo dell'SCR
- La dimensione dell'**eventuale inadeguatezza** dell'MCR o dell'SCR durante il periodo di segnalazioni

L'allineamento a Solvency II richiede quindi numerosi aggiustamenti nel modello di gestione del business assicurativo. Elemento chiave è sfruttare l'occasione per acquisire un vantaggio competitivo ed evitare di commettere errori simili a quelli delle banche nell'implementazione di Basilea II

Sintesi principali aree di impatto di Solvency II

Solvency II impatterà su tutte le dimensioni rilevanti nella gestione del business assicurativo:

- misurazione del rischio e del capitale assorbito per i diversi rami di attività della compagnia e nella gestione degli asset finanziari/dell'ALM
- conseguente revisione della performance aggiustata per il rischio
- richiesta di aggiornamento del modello di governance/organizzativo con necessità di definire ruoli e perimetri delle diverse funzioni aziendali (focus su linee di difesa)
- attivazione/upgrade di nuovi processi strategici/operativi (es. ORSA)
- ...



Potenziati errori da non commettere nell'implementazione di Solvency II

- Nell'implementazione di Basilea II le banche hanno spesso incluso solo formalmente i rischi misurati con le nuove metriche nei processi decisionali
- E hanno continuato a prendere le decisioni strategiche e operative sulla base dei driver di volumi e ricavi
- L'analisi di un set di player bancari che hanno avuto seri problemi di solidità nella recente crisi finanziaria ha evidenziato alcune carenze comuni:
 - non chiara definizione dell'appetito per il rischio
 - evoluzione regolamentare vista solo come tema di compliance
 - tematiche di rischio percepite come troppo tecniche e solo parzialmente incluse nei processi decisionali
 - l'implementazione delle nuove normative ha accresciuto la complessità e non ha garantito chiare responsabilità nel processo decisionale
 - assenza o parziale utilizzo di stress test
 - ...

Solvency II può essere implementata su 3 direttrici chiave: a) in ottica di ottimizzazione del portafoglio di business; b) per garantire livelli soddisfacenti di compliance; c) facendo evolvere il modello di business in ottica rischio-rendimento e sviluppare un vantaggio competitivo

	<u>Razionali</u>	<u>Azioni / Fattori abilitanti</u>
A Ottimizzare l'utilizzo del capitale	<ul style="list-style-type: none"> SII modifica drasticamente le modalità in cui i requisiti patrimoniali sono calcolati Le Compagnie dovranno gestire, attraverso scelte strategiche interne ed esterne, i vincoli di capitale 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie di ottimizzazione del capitale
B Focus sui requisiti obbligatori / di compliance	<ul style="list-style-type: none"> Attivare i controlli e le funzioni necessarie ad essere conformi in modo 'asettico' alla normativa Almeno nella prima fase, le compagnie più piccole e meno complesse si focalizzeranno sulle esigenze di base, e saranno <i>follower</i> nell'attuazione di soluzioni innovative a valore aggiunto 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di modelli quantitativi Adeguamento di Risk Gov. e Organizzazione Disegno e attivazione del processo ORSA Upgrade risk reporting per fini regolamentari Program Management Capabilities, Talento e Cultura
C Migliorare strutturalmente la generazione di valore del business	Includere le scelte su rischio e capitale nelle decisioni manageriali e strategiche <ul style="list-style-type: none"> SII mira a una più precisa identificazione e misurazione dei rischi impattando sul modo in cui è misurato il rendimento corretto per il rischio e quindi sul modo in cui le decisioni strategiche e operative sono effettuate (use test) Ci si attende che le compagnie più grandi e complesse accelerino il passo verso l'adozione del modello interno, con una conseguente necessità di adeguare i propri processi strategici per tener conto delle scelte di rischio e di capitale (e ottenere quindi un vantaggio competitivo). 	<ul style="list-style-type: none"> Disegno del framework di Risk Strategy & Appetite come punto di inizio Strutturazione del processo di Capital Allocation basato sul capitale economico Definizione di un portafoglio target di business in ottica risk-return e disegno/aggiornamento di policies e limiti Monitoraggio, early warning and sistemi di reportistica
	Full potential nella gestione investimenti e nella rias <ul style="list-style-type: none"> La componente rischio di mercato è molto rilevante con SII e la Funzione Investimenti svolge un ruolo chiave nella gestione del rischio e rendimento La diversificazione è una delle principali opportunità di SII; la Ri-assicurazione, insieme con la gestione degli investimenti, giocherà un ruolo chiave in tal senso 	<ul style="list-style-type: none"> Sfruttamento del "full potential" Funzione Investimenti Centralizzazione della Funzione di Riassicurazione e sfruttamento del "full potential"

Il primo passaggio chiave è garantire l'ottimizzazione del portafoglio di business all'avvio operativo delle nuove regole di misurazione dei requisiti patrimoniali

	<u>Razionali</u>	<u>Azioni / Fattori abilitanti</u>
A Ottimizzare l'utilizzo del capitale	<ul style="list-style-type: none"> SII modifica drasticamente le modalità in cui i requisiti patrimoniali sono calcolati Le Compagnie dovranno gestire, attraverso scelte strategiche interne ed esterne, i vincoli di capitale 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie di ottimizzazione del capitale
B Focus sui requisiti obbligatori / di compliance	<ul style="list-style-type: none"> Attivare i controlli e le funzioni necessarie ad essere conformi in modo 'asettico' alla normativa Almeno nella prima fase, le compagnie più piccole e meno complesse si focalizzeranno sulle esigenze di base, e saranno <i>follower</i> nell'attuazione di soluzioni innovative a valore aggiunto 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di modelli quantitativi Adeguamento di Risk Gov. e Organizzazione Disegno e attivazione del processo ORSA Upgrade risk reporting per fini regolamentari Program Management Capabilities, Talento e Cultura
C Migliorare strutturalmente la generazione di valore del business	Includere le scelte su rischio e capitale nelle decisioni manageriali e strategiche <ul style="list-style-type: none"> SII mira a una più precisa identificazione e misurazione dei rischi impattando sul modo in cui è misurato il rendimento corretto per il rischio e quindi sul modo in cui le decisioni strategiche e operative sono effettuate (use test) Ci si attende che le compagnie più grandi e complesse accelerino il passo verso l'adozione del modello interno, con una conseguente necessità di adeguare i propri processi strategici per tener conto delle scelte di rischio e di capitale (e ottenere quindi un vantaggio competitivo) 	<ul style="list-style-type: none"> Disegno del framework di Risk Strategy & Appetite come punto di inizio Strutturazione del processo di Capital Allocation basato sul capitale economico Definizione di un portafoglio target di business in ottica risk-return e disegno/aggiornamento di policies e limiti Monitoraggio, early warning and sistemi di reportistica
	Full potential nella gestione investimenti e nella rias <ul style="list-style-type: none"> La componente rischio di mercato è molto rilevante con SII e la Funzione Investimenti svolge un ruolo chiave nella gestione del rischio e rendimento La diversificazione è una delle principali opportunità di SII; la Ri-assicurazione, insieme con la gestione degli investimenti, giocherà un ruolo chiave in tal senso 	<ul style="list-style-type: none"> Sfruttamento del "full potential" Funzione Investimenti Centralizzazione della Funzione di Riassicurazione e sfruttamento del "full potential"

Le implicazioni di SII/QIS5 sono state quantificate attraverso un tool proprietario Bain & Towers Watson

Ipotesi / perimetro

- **Mercati**
 - Francia, Germania, Italia, UK
 - Esposizioni in altre regioni europee tenute in considerazione nei calcoli sui rami danni
- **Compagnie**
 - Dati di Stato Patrimoniale e Conto Economico dei 20 top Gruppi Assicurativi (o 75% dei premi) per ogni linea di business (e.g. property) e mercato
 - Ulteriori ipotesi su dati non pubblici (es. duration) sulla base del giudizio e dell'esperienza di Bain e TW
- **Assunzioni del modello**
 - Es: costo del capitale: 10%; curva dei rendimenti fine 2009

Possibili leve di ottimizzazione del capitale

Ottimizzazione portafoglio prodotti	Asset allocation strategica
Risk adjusted (re-)pricing	Risk mgmt e trasferimento rischio
Gedstione della Loyalty	Diversificazione
Gestione dei costi e del costo delle perdite	Business portfolio strategy

