

GOVERNARE E NON SUBIRE

L'INDUSTRY IN QUESTI ANNI È RIUSCITA, MEDIAMENTE, A FARE PROPRIA QUEST'ATTITUDINE, IMPARANDO A SFRUTTARE LE OPPORTUNITÀ DEL REGIME DI SOLVIBILITÀ E NON SOLO AD ARGINARNE GLI EFFETTI POTENZIALMENTE DEPRESSIVI

L'elemento più significativo del percorso fatto dalle compagnie in questi primi anni di Solvency II è stata la crescita d'importanza di molte funzioni che fanno riferimento alla cultura del rischio e alla gestione integrata di tutte le leve a disposizione delle imprese. Il nuovo ruolo del *chief risk officer* e della funzione attuariale, integrati nella catena del valore della compagnia, rappresentano un patrimonio che il settore ha ormai conquistato e che sarà decisivo anche per il futuro, quando la normativa in campo finanziario diventerà sempre più invasiva e potrà incidere sul business in maniera dirompente. Gli effetti di questa impostazione regolamentare già si vedono; per esempio nel modo in cui alcuni prodotti sono diventati più o meno vendibili. Tuttavia, ha ammonito più volte l'Ivass, la strategia di scaricare i rischi sugli assicurati non può essere la risposta.

NEL CUORE DEL BUSINESS

Le compagnie sono chiamate quindi a uno sforzo sempre maggiore, e non nascondono la preoccupazione rispetto al carico normativo che le attende: e la cosa accomuna piccole, medie e grandi compagnie, del mondo vita e del mondo danni, di bancassicurazione o quelle che operano solo in un settore.

Francesca Mondanelli, a capo dell'*Enterprise risk management* di **Generali Italia**, ha notato un deciso cambiamento di ruolo del risk management: "ora – ha commentato – la funzione è pienamente integrata nella catena del valore ed è sempre più spesso nel cuore del business. Prima di Solvency II non era così, e talvolta

sembrava di essere percepiti solo come un costo: l'evoluzione del risk manager è tangibile e questo cambio di approccio è molto importante". Insieme al risk management, in Generali Italia si è evoluta la cultura del rischio nel suo complesso e questo grazie anche all'applicazione del modello interno (parziale), "una scelta fondamentale – ha precisato Mondellini – che oggi coinvolge più funzioni all'interno dell'impresa, al contrario della fase di preapplicazione, di cui era interessato, davvero, solo l'ufficio rischi".

CONCILIARE L'INCONCILIABILE

Conciliare imprenditorialità e risk management resta comunque molto difficile. La sfida è affascinante, soprat-



tutto per i chief risk officer, ma lo sforzo è grande, come ha sottolineato anche **Luigi Di Capua**, chief risk officer di **Poste Vita**. “Oggi – ha spiegato – c’è a livello aziendale maggiore consapevolezza che la piena implementazione di Solvency II sia un percorso complesso, e non un semplice obiettivo aziendale. Nell’applicazione pratica ci si è accorti che certe asticelle devono essere poste più in alto”.

Solvency II impone di “conciliare cose non strettamente conciliabili”: il *risk appetite framework*, gli stress test, i piani di *contingency*, la gestione di capitale e l’*Orsa* van-

no tenuti insieme al servizio della strategia aziendale; un obiettivo affascinante ma molto complesso.

Per una compagnia medio-piccola, invece, è essenziale capire come applicare il principio di proporzionalità, uno degli aspetti della normativa più difficili da monitorare. Per quanto riguarda la comprensione più generale e l’applicazione delle logiche di Solvency II, occorre ragionare secondo livelli di stratificazione: bisogna continuare ad approfondire per essere all’altezza di Solvency e delle nuove normative, “le conoscenze si sommano, non si sostituiscono”, ha spiegato **Ivan Lapenna**, direttore generale di **Bipiemme Vita**. Soprattutto nelle piccole realtà, tutti devono crescere insieme, ed è il board a dare l’esempio: “ho visto una crescita costante – ha ribadito il dg – nell’ottica di un percorso di miglioramento che è tangibile”. Secondo Lapenna, in ultima analisi, la ricerca della coerenza tra normative, con l’arrivo di *Idd* e la preparazione a *Ifrs 17*, si risolve solo attraverso l’attenzione per il cliente: “la chiave – ha commentato – sta nel prodotto che deve sempre soddisfare un bisogno di copertura”.

IL RISCHIO STA SEMPRE NEL PRODOTTO

S secondo i dati di **Ania**, l’attenzione ai nuovi rischi sta crescendo molto, anche grazie alla spinta della normativa. “La minaccia più preoccupante nel 2018 – ha rivelato **Angelo Doni**, direttore finanziario e dirigente responsabile del servizio bilanci e solvency dell’associazione – continuerà a essere la *business interruption*, ma collegato a questa c’è il *cyber risk*. Sono, d’altra parte, i rischi che **Eiopa** ritiene particolarmente significativi e che inserirà, attraverso domande qualitative, nel prossimo stress test”. Il rischio operativo tiene insieme, quindi, l’interruzione dell’attività, sempre più dipendente dal digitale, e il rischio informatico. Tuttavia, secondo Ivass, concettualmente il rischio principale per una compagnia nasce sempre nei prodotti: per questa ragione, *Idd* s’integra molto bene con Solvency II, giacché, come ha spiegato **Sergio Sabbatucci**, capo del servizio di vigilanza prudenziale, “la normativa sulla distribuzione avrà un effetto positivo in chiave prospettica e supporterà le compagnie in una definizione sempre più coerente dei propri piani industriali”. La normativa, è la convinzione del regolatore, aiuterà le imprese a gestire meglio rischi più integrati, e in una prospettiva più ampia.

SOLVENCY-IDD: UN CONTRATTO COERENTE NEL TEMPO

Idd avrà quindi un impatto importante, anche per quelle compagnie che operano sostanzialmente in un ramo solo. È il caso di **Arag**, impresa internazionale, specializzata nella tutela legale, il cui ceo in Italia, **Andrea Andreta**, ha sottolineato come Solvency II debba essere ben integrata con la *Idd*. “Dal nostro punto di vista – ha precisato – la definizione del *target market* è più facile rispetto a quanto può esserlo per una compagnia vita, perché la *Pog* (*Product oversight and governance*) di fatto spinge a progettare il prodotto pensando a un cliente specifico. Tuttavia è richiesto un monitoraggio serrato della coerenza del contratto lungo tutta la durata della sottoscrizione del rischio; ciò presuppone che il framework Solvency II sia pienamente integrato. Non si possono escludere, quindi, cambiamenti organizzativi anche importanti”, ha concluso il manager. **F.A.**