



Il risk management quale strumento di controllo interno

*Corso Modelli d'impresa e corporate governance
Università degli Studi di Verona, Facoltà di Economia*

Verona, 13 dicembre 2010

- **Corporate governance nelle assicurazioni**
- Corporate governance e Solvency II
- Il ruolo del Risk Management nel Gruppo Cattolica
- Risk Strategy Framework
- Operational Risk Management

“Una valida struttura di governance è un prerequisito necessario per una efficiente difesa della solvibilità. Alcuni rischi possono essere affrontati solo tramite l'apparato di governance, altri anche tramite l'imposizione di requisiti quantitativi di capitale”

(fonte: Solvency II: Explanatory Memorandum 11978/07, sezione 5)

- Un sistema **robusto ed efficace di governance**:
 - contribuisce alla **sana e prudente gestione dell'impresa**
 - può **mitigare il profilo di rischio dell'impresa**, a beneficio della stabilità della singola impresa e dell'intero settore
 - contribuisce ad assicurare che le **risorse delle imprese di assicurazione non siano usate impropriamente**
- Lo Sharma Report ha mostrato che una delle cause più frequenti nei casi di insolvenza di assicuratori in Europa è stato il **mismanagement**
- **I principi ispiratori della regolamentazione ISVAP in materia di governance sono i seguenti**:
 - approccio principle-based
 - principio di proporzionalità: sistema di governance adeguato alla natura, dimensione e complessità dell'attività dell'impresa
 - ruolo centrale dell'organo amministrativo
 - ruolo attivo dell'organo di controllo
 - struttura organizzativa trasparente con chiara allocazione di poteri e separazione di responsabilità
 - efficace sistema di trasmissione delle informazioni

Il Regolamento ISVAP n. 20 disciplina il sistema dei controlli e quello di gestione dei rischi

- Il **Regolamento 20**, emanato dall'**ISVAP** il 26 marzo del **2008**, costituisce il principale riferimento normativo nel mercato assicurativo italiano per i temi di controllo interno e risk management
- Sono state integrate le prescrizioni della preesistente Circolare ISVAP 577/D, ora abrogata, con la prescrizione di istituire la **funzione di compliance**, l'introduzione della **disciplina dell'esternalizzazione** delle attività e con nuovi elementi finalizzati a garantire la funzionalità e l'adeguatezza delle strutture di **governance** e **funzioni aziendali** a presidio dei **rischi**, tra cui:
 - le componenti del **sistema di controlli interni**
 - i requisiti relativi alla **funzione di revisione interna**
 - i requisiti relativi alla **funzione di risk management**
- Si applica un nuovo approccio regolamentare ispirato a **principi generali**, più che a regole puntuali, e al criterio della **proporzionalità** secondo il quale i sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi devono essere sviluppati dalle imprese tenendo conto delle proprie caratteristiche operative e soprattutto del proprio profilo di rischio (nature, scale and complexity)
- Obiettivo del sistema di gestione dei rischi è l'**identificazione**, la **valutazione** e il **controllo dei rischi** maggiormente significativi al fine di **mantenere ad un livello accettabile l'esposizione complessiva**

Obiettivi del sistema di controlli interni

- Il sistema dei controlli interni (Reg. ISVAP n. 20, art. 4) è costituito dall'**insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte ad assicurare il corretto funzionamento ed il buon andamento dell'impresa e a garantire, con un ragionevole margine di sicurezza:**
 - l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali
 - l'adeguato controllo dei rischi
 - l'attendibilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali
 - la salvaguardia del patrimonio
 - la conformità dell'attività dell'impresa alla normativa vigente, alle direttive e alle procedure aziendale

Ruoli e obiettivi delle funzioni di controllo

Compliance

Prevenire il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite patrimoniali o danni di reputazione, in conseguenza di **violazioni di leggi, regolamenti o provvedimenti** delle Autorità di vigilanza ovvero di norme di autoregolamentazione