Motore di calcolo basato su modello standard QIS5

Principali output

Solvency Ratios e RARORAC	Germania	Francia	Italia	UK
Vita	1 Impatti su profittabilità e ratio patrimoniali In Germany 25% of life insurers with critical solvency ratio, most no... In Germany majority of P&C p... capitalized, but many not ear... In Germany all health players with sufficient solvency ratios, legal status makes difference			
Danni	2 Fattori di rischio chiave applicati ai 20 top Gruppi assicurativi basatati sulle categorie QIS5 Solvency II: Capital Breakdown - Market Risk Solvency II: Capital Breakdown - Life Underwriting Risk			
Salute	3 Impatti delle leve di ottimizzazione del capitale Capital optimization strategies with eight levers to increase solvency ratio EXAMPLE GERMAN INSURANCE GROUP			

I risultati evidenziano problemi di solvibilità in tutti i Paesi e in tutte le aree di business

Percentuali delle Imprese con coefficiente di Solvibilità SII inferiore al 100%

Linee di Business	Germania	Francia	Italia	Regno Unito
Vita	25%	11%	0%	21%
Danni	0%	15%	42%	8%

- <10%
- 10%-20%
- >20%

Risultati indicativi e non esaustivi delle evidenze di mercato

Analisi realizzate su dati pubblici

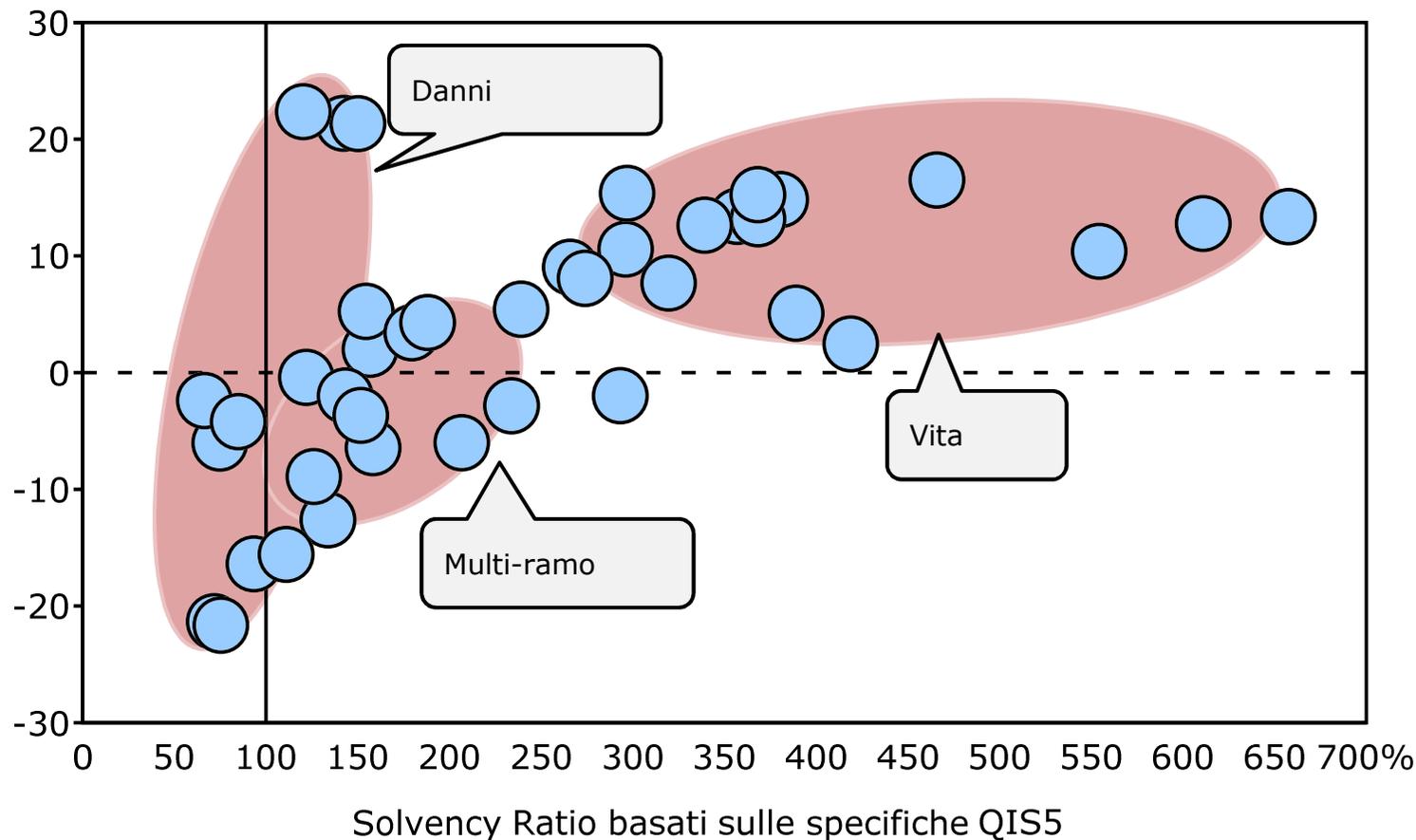
Non comprendono effetti ulteriore shock mercati finanziari

Nota: Coefficiente Solvency II calcolato per i 20 maggiori gruppi per mercato e per linee di business
Fonte: Tool proprietario Bain & Towers Watson QIS5

Le Compagnie Vita appaiono ben patrimonializzate (con eventuale problematica di remunerazione del capitale in eccesso), mentre molte Compagnie Danni italiane mostrano solvency ratios a livelli critici

SUMMARY ITALIA

RARoRAC (06-09)



Nota: Ogni cerchio rappresenta una Compagnia delle 20 Top del rispettivo settore RARoRAC basato sulle medie 06-09; Cost of Capital ipotizzato essere pari a 10%; Compagnie fuori scala eliminate.

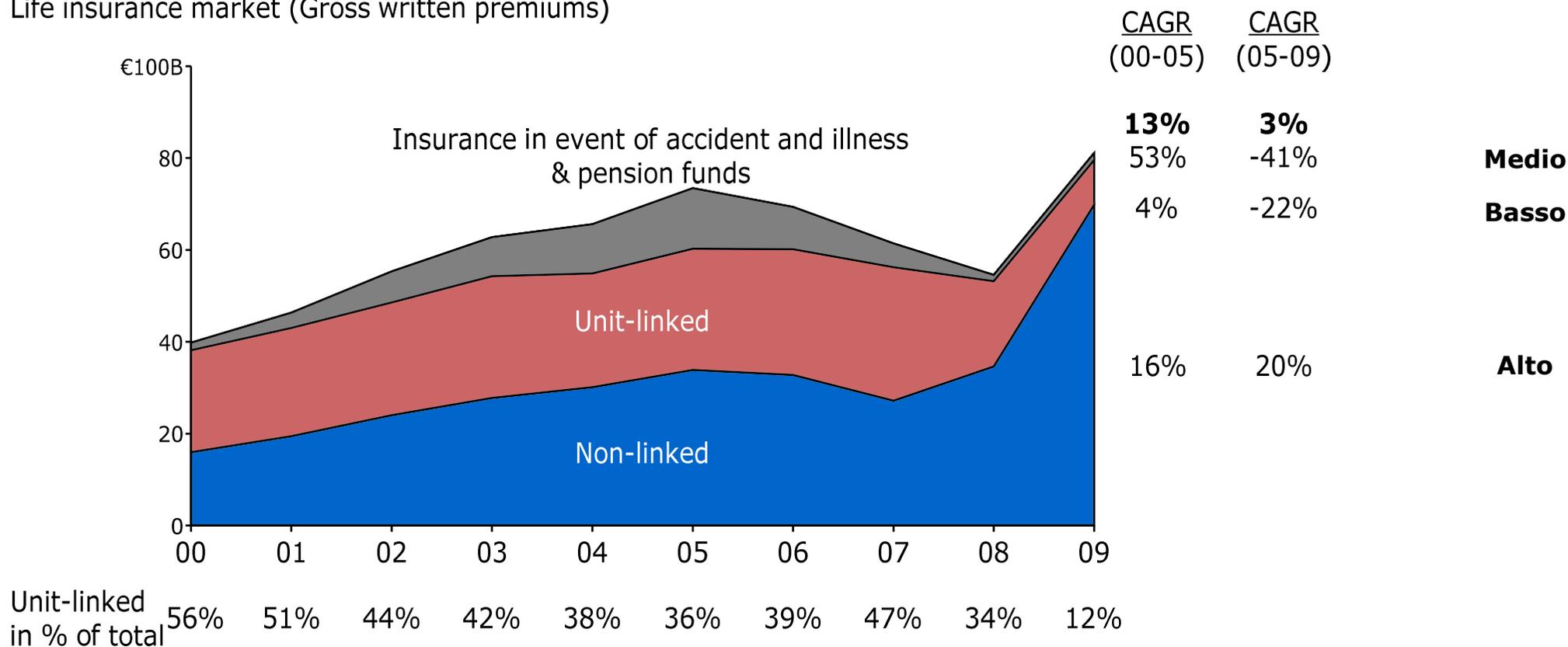
Fonte: QIS5 tool proprietario Bain & TowersWatson

