

SOLVENCY II

I RISULTATI A UN ANNO DALL'APPLICAZIONE DELLA DIRETTIVA

di Paola Castelli, professor, Sda Bocconi School of management;
Mattia Pianorsi, research fellow, Sda Bocconi School of management;
Nicola Meotti, director Emea client group, AllianceBernstein;
Andrea Scribano, principal consultant, Capgemini Italia



L'OSSERVATORIO SOLVENCY II OPERATIONAL TRANSFORMATION PRESENTA LE EVIDENZE EMERSE PER IL 2016: SONO STRATEGICI DATA QUALITY E CAPACITÀ DI MIGLIORARE LA GESTIONE DEGLI INVESTIMENTI. OTTIMI I LIVELLI DI ADEGUATEZZA DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RISCHI OPERATIVI, PUR CON MARGINI DI MIGLIORAMENTO PER I PRODOTTI NON VITA, E MAGGIORE COINVOLGIMENTO DEL CDA

I risultati dell'*Osservatorio Solvency II Operational Transformation* dell'ultimo anno mostrano come le compagnie abbiano mediamente incrementato l'adozione delle logiche *risk based*, integrando sempre più *Solvency II* nei processi strategici e di gestione del business.

Tuttavia, nell'anno cruciale del passaggio dalla teoria alla pratica, i risultati dell'osservatorio hanno riservato qualche sorpresa: se da un lato le imprese hanno investito molto e il *maturity level* è indubbiamente aumentato, dall'altro sembra che alcuni nodi siano venuti al pettine solo con l'effettiva implementazione della direttiva. Un esempio per tutti riguarda il *data quality*, che è stato mediamente valutato meno adeguato e più rilevante rispetto ai valori del 2015.

L'Osservatorio Solvency II Operational Transformation, realizzato da **Sda Bocconi** in collaborazione con **AllianceBernstein** e **Capgemini**, è un centro di elaborazione di idee e progetti dedicati all'impatto della regolamentazione prudenziale sul modello operativo delle compagnie. Attivo dal 2011, analizza le implicazioni che Solvency II produce nelle aree funzionali direttamente e indirettamente coinvolte e il maturity level progressivamente raggiunto dalle compagnie rispetto ai requisiti e alla filosofia del nuovo complesso normativo.

L'articolo espone i principali risultati del 2016, articolati nelle tre aree tradizionalmente analizzate dall'Osservatorio: *Risk e capital management, pianificazione strategica e risk reporting, organizzazione e It.*

LA GESTIONE DEI RISCHI E DEL CAPITALE

Con Solvency II, la relazione fra i rischi assunti da un intermediario finanziario e il patrimonio calibrato per assorbire le eventuali perdite è alla base della regolamentazione prudenziale, introducendo un legame quantitativo che può essere *standard* oppure basato su modelli sviluppati internamente dalle compagnie e successivamente validati dalle Autorità. Per la complessità dello sviluppo di modelli interni, si riscontra la netta preferenza per un modello standard e in alcuni casi per quello parziale.

I rischi, non solo quelli puri ma anche quelli finanziari, possono essere assunti coscientemente solo se il patrimonio garantisce la solvibilità aziendale. Un primo vincolo è quindi quello della fissazione della propensione al rischio, che viene sintetizzata nel *risk appetite framework* che gli organi di indirizzo strategico devono periodicamente aggiornare. Nel corso del primo anno di applicazione di Solvency II si sono osservati ottimi livelli di adeguatezza dei sistemi di gestione dei rischi operativi, di mercato, credito e ramo vita. Permangono ulteriori margini di miglioramento, soprattutto considerando la gestione dei rischi legati ai prodotti non vita.

Definiti i limiti di rischio e introdotti i sistemi di misurazione più adeguati, il passaggio successivo è quello della calibrazione del patrimonio di vigilanza. Questa corrispondenza deve essere sia attuale sia prospettica,

mediante l'adozione di un piano di gestione del capitale a medio termine. Nel corso del 2016, le compagnie italiane hanno mediamente perfezionato l'elaborazione del piano e incrementato il grado di coerenza tra valutazione prospettica dei rischi e *capital planning*.

In tal senso è decisivo il ruolo attribuito al consiglio di amministrazione, il quale deve comprendere le logiche di valutazione dei rischi cui la compagnia è esposta e determinare le esigenze di patrimonializzazione appropriate in relazione al profilo di rischio dell'impresa e del livello di controllo interno. Al ruolo descritto si dovrebbe necessariamente agganciare il monitoraggio del capitale a disposizione dell'impresa in ottica sia attuale sia prospettica, per assicurare il costante ma dinamico equilibrio tra rischi e requisiti patrimoniali. Nel corso dell'attività svolta dall'osservatorio nel 2016, emerge come sia migliorato il coinvolgimento del board, anche se rimangono ampi margini di perfezionamento nel sistema di *reporting* direzionale e nell'integrazione tra gestione dei rischi e capital management. Le traiettorie future per l'adozione di sistemi non solo conformi con Solvency II ma anche capaci di cogliere le opportunità del nuovo quadro normativo e regolamentare, prevedono l'ottimizzazione della gestione integrata dell'attivo e del passivo. Si è osservato come molte compagnie siano sensibili alla necessità di assicurare alle proprie classi di attivo un'adeguata copertura patrimoniale. Diventa pertanto strategica l'individuazione della qualità degli investimenti effettuati sia per garantire la capacità dell'impresa di assolvere ai propri obblighi assicurativi, sia per governare i nuovi rischi introdotti dalla regolamentazione, per preservare il livello patrimoniale della compagnia.