Risk Management

Gestire i rischi relativi a **sottoscrizione e costituzione di riserve, gestione integrata** di attività e passività, **investimenti** (in particolare derivati, **liquidità e concentrazione** e **rischi operativi**)

Revisione Interna

Monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza del sistema di controllo interno e le necessità di adeguamento, anche attraverso attività di supporto e di consulenza alle altre funzioni aziendali

Collaborazione e Comunicazione

La funzione di risk management:

- concorre alla definizione delle **metodologie di misurazione dei rischi**
- concorre alla **definizione dei limiti operativi** assegnati alle strutture operative e definisce le **procedure per la tempestiva verifica** dei limiti medesimi
- valida i **flussi informativi** necessari ad assicurare il tempestivo controllo delle esposizioni ai rischi e l'immediata rilevazione delle anomalie riscontrate nell'operatività
- predispone la **reportistica nei confronti dell'organo amministrativo**, dell'alta direzione e dei responsabili delle strutture operative circa l'evoluzione dei rischi e la violazione dei limiti operativi fissati
- verifica la **coerenza dei modelli di misurazione dei rischi** con l'operatività svolta dalla impresa
- concorre all'effettuazione delle **prove di stress test**

La funzione di risk management **favorisce l'attuazione del sistema di gestione dei rischi** che comprende strategie, processi e procedure di segnalazione necessarie per individuare, misurare, gestire e segnalare, su base continuativa, i rischi a livello individuale e aggregato ai quali la Compagnia è o potrebbe essere esposta e le relative interdipendenze

(fonte: Direttiva Solvency II, articolo 44)

- In materia di **controlli interni** al CdA è richiesto di:
 - assumere la responsabilità ultima dell'**adeguatezza del sistema di controllo interno**
 - definire le **direttive in materia di controlli interni** adeguandole ai mutamenti del profilo di rischio dell'impresa e del contesto esterno, rivedendole comunque almeno una volta l'anno
 - formalizzare **poteri, responsabilità e modalità di reportistica delle funzioni di controllo** nominandone i responsabili
 - definire i **collegamenti tra le diverse funzioni di controllo**

- In materia di **gestione dei rischi** al CdA è richiesto di:
 - definire e rivedere almeno una volta l'anno le **strategie e le politiche di assunzione, valutazione e gestione dei rischi aziendali maggiormente significativi**, in coerenza con il livello di adeguatezza patrimoniale dell'impresa
 - **fissare i livelli di tolleranza al rischio** e rivederli almeno una volta l'anno
 - **valutare i risultati degli stress test** condotti dall'impresa sui fattori di rischio più significativi e di individuare i conseguenti correttivi alle politiche di assunzione e gestione dei rischi

- Corporate governance nelle assicurazioni
- **Corporate governance e Solvency II**
- Il ruolo del Risk Management nel Gruppo Cattolica
- Risk Strategy Framework
- Operational Risk Management

- Superare i **limiti dell'attuale regime di vigilanza** (Solvency I è un sistema ideato 30 anni fa):
 - limitata gamma dei rischi considerati e scarsa sensibilità del requisito patrimoniale al profilo di rischio della compagnia
 - non sono considerati assorbimenti di capitale legati ai rischi finanziari, di controparte e operativi
 - non sono considerati unitariamente l'insieme dei rischi a cui è esposta una compagnia dal lato dell'attivo e del passivo (rischio di mismatch)
 - nessun incentivo per le imprese ad una efficace gestione del rischio e a una allocazione ottimale del capitale
 - presenza di marginii prudenziali impliciti nella valutazione per fini di vigilanza delle poste di bilancio
- Considerare le **innovazioni e i cambiamenti di mercato**:
 - cambiamenti fondamentali nel business e nei prodotti assicurativi
 - crisi sempre più frequenti del mercato azionario e bassi tassi di interesse
 - convergenza tra settori (conglomerati finanziari)
 - sviluppi internazionali su solvibilità e soprattutto contabilità (IAS/IFRS)
 - sviluppo di metodologie sempre più raffinate di risk analysis