Questi risultati potrebbero però essere impattati, oltre che dalla recente crisi del debito, dall'evoluzione del mix di prodotto alla quale si è assistito negli ultimi anni con incremento significativo della produzione su polizze tradizionali

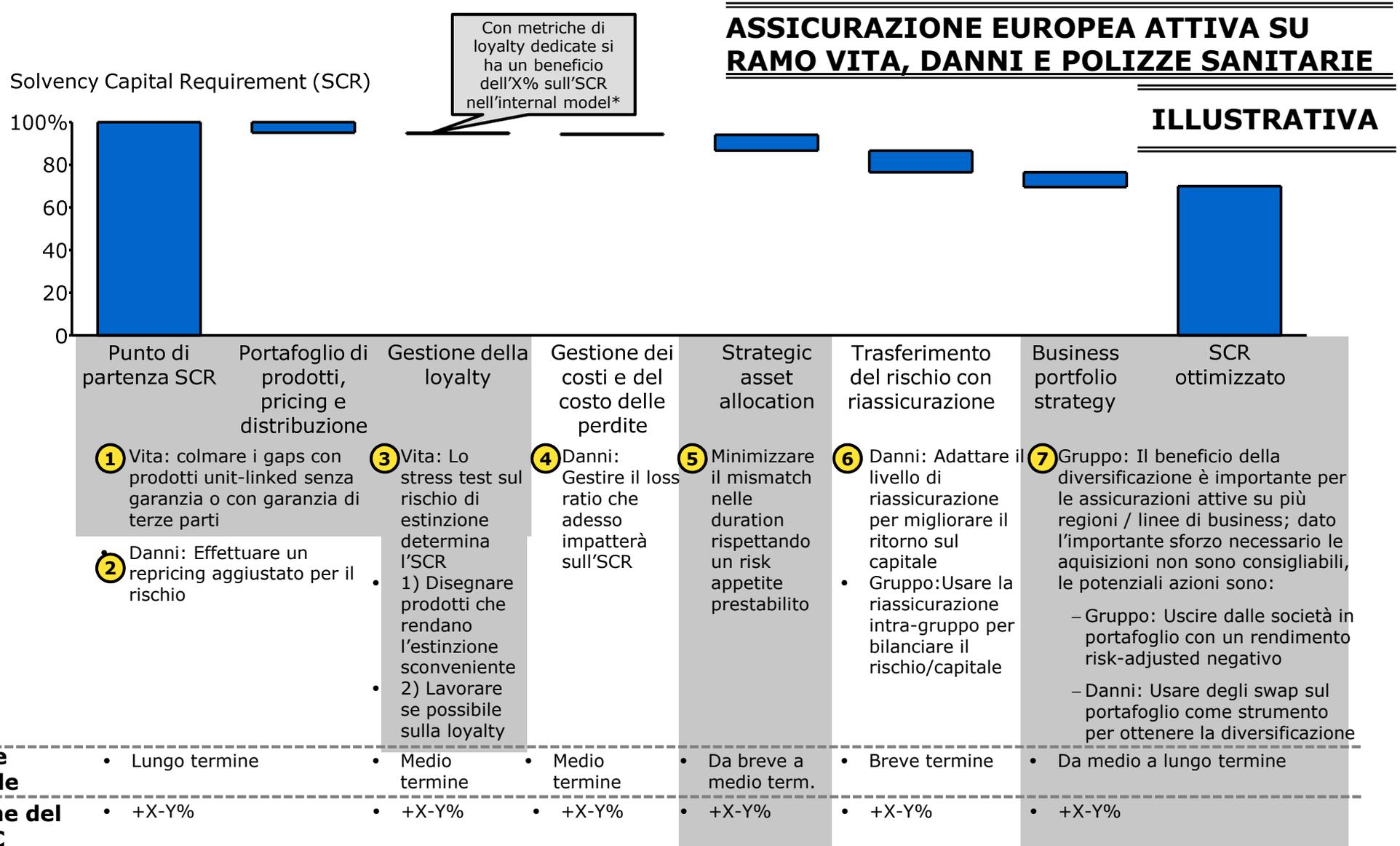
In Italia prodotti Unit Linked
in calo dopo la crisi

Impatti
Solvency II

Life insurance market (Gross written premiums)



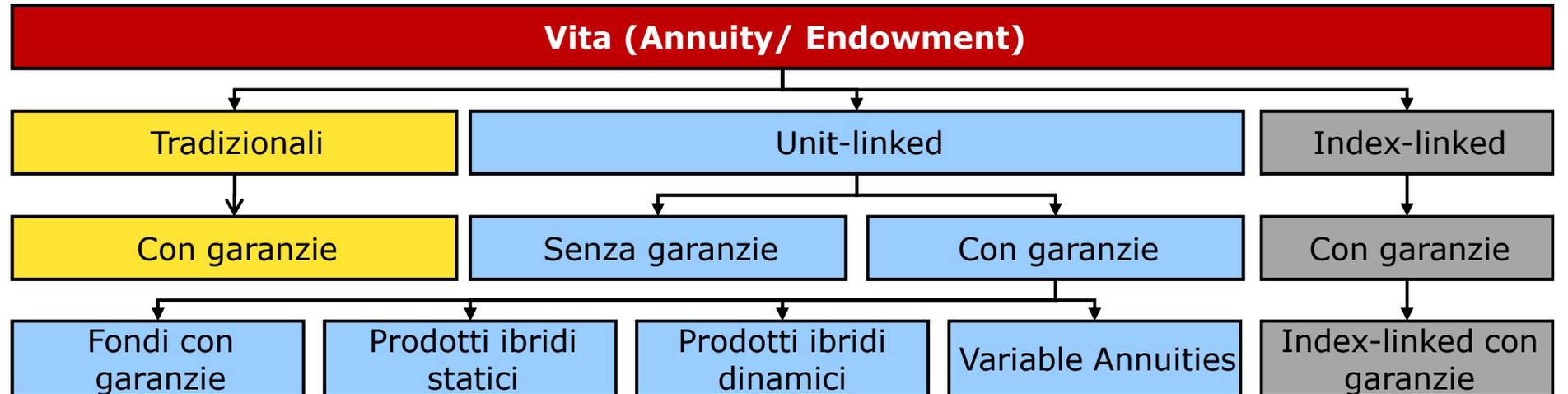
Nel mondo Vita le principali leve per l'ottimizzazione del profilo di rischio-rendimento del portafoglio saranno la revisione della gamma prodotti e del pricing e la ridefinizione delle politiche di investimento



* Nessuna considerazione circa la variazione effettivo del lapse rate nell'ambito del modello standard

Fonte: Proprietaria Bain & TowersWatson QIS5 tool; Analisi Bain

I prodotti Vita hanno un vasto range di possibilità in termini di garanzie; con possibilità di evoluzione dei prodotti di tipo tradizionale



	Fondi con garanzie	Prodotti ibridi statici	Prodotti ibridi dinamici	Variable Annuities	Index-linked con garanzie
Tipo di garanzia	<ul style="list-style-type: none"> • Premi lordi • "Snapshot ratchet" • "Peak value" 	<ul style="list-style-type: none"> • Premi lordi 	<ul style="list-style-type: none"> • Premi lordi • "Peak value" 	<ul style="list-style-type: none"> • Profitto accumulato • Profitto puntuale • Prelievo del profitto • "Peak value" 	<ul style="list-style-type: none"> • Premi lordi più bonus annuale legato all'andamento di un indice
Strategia di gestione degli asset	<ul style="list-style-type: none"> • Riallocazione dinamica (in parte su base giornaliera) tra azioni/fondi e obbligazioni sulla base di modelli matematici 	<ul style="list-style-type: none"> • Separazione statica degli asset tra stock e fondi di riserva premi 	<ul style="list-style-type: none"> • Riallocazione dinamica degli asset tra stock e fondi di riserva premi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hedging statico / dinamico • Riassicurazione • Banche 	<ul style="list-style-type: none"> • Separazione degli asset tra stock di riserva premi e azioni di indici rilevanti per raggiungere il bonus
Selezione fondi	<ul style="list-style-type: none"> • Azioni / fondi selezionati dal fondo garantito 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondi selezionabili da un dato set dalla Compagnia 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondi selezionabili da un dato set dalla Compagnia 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondi selezionabili da un dato set dalla Compagnia 	<ul style="list-style-type: none"> • Nessuna selezione di fondi possibile
Presenza sul mercato					

I fondi con garanzie mostrano un attraente mix rischio / rendimento

	Fondi con garanzie	Prodotti ibridi statici	Prodotti ibridi dinamici	Variable Annuities	Index-linked
Punto di vista dell'investitore					
Garanzie*				-	
Guadagni su upside di performance*					
Punto di vista della Compagnia					
SCR*		-	-	-	-
Spese amministrative					
Competenze di capital market				-	



Le Compagnie potrebbero "colmare" i gap sui prodotti Unit Linked senza garanzie o con garanzie fornite da terze parti

Significativamente inferiore ai prodotti Tradizionali

Confrontabile con prodotti Tradizionali

Significativamente superiore ai prodotti Tradizionali

* In confronto ai prodotti Tradizionali

In aggiunta all'ottimizzazione del portafoglio è fondamentale avviare un percorso di revisione del modello di business per acquisire un vantaggio competitivo strutturale

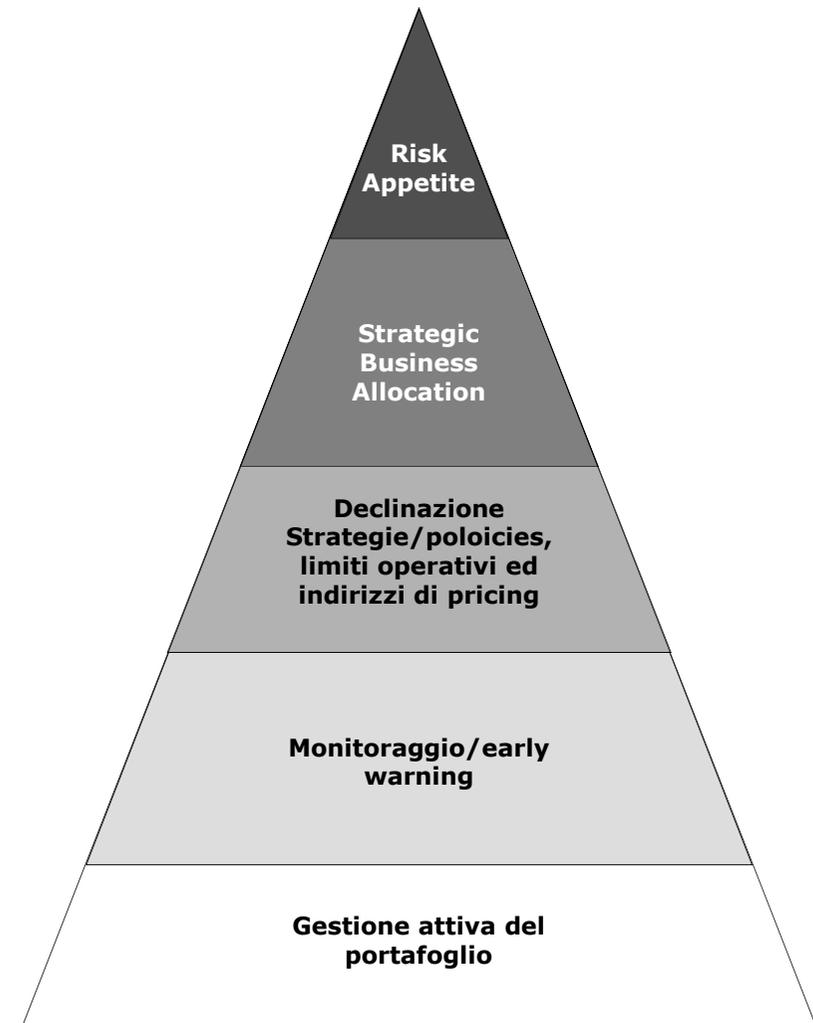
	<u>Razionali</u>	<u>Azioni / Fattori abilitanti</u>
A Ottimizzare l'utilizzo del capitale	<ul style="list-style-type: none"> SII modifica drasticamente le modalità in cui i requisiti patrimoniali sono calcolati Le Compagnie dovranno gestire, attraverso scelte strategiche interne ed esterne, i vincoli di capitale 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie di ottimizzazione del capitale
B Focus sui requisiti obbligatori / di compliance	<ul style="list-style-type: none"> Attivare i controlli e le funzioni necessarie ad essere conformi in modo 'asettico' alla normativa Almeno nella prima fase, le compagnie più piccole e meno complesse si focalizzeranno sulle esigenze di base, e saranno <i>follower</i> nell'attuazione di soluzioni innovative a valore aggiunto 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di modelli quantitativi Adeguamento di Risk Gov. e Organizzazione Disegno e attivazione del processo ORSA Upgrade risk reporting per fini regolamentari Program Management Capabilities, Talento e Cultura
C Migliorare strutturalmente la generazione di valore del business	Includere le scelte su rischio e capitale nelle decisioni manageriali e strategiche <ul style="list-style-type: none"> SII mira a una più precisa identificazione e misurazione dei rischi impattando sul modo in cui è misurato il rendimento corretto per il rischio e quindi sul modo in cui le decisioni strategiche e operative sono effettuate (use test) Ci si attende che le compagnie più grandi e complesse accelerino il passo verso l'adozione del modello interno, con una conseguente necessità di adeguare i propri processi strategici per tener conto delle scelte di rischio e di capitale (e ottenere quindi un vantaggio competitivo). 	<ul style="list-style-type: none"> Disegno del framework di Risk Strategy & Appetite come punto di inizio Strutturazione del processo di Capital Allocation basato sul capitale economico Definizione di un portafoglio target di business in ottica risk-return e disegno/aggiornamento di policies e limiti Monitoraggio, early warning and sistemi di reportistica
	Full potential nella gestione investimenti e nella rias <ul style="list-style-type: none"> La componente rischio di mercato è molto rilevante con SII e la Funzione Investimenti svolge un ruolo chiave nella gestione del rischio e rendimento La diversificazione è una delle principali opportunità di SII; la Ri-assicurazione, insieme con la gestione degli investimenti, giocherà un ruolo chiave in tal senso 	<ul style="list-style-type: none"> Sfruttamento del "full potential" Funzione Investimenti Centralizzazione della Funzione di Riassicurazione e sfruttamento del "full potential"

L'attuale contesto di mercato e gli impatti attesi delle evoluzioni regolamentari rendono necessario mettere in piedi uno strutturato processo di Risk Appetite e Strategic Business Allocation...

Contesto di riferimento

- Contesto competitivo in costante evoluzione con progressivo ingresso/rafforzamento di nuovi player (dirette/online, bancassurance danni, ...)
- Margini assicurativi, sia su danni sia su vita, sottoposti a forte stress
- L'elevata volatilità dei mercati finanziari determina potenziali impatti significativi sui bilanci delle compagnie assicurative
- Crisi del debito governativo e stagnazione delle economie
- Progressivo consolidamento delle nuove metriche di misurazione degli assorbimenti patrimoniali determina:
 - necessità di azioni sul capitale di alcuni player particolarmente impattati
 - cambiamento radicale delle modalità di lettura e valutazione delle performance del business assicurativo

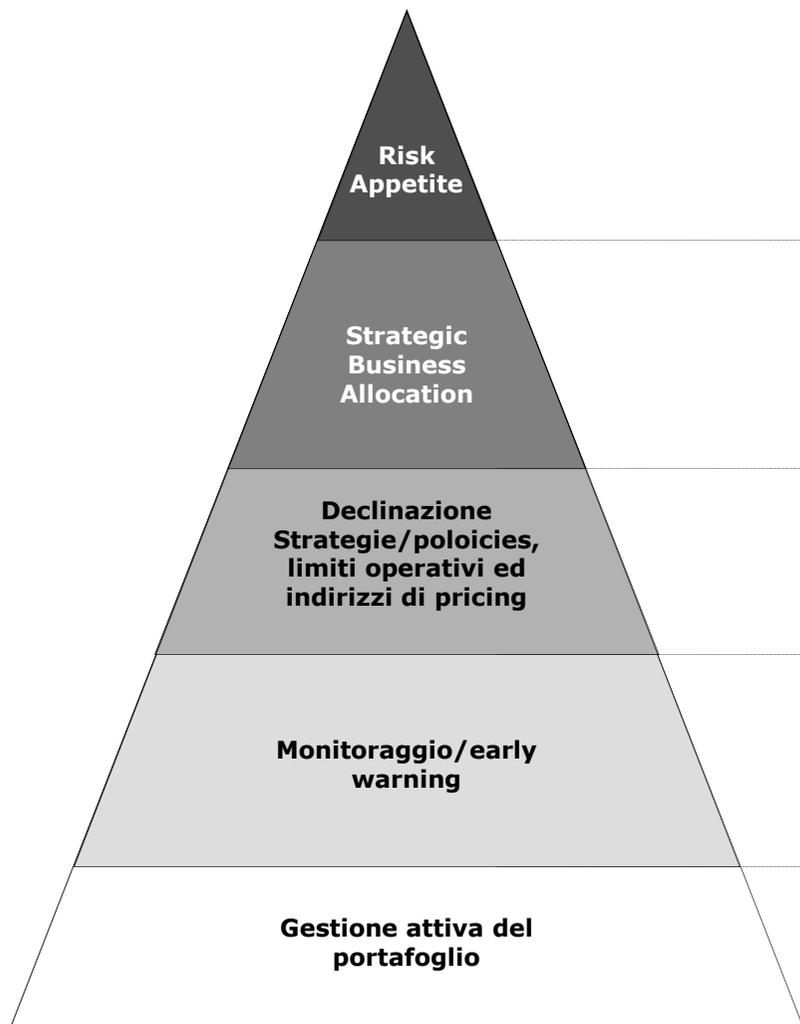
Framework Bain & Co di Risk Appetite e Strategic Business Allocation e sua operativa



... che consenta di indirizzare in maniera virtuosa nel tempo la generazione di valore del business assicurativo, rispondendo ad alcune domande chiave poste dal mercato e integrando in maniera efficace la fase strategica con la gestione operativa

Framework Bain & Co di Risk Appetite e Strategic Business Allocation e sua operativa

Domande chiave poste dal mercato

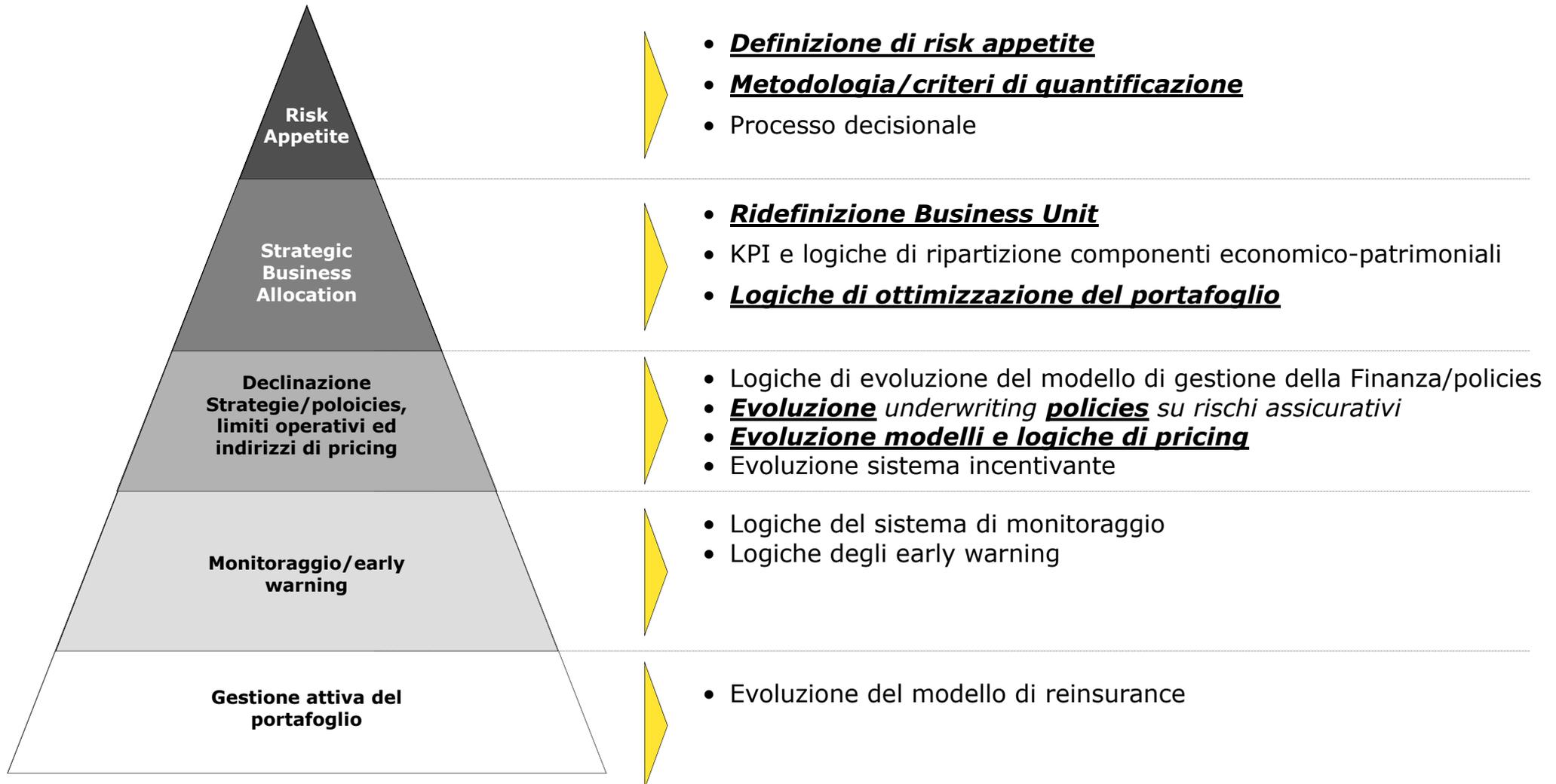


- Quali **obiettivi** di Risk Appetite, in termini di profilo di **rischio-rendimento** e di **capital absorption/buffer**, si pongono i Vertici e il Board?
- **Come allocare** il capitale tra i diversi business/segmenti di clientela/canali/famiglie di prodotto /aree geografiche/... per raggiunge e mantenere nel tempo gli obiettivi di rischio / rendimento?
- Quali **Policy, limiti, deleghe**, indirizzi e strutture di **pricing** e **incentivi** devono essere declinati per raggiungere gli obiettivi di portafoglio di rischio rendimento definiti?
- Quali strumenti / **report** devono essere utilizzati per il monitoraggio "on going" del capitale e del relativo ritorno e per attivare **azioni correttive** tempestive?
- Quali azioni correttive devono essere attivate in caso di scostamenti rilevanti vs obiettivi pianificati?
- Quali azioni di intervento devono essere innescate per realizzare un'ottimizzazione del profilo di rischio-rendimento complessivo?

Si rende pertanto necessario attivare/rivedere alcuni elementi chiave del modello di gestione strategica e operativa del business della Compagnia

Framework Bain & Co di Risk Appetite e Strategic Business Allocation e sua operativa

Principali elementi da attivare/rivedere



Definizione: il Risk Appetite è il livello di rischio che l'azienda è disposta ad assumere data la sua "mission" e tenuto conto dei vincoli posti da tutti gli "stakeholder" (azionisti, autorità, ...)