NUOVI TREND HIGH TECH SU PIANIFICAZIONE E REPORTING

La gestione dei rischi e del capitale non può prescindere da un adeguato sistema di pianificazione strategica e commerciale a supporto delle scelte, che devono essere gestite in modo armonico per indirizzare l'azienda verso la profittabilità e la creazione di valore.



Dalle osservazioni effettuate, il 2016 rappresenta un anno di forte accelerazione da parte delle compagnie nell'adottare le logiche risk based proprie del nuovo regime di vigilanza, a supporto della gestione aziendale, complice anche la crescente esperienza da parte delle compagnie nell'adozione dei principi e dei processi ad esso legati.

Come già emerso negli anni precedenti, nelle logiche di sviluppo prodotti, le scelte maggiormente influenzate dalla logica risk based sono quelle legate alla definizione della struttura di prodotto. Se negli anni passati, però, tale aspetto era piuttosto maturo per i prodotti del business vita, nel 2016 si evidenzia un'accresciuta attenzione anche sui prodotti del business danni.

Parlando di prodotti, non è possibile prescindere dal contesto di mercato attuale. La disponibilità di tecnologie innovative spinge verso l'evoluzione del rapporto compagnia-cliente, in ottica sempre più digitale. L'attenzione verso tecnologie IoT e verso logiche di analisi del dato (*big data & analytics*) promettono di trasformare il business assicurativo. Quali sono le conseguenze nella gestione dei rischi e dei prodotti?

DATA QUALITY COME PUNTO FOCALE DEI PROGRAMMI DI MIGLIORAMENTO

Nell'area Organizzazione e It si nota in modo particolare come le compagnie stiano passando dalla fase di adeguamento a quella di metabolizzazione e compliance sostanziale verso Solvency II.

L'esigenza di un'ulteriore ristrutturazione dei processi aziendali è leggermente diminuita rispetto al 2015, ma è ancora avvertita per quanto concerne i processi di pianificazione, data quality e sviluppo di nuovi prodotti. Nonostante una buona adeguatezza degli investimenti realizzati, restano alcuni aspetti critici con particolare riguardo ai sistemi di data quality management e, in minor misura, agli strumenti di reporting quali/quantitativi.

In questo processo di metabolizzazione delle implicazioni della regolamentazione sui processi aziendali, si avverte l'esigenza di un ulteriore rafforzamento della cultura del rischio all'interno della compagnia: dopo un periodo di adeguamento minimo ai nuovi requisiti, anche questa area di analisi conferma quanto sopra già accennato, cioè che nel 2016 sembra subentrare una nuova fase di implementazione di merito, volta ad accrescere l'attenzione su aspetti di business (ad esempio, le conseguenze delle strategie di business sui processi di assorbimento di capitale) riducendola invece sugli aspetti più formali.

In ambito It, il data quality continua a essere un aspetto chiave su cui le compagnie avvertono la necessità di investire ancora. Tale aspetto risulta fondamentale sia per il reporting verso l'autorità di vigilanza, sia per fare leva sulle informazioni in chiave decisionale.

I risultati 2016 mostrano come sia ancora necessa-

rio intervenire sulla governance e sull'omogeneizzazione dei sistemi informativi. In particolare è ancora molto avvertita l'esigenza di integrare sotto il controllo dell'It tutti i sistemi gestionali della compagnia, mentre non si sente l'esigenza di passare a un modello di *full outsourcing* dei sistemi informativi. I risultati evidenziano inoltre come vi siano ancora gap da colmare in merito alla consistenza dei dati (significatività e utilizzabilità nelle applicazioni aziendali), alla completezza dei dati (ampiezza, profondità e portata rispetto all'attività cui sono finalizzati) e soprattutto alla tempestività e aggiornamento dei dati stessi.

Da ultimo, è stato chiesto alle compagnie di valutare la qualità dei dati relativi agli attivi che supportano i processi di Solvency II e gli applicativi utilizzati al fine di gestire i rischi di mercato (credito e tasso di interesse) cui sono sottoposte le compagnie in modo crescente negli ultimi anni. I risultati evidenziano una buona adeguatezza sulla qualità dei dati volti a identificare e valutare gli attivi, mentre ancora qualche sforzo deve essere realizzato al fine di adeguare gli applicativi gestionali soprattutto in un contesto di maggiore intensità dei rischi finanziari percepiti dalle compagnie.

In conclusione, il 2016 rappresenta l'anno in cui, dopo anni nei quali Solvency II è stato vissuto come obbligo di adeguamento a una novità imposta dall'esterno, le compagnie sembrano iniziare a fare propri gli impatti di tale novità sui processi caratteristici e sulle modalità attraverso le quali potranno modificare il loro comportamento di mercato e le loro strategie di business.

Non c'è ancora una risposta. Da una parte si ipotizza una riduzione del rischio, inteso come riduzione del capitale richiesto dai prodotti, soprattutto per quelle scelte strategiche che vanno nella direzione di offrire un servizio prevalentemente orientato alla prevenzione. Da un'altra parte, si ritiene che il rischio si trasformi, sbilanciandosi verso i rischi operativi. Tra questi, si evidenzia l'attenzione crescente verso la *cyber security*. Si ritiene, inoltre, che il nuovo contesto esponga le compagnie a un accresciuto rischio reputazionale, anche legato ai servizi offerti dai partner tecnologici

per i nuovi servizi/prodotti, che dovrà essere accuratamente gestito.

In tale contesto, le compagnie devono produrre un'imponente informativa quantitativa di vigilanza, che può essere utilizzata anche a livello gestionale. Emerge un quadro in cui le compagnie hanno raggiunto un adeguato livello di maturità nella gestione del reporting di vigilanza, ma non sembrano ancora sfruttare in modo adeguato il patrimonio informativo per finalità gestionali e decisionali (ad esempio, con reporting direzionale per il *middle e top management*). ①