Valutazione della solvibilità della Compagnia attraverso un requisito di capitale risk-based: il capitale di vigilanza dipende dai rischi effettivi della Compagnia

Solvency II si fonda su 3 'pilastri'

Tutela degli assicurati tramite requisiti di solvibilità patrimoniale e gestione trasparente dei rischi assunti

Pilastro I *Requisiti di solvibilità*

- Imposizione requisiti di capitale minimi
- Metodologie di calcolo per le riserve tecniche
- Scelta tra approccio standard normativo o sviluppo di modelli interni per calcolo dei requisiti

Pilastro II *Governo dei rischi*

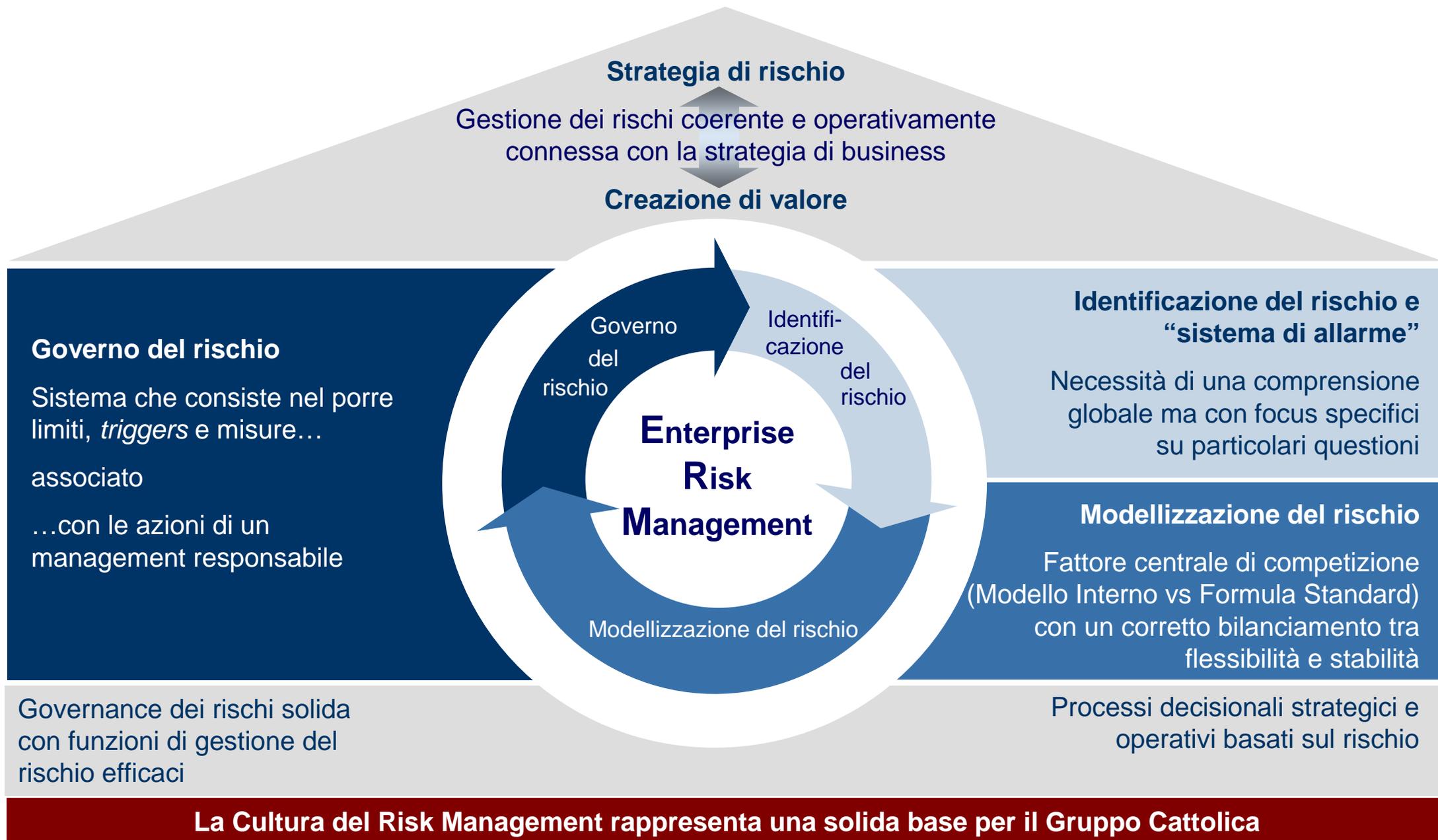
- Definizione di principi per il sistema di *risk management*
 - Esposizioni (incluse riassicurazioni)
 - Modelli interni di rischio
 - *Stress testing*
 - Requisiti di onorabilità e conoscenza del senior management
- Richiesta di adozione di processi di gestione dei rischi e del patrimonio (ORSA, deleghe e limiti)