Le aziende "best practice" avranno una 'definizione del loro Risk Appetite ben articolata, approvata dal CdA'



Il Risk Appetite è il livello e la tipologia dei rischi che l'azienda è disposto ad assumersi per la realizzazione della sua missione negli interessi dei suoi shareholder, soggetta ai vincoli imposti dai creditori, dalle autorità di vigilanza e altri stakeholder

Esigenza di realizzare gli obiettivi del settore finanziaria relativamente al rischio

- Mantenere la fiducia nel settore finanziario

Esigenza di soddisfare gli obiettivi degli stakeholder diretti relativi al rischio

<p><u>Shareholders:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Massimizzare i profitti mantenendo un accettabile livello di volatilità <p><u>Credit agencies:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Assicurarsi che il livello di rischio sia trasparente 	<p><u>Autorità di Vigilanza:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Assicurarsi che il livello di rischio sia trasparente e bilanciata dalla protezione per i risparmiatori 	<p><u>Risparmiatori:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Percepire un determinato ritorno senza rischio per i loro asset <p><u>Obbligazionisti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Percepire un determinato ritorno al minimo livello di rischio
--	--	---

Esigenza di soddisfare gli obiettivi del CdA e del Senior Management relativamente al rischio

- Definire ed implementare responsabilità, contabilità, sistema di reporting, metodologie, etc adeguate ad:
 - assicurare un' esplicita definizione del livello di rischio accettabile in relazione alle performance ed ai rating di credito target,
 - monitorare (e, se necessario, modificare) i parametri di rischio nel tempo

Il Risk Appetite può essere determinato con diverse metriche

Livello di complessità

Esempi di definizioni di Risk Appetite

Basso

Definizione Base

- Solvency II Ratio

Definizione con KPI quantitativi

- Capitale economico e probabilità di default
- Mix per tipologia di rischio
- Volatilità dei profitti
- Capitale a rischio
- Excess Capital
- Earning at Risk
-

Integrazione con KPI qualitativi

- Target Rating per la Compagnia
- Rating della controparte
- Black list di paesi in cui investire
- Asset classes (e.g. no derivati di credito)
- ...

Definizione Rischio -Rendimento

- Rendimento atteso a fronte del capitale allocato
- ...

Definizione Pluriennale

- Definizione di risk appetite che incorpori l'evoluzione attesa del profilo di rischio-rendimento e di business della banca

Alto

Approccio Quantitativo – Possibili metriche per il Risk Appetite

Definizione delle metriche	
Metriche di Risk Appetite	Le metriche di Risk Appetite esprimono il Risk Appetite di una Banca, che è il livello di rischio che la Banca vuole assumere
Informazioni di PMI	Informazioni di conto economico (Margine di intermediazione, spese operative, etc)
Costo del Rischio	Metrica utilizzata per incorporare il costo del rischio nella profittabilità
Costo della liquidità	Metrica utilizzata per incorporare il costo del finanziamento interno e esterno necessario nella profittabilità
Capitale Regolamentare	Requisito minimo per soddisfare i requisiti patrimoniali di vigilanza
Capitale economico	Capitale necessario per coprire i rischi che la Banca sta realisticamente affrontando
Costo del Capitale	Metrica utilizzata per incorporare il costo di dover possedere capitale nella profittabilità
RAROC / RIAC	Risk Adjusted Return on Capital: metrica che analizza la performance finanziaria corretta per il rischio
RARUAC / RIUC	Risk Adjusted Return on Risk Adjusted Capital: metrica che analizza la performance finanziaria corretta per il rischio
Profitto Economico	Risk Adjusted Income meno Costo del Capitale; esprime il reale incremento in ricchezza della Banca
Economic Profit Spread	Plus essere calcolato con Capitale Economico o Capitale Regolamentare Rapporto tra profitto economico ed il necessario capitale

ESERCIZI PRATICI

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of the recipient and is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

Approccio Quantitativo e Qualitativo

Quantitativamente	Qualitativamente
<p>Capitale economico e probabilità di default: Esigere che il capitale disponibile o specifico sia sufficiente ad assorbire una perdita di una determinata consistenza</p> <p>Volatilità dei profitti Definire la probabilità che le perdite superino una determinata percentuale dei profitti in un anno</p> <p>Capitale a rischio Definire la probabilità che le perdite superino una determinata percentuale corrente net assets (o fair value) dell'anno successivo</p> <p>Elementi dello Stato patrimoniale Definire il capitale che eccede il capitale regolamentare Definire il livello di liquidità desiderato</p>	<p>Rating Evitare un livello di rating al di sotto del rating obiettivo, e.g. Aa</p> <p>Preferenze di rischio non misurabili Definire le caratteristiche di certi rischi che le banche non vogliono accettare, e.g. attività con un elevato livello di rischio, escludere alcuni Stati, tipologie di investimento (es. CDO) etc.</p>

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of the recipient and is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

Risk / Return definition

Elementi principali per la definizione di RA

- Elementi Quantitativi
 - Capitale economico e probabilità di default
 - Volatilità dei profitti
 - Capital at risk
- Elementi di Bilancio
- Elementi Qualitativi
 - Rating
 - Preferenze di rischio non misurabili

Posizionamento nel Risk Appetite

FRONTIERA EFFICIENTE
Livello di profitto per ogni livello di rischio

Definizione del profilo di Rischio / Rendimento e suo posizionamento

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of the recipient and is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

E rappresenta l'elemento chiave di avvio dei processi strategici di ottimizzazione del profilo di rischio-rendimento

L'importanza del Risk Appetite

- Il Risk Appetite si riferisce al massimo livello di rischio che una istituzione finanziaria è disposta a sostenere per raggiungere i suoi obiettivi di business e strategici
- Il principale vantaggio nell'applicare il Risk Appetite è di poter gestire rischio e liquidità mantenendo un dato livello rating e allo stesso tempo massimizzando la crescita di valore

Approccio standard per la definizione del Risk Appetite

- Le best practice del RA:
 - Chiaramente definito
 - Allineato con la filosofia del rischio dell'azienda
 - Misurabile sia quantitativamente che qualitativamente
 - Traducibile in limiti
 - Integrabile nel processo decisionale strategico e nelle decisioni relative al capitale

Applicazione e integrazione del Risk Appetite nei processi gestionali

- Il Risk Appetite spesso viene declinato nell'organizzazione aziendale attraverso un efficiente sistema di limiti operativi
- Le decisioni relative a nuove aree di business dovrebbero considerare il rischio ed i limiti connessi
- Il Risk Appetite dovrebbe essere integrato nei processi di pianificazione del capitale e di budget



Elementi chiave da analizzare sono:

- **Definizione di Risk Appetite**
- **Metodologie per la determinazione**
- **Processo e attori coinvolti**

Determinazione: l'obiettivo finale del processo di definizione del Risk Appetite è una quantificazione dell'obiettivo complessivo, declinato nelle sue componenti fondamentali

ILLUSTRATIVA

Risk Appetite Quantitativo

Risk appetite aggregato

- Le compagnie di assicurazione si impegneranno a mantenere un capitale economico (CE) sufficiente a garantire una probabilità del 99.50% - 99.75% di solvibilità nell'arco di un determinato anno
- Il Capitale Economico è definito come l'ammontare di capitale di cui un'istituzione ha bisogno per mantenere una certa probabilità di solvibilità continua

Livello target di confidenza del CE nell'arco di un anno

Range

99.50% - 99.75%

Rischio Assicurativo

CE*

~15%

Limiti di tolleranza assicurativi

Limite delle rendite	\$
ROI del pricing target	%
Limite di CE	\$
Valore nominale limite del ramo Vita	\$

Rischio di Mercato

CE*

~60%

Linee guida del portafoglio

Mismatch di duration tollerato	+/- 1 anno
Limiti di investimento per asset class	%

Rischio di liquidità

Stress tests

Eccesso di liquidità sotto stress	rating
Scenari di stress (giorni)	

Rischio di credito

CE*

~20%

Limiti di investimento (limiti di % di CE)

Corporate	%	Obbligazioni USG	%
Titoli di Stato	%	Finanza Strutturata	%
Immobili	%	Azioni	%