Pilastro III *Trasparenza informativa*

- Identificazione di requisiti di trasparenza che permettano a ISVAP (ed al mercato) di valutare i rischi assunti dalla Compagnia e la sua dotazione patrimoniale
- Pubblicazione obbligatorie di informazioni su:
 - Rischi assunti e patrimonio disponibile
 - Adeguatezza del patrimonio rispetto ai rischi
 - Metodologie e processi di gestione dei rischi adottate

- La Direttiva Solvency II (art. 41) richiede:
 - alle imprese di dotarsi di un sistema efficace di governance, proporzionato alla natura, dimensioni e complessità delle attività, che consenta una gestione sana e prudente
 - alle autorità di vigilanza di dotarsi di mezzi e metodi di analisi appropriati per valutare l'adeguatezza del sistema di governance rispetto al profilo di rischio dell'impresa
 - agli Stati membri di assicurare che le autorità di vigilanza abbiano i poteri necessari per richiedere che il sistema di governance sia rafforzato nel caso in cui emergano profili di criticità
- **Il sistema di governance previsto da Solvency II comprende:**
 - un'adeguata e trasparente struttura organizzativa con una **chiara e appropriata separazione e allocazione di responsabilità**
 - la adozione e formalizzazione da parte del Board di **policies nelle principali aree gestionali**
 - adeguati **processi per identificare, valutare e gestire i rischi aziendali**, inclusa l'Own Risk and Solvency Assessment (ORSA)
 - un **sistema efficace di trasmissione delle informazioni**
 - **specifiche funzioni di controllo interno** (internal audit, risk management, compliance, funzione attuariale)

- Corporate governance nelle assicurazioni
- Corporate governance e Solvency II
- **Il ruolo del Risk Management nel Gruppo Cattolica**
- Risk Strategy Framework
- Operational Risk Management



- Corporate governance nelle assicurazioni
- Corporate governance e Solvency II
- Il ruolo del Risk Management nel Gruppo Cattolica
- **Risk Strategy Framework**
- Operational Risk Management

La nuova direttiva Solvency II introduce nuove metriche per il calcolo della disponibilità e dei requisiti di capitale

1

Capitale disponibile

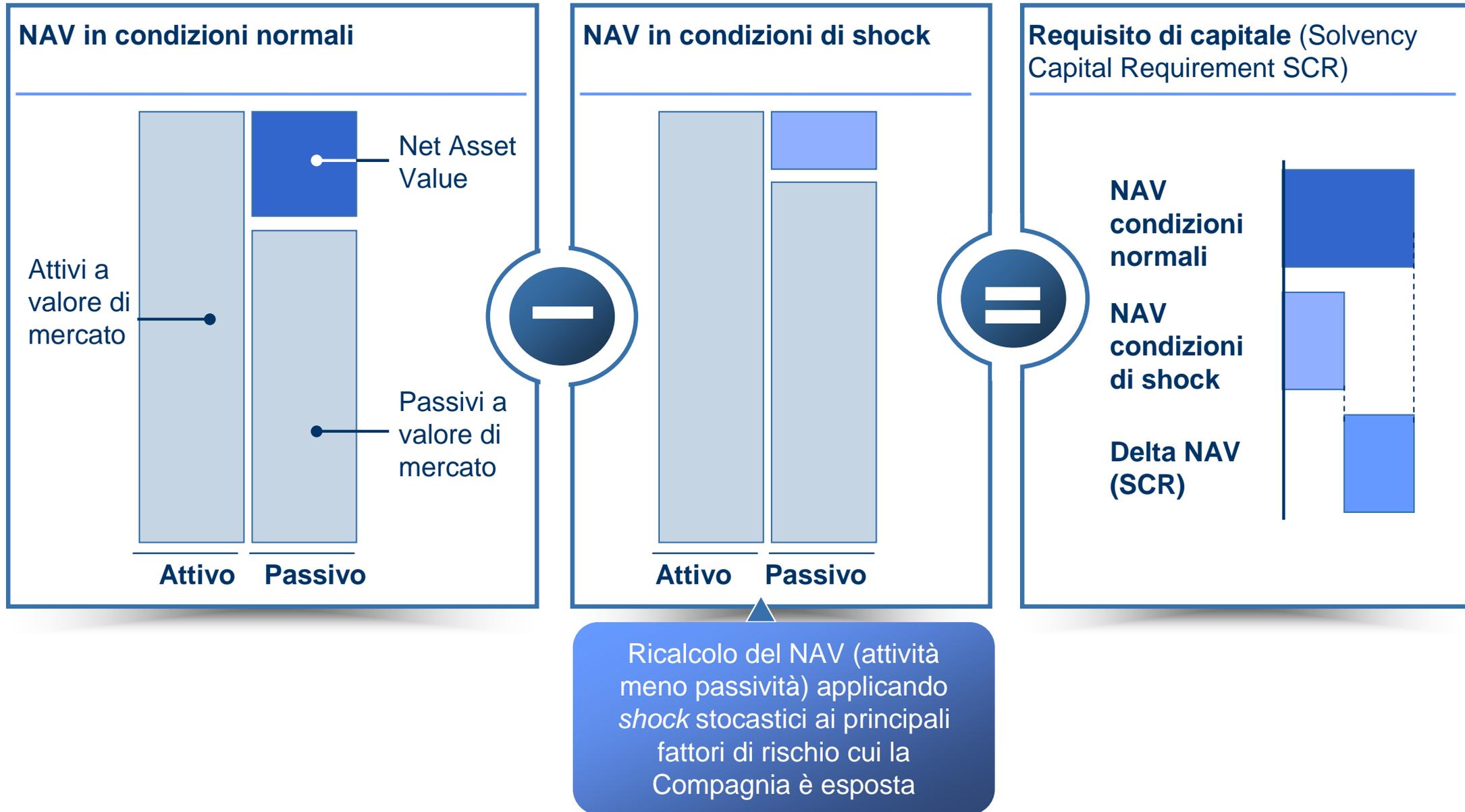
- Il **capitale disponibile** è calcolato come **Valore attuale netto** (Net asset value - NAV) della Compagnia, rappresentato come differenza tra **attivi e passivi**¹ di bilancio valutati a **valore di mercato**