Rischio operativo

CE*

~5%

Soglie di esposizione per escalation e review

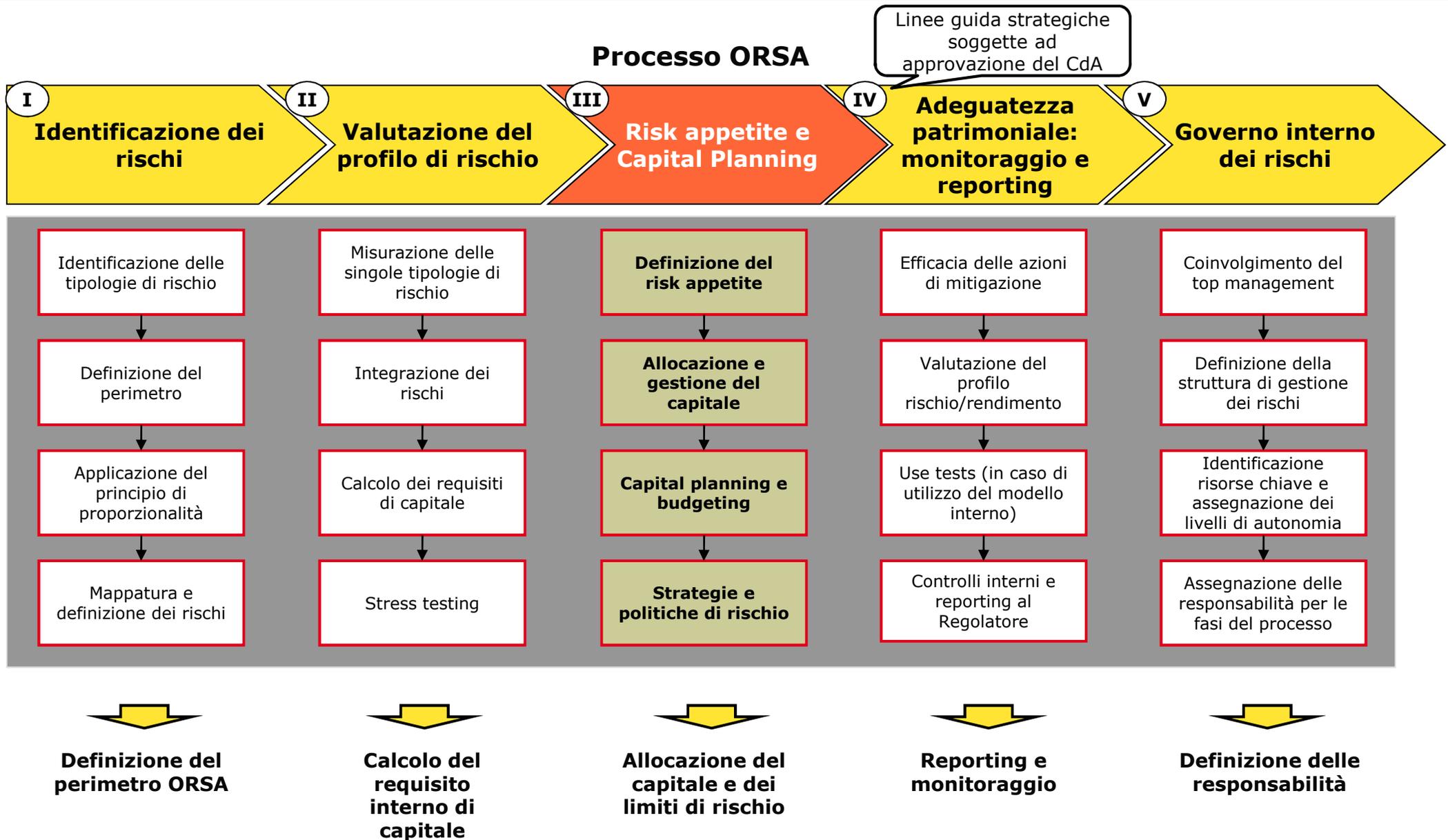
Riferite al Consiglio di Amministrazione	\$	Azioni di rimedio addizionali (da definire)	\$
Azioni di rimedio addizionali (da definire)	\$		

* Dati non mostrati esplicitamente per mostrare i numeri semplicemente come % di allocazione del capitale economico totale *non diversificato*

La messa a punto di questi processi consente di adempiere appieno a quanto previsto dalla Direttiva in materia di ORSA (Own Risk Solvency Assessment – Art. 45)

- Comma 1: *“Nell’ambito del proprio sistema di gestione dei rischi ogni impresa di assicurazione e impresa di riassicurazione procede alla **valutazione interna del rischio e della solvibilità**. Tale valutazione riguarda per lo meno:
 - il **fabbisogno di solvibilità globale** tenuto conto del **profilo di rischio specifico, dei limiti di tolleranza del rischio approvati e della strategia operativa dell’impresa**;
 - l’osservanza continua dei requisiti patrimoniali ...”*
- Comma 4: *“La valutazione interna del rischio e della solvibilità è **parte integrante della strategia operativa ed è presa sistematicamente in considerazione nelle decisioni strategiche dell’impresa**”*
- Comma 7: *“La valutazione interna del rischio e della solvibilità **non serve ai fini del calcolo del requisito patrimoniale**”*

Definizione del risk appetite come parte integrante di un efficace processo ORSA

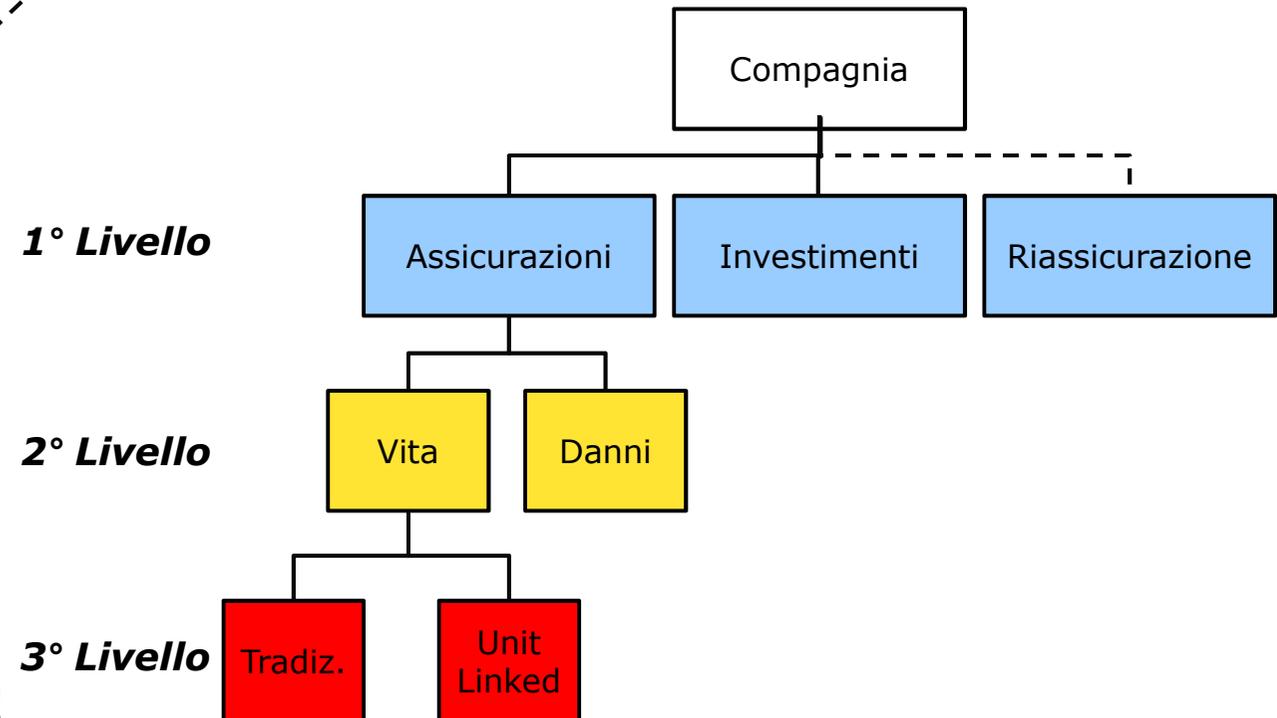


Una volta definito con chiarezza l'appetito per il rischio è possibile avviare l'allocazione del capitale alle diverse aree di business e macro-famiglie di prodotto

Principali attività della Capital Allocation

1. **Articolazione del Gruppo di Business Unit in relazione alla tipologia di operatività e ai rischi gestiti**
2. Disegno framework metodologico di allocazione revenues, capitale e costi alle BUs e dei relativi KPI di misurazione della performance di rischio-rendimento
3. Sviluppo di una prima rilevazione numerica delle performance di rischio-rendimento
4. Attivazione di specifici approfondimenti per prodotto, cliente, ...
5. Definizione del portafoglio ottimale/obiettivo
6. Identificazione di azioni correttive su gestione operativa