2

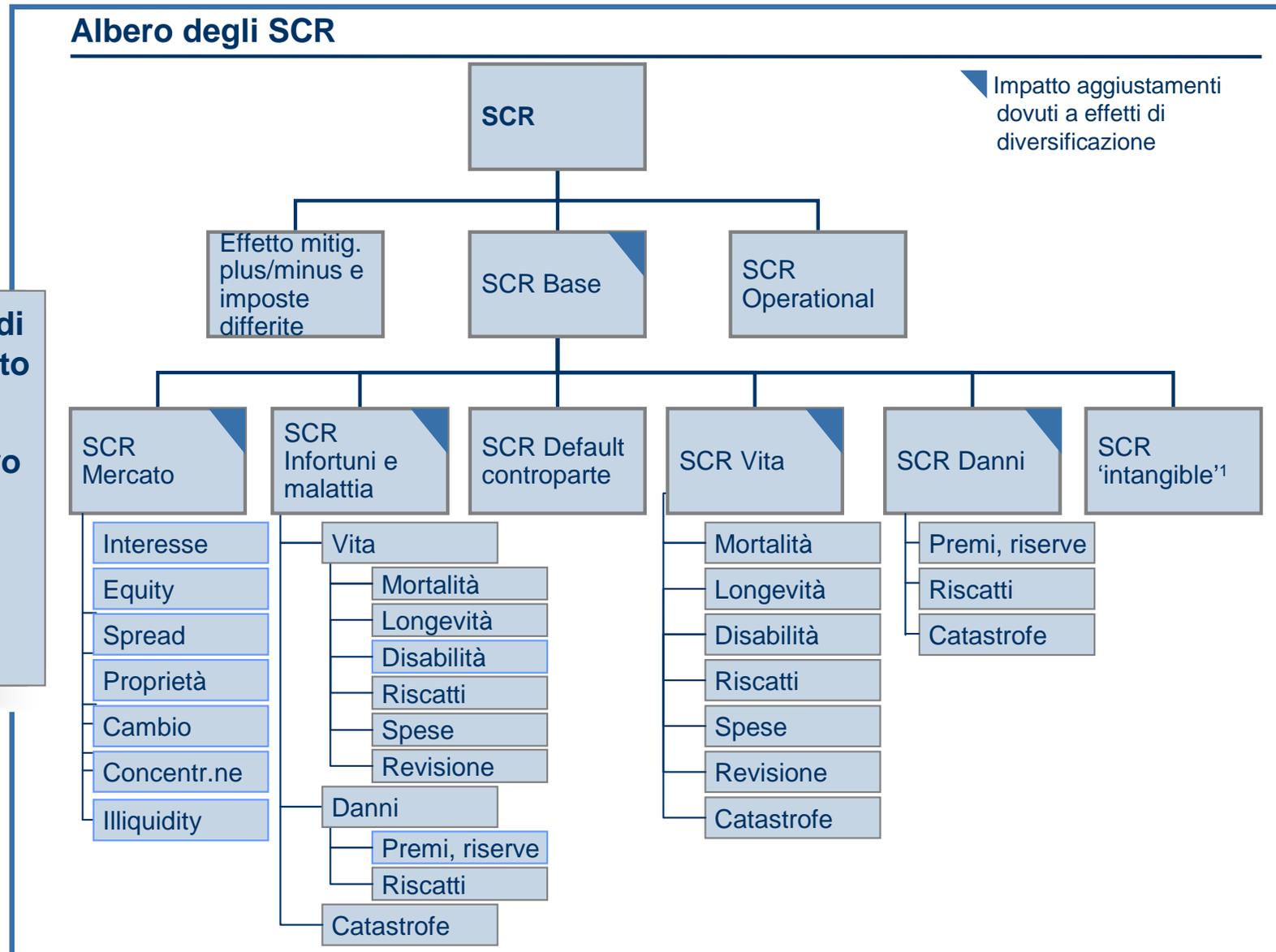
Capitale richiesto (Solvency Capital Requirement SCR)

- Il **capitale richiesto** è calcolato come **differenza** tra:
 - **Valore attuale netto** della Compagnia in **condizioni “normali”**
 - **Valore attuale netto** della Compagnia in **condizioni di shock dei fattori di rischio** (es. salita e discesa tassi di interesse, incremento riscatti, mortalità)

Il requisito di capitale si calcola come differenza tra NAV in condizioni normali e NAV in condizioni di shock



Il capitale richiesto (SCR - Solvency Capital Requirement)



1 Per ogni fattore di rischio è calcolato un SCR

2 SCR complessivo comprende i benefici di diversificazione tra i rischi

1 Definire i principi guida per determinare **risk capacity** e **risk appetite**

2 Tradurre la strategia a livello granulare in limiti e metriche (**risk budgeting**)

3 Stabilire **meccanismi di monitoraggio**

Domande chiave

- A** Quali sono i rischi per i quali saranno definiti dei target? (**risk map**)
 - B** Quale è il rischio massimo che la compagnia può permettersi? (**risk capacity**)
 - C** Quali tipologie di rischio sono “desiderate” e quali da evitare?
 - D** Quanto rischio vuole correre la compagnia? (**risk appetite**)
-
- A** Linee guida per tradurre le **metriche di rischio per linea di business**, prodotti, etc.
 - B** **Azioni che possono essere messe in pratica** dai manager per garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali nei limiti di rischio
 - C** **Collegamento tra i limiti definiti e le misurazioni delle performance**
-
- A** Come il **processo di monitoring** del rischio deve essere integrato nei processi aziendali?
 - B** Quale sistema di **early warning**? Quali **trigger**?
 - C** Quali **modelli di governance** (es. comitati) devono essere stabiliti per la gestione del risk strategy framework?

Obiettivi di crescita

Esempi modalità di definizione risk appetite

- Il rischio target è il rischio che la compagnia deve correre per assicurare gli obiettivi di crescita previsti ad es. in termini di volume, di rendimento, ...

Risk return

- Il rischio target è:
 - Il minor rischio dato un rendimento target
 - Il rischio che determina il miglior rapporto rischio vs. rendimento nell'ambito di un range definito

Buffer prudenziale

- Il rischio target è determinato come la risk capacity meno un buffer prudenziale definito dalla compagnia

Zero tolerance

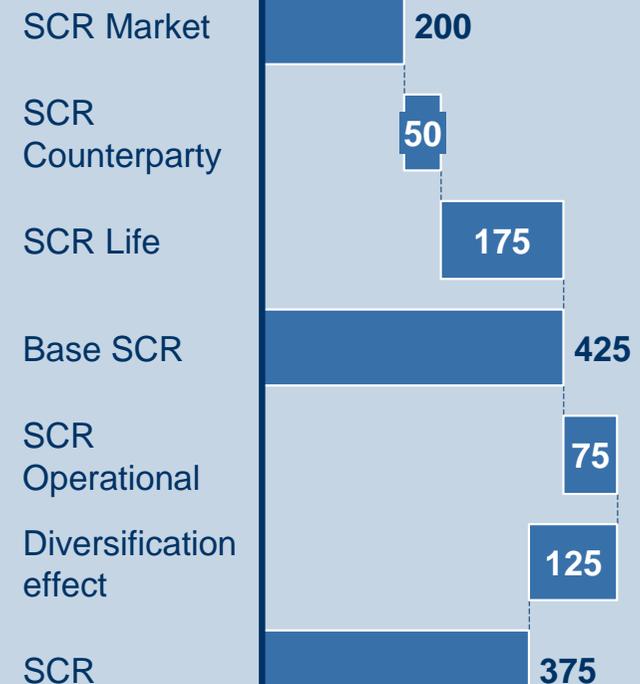
- Il risk appetite è pari a zero ad es. per alcuni rischi non coerenti con la value proposition, o non gestibili o ancora non voluti dalla compagnia (es. rischio reputazionale)