Esempio di articolazione delle Business Unit



1° Livello

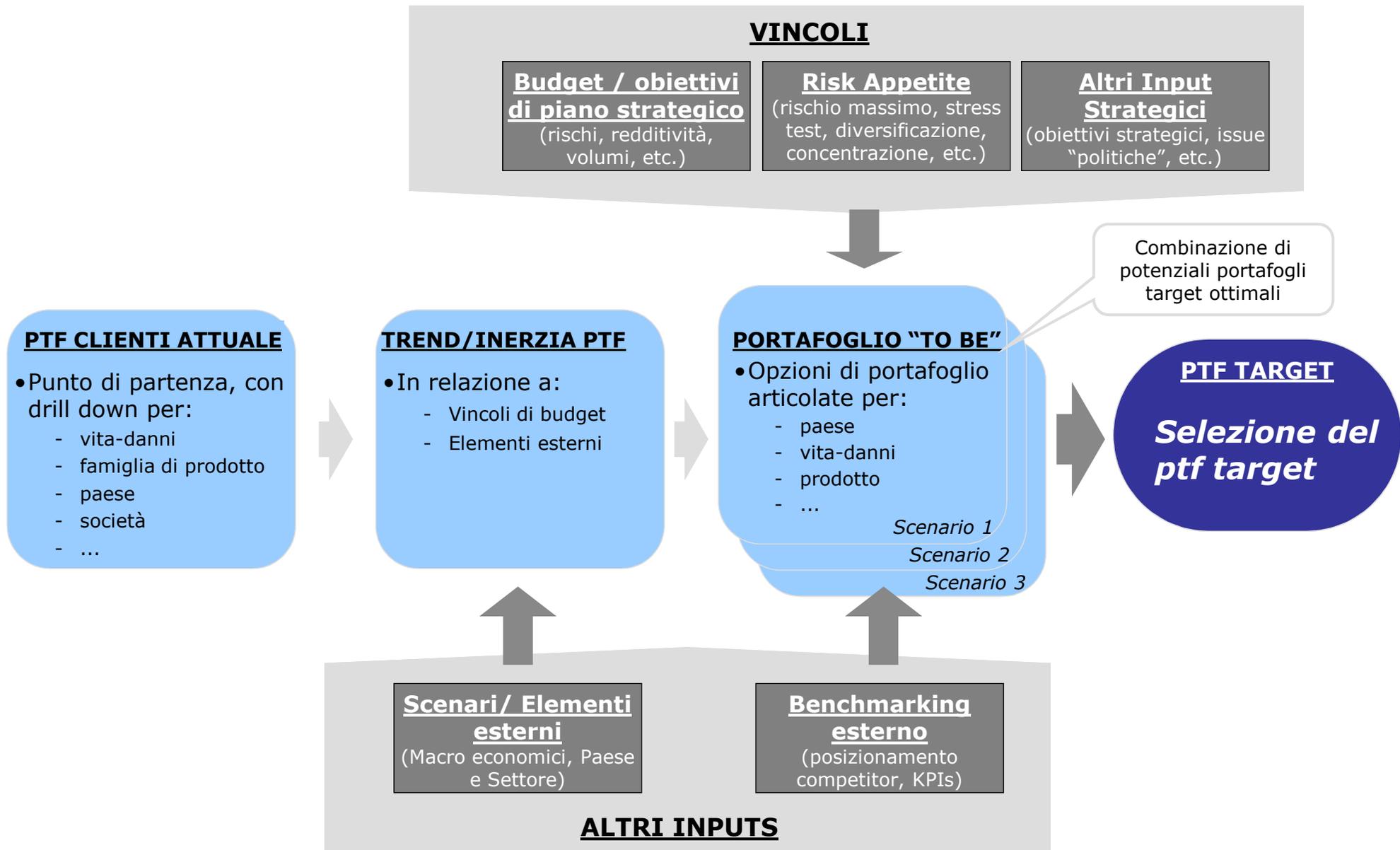
2° Livello

3° Livello

Elementi chiave per la definizione delle BU

- **Definizione** delle BU
- Definizione dei **transfer price** tra BU
- Definizione dei **KPI** rilevanti per la misurazione della performance

Una volta definite le BU, si procede alla definizione di logiche di ottimizzazione del portafoglio complessivo della Compagnia

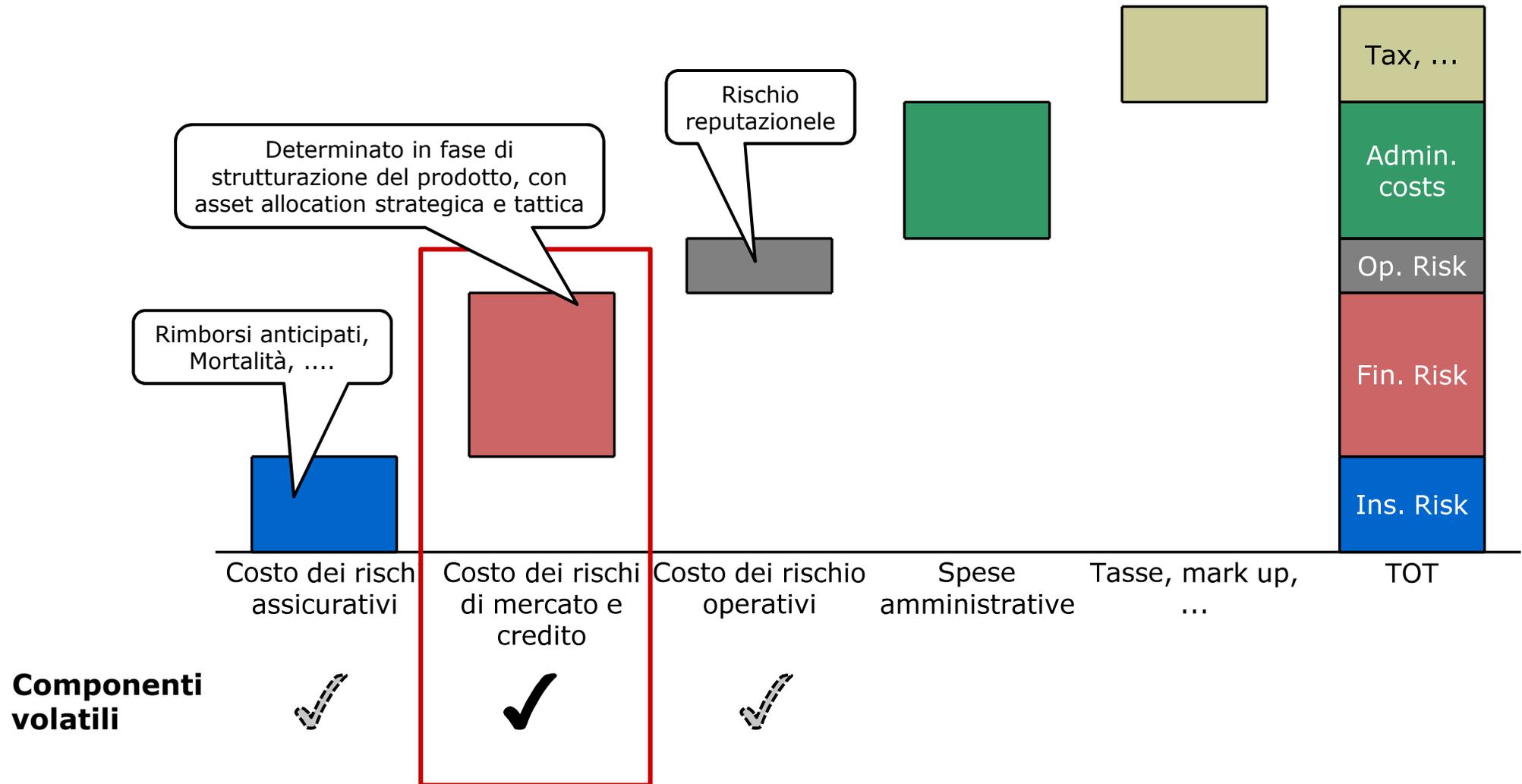


Per garantire il corretto presidio del profilo di rischio- rendimento nella gestione dei portafogli di prodotti vita (es. tradizionali) è necessario rivedere diverse policies aziendali



Solvency II determina una maggiore volatilità delle determinanti del prezzo dei prodotti vita tradizionali

Componenti del prodotto da remunerare



E' pertanto necessario rivedere la struttura di pricing oggi collegata prevalentemente su componenti non legate alla performance aggiustata per il rischio

Componenti del prodotto da remunerare

Elementi del pricing al cliente

Management fee

Fee di uscita anticipata

Performance fee