Experience

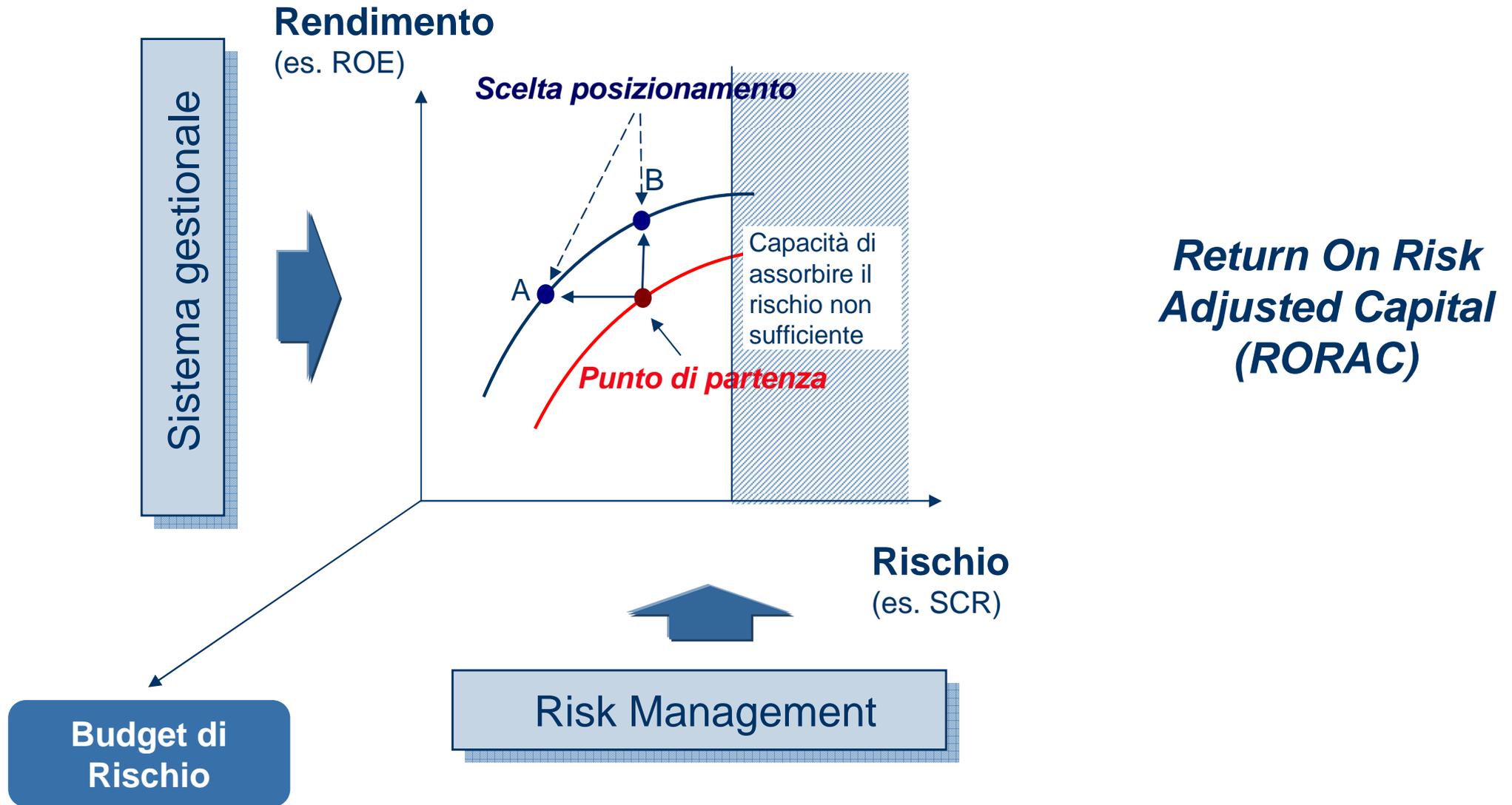
- Il risk appetite è determinato dal management sulla base di esperienze specifiche

Esempio situazione di rischio attuale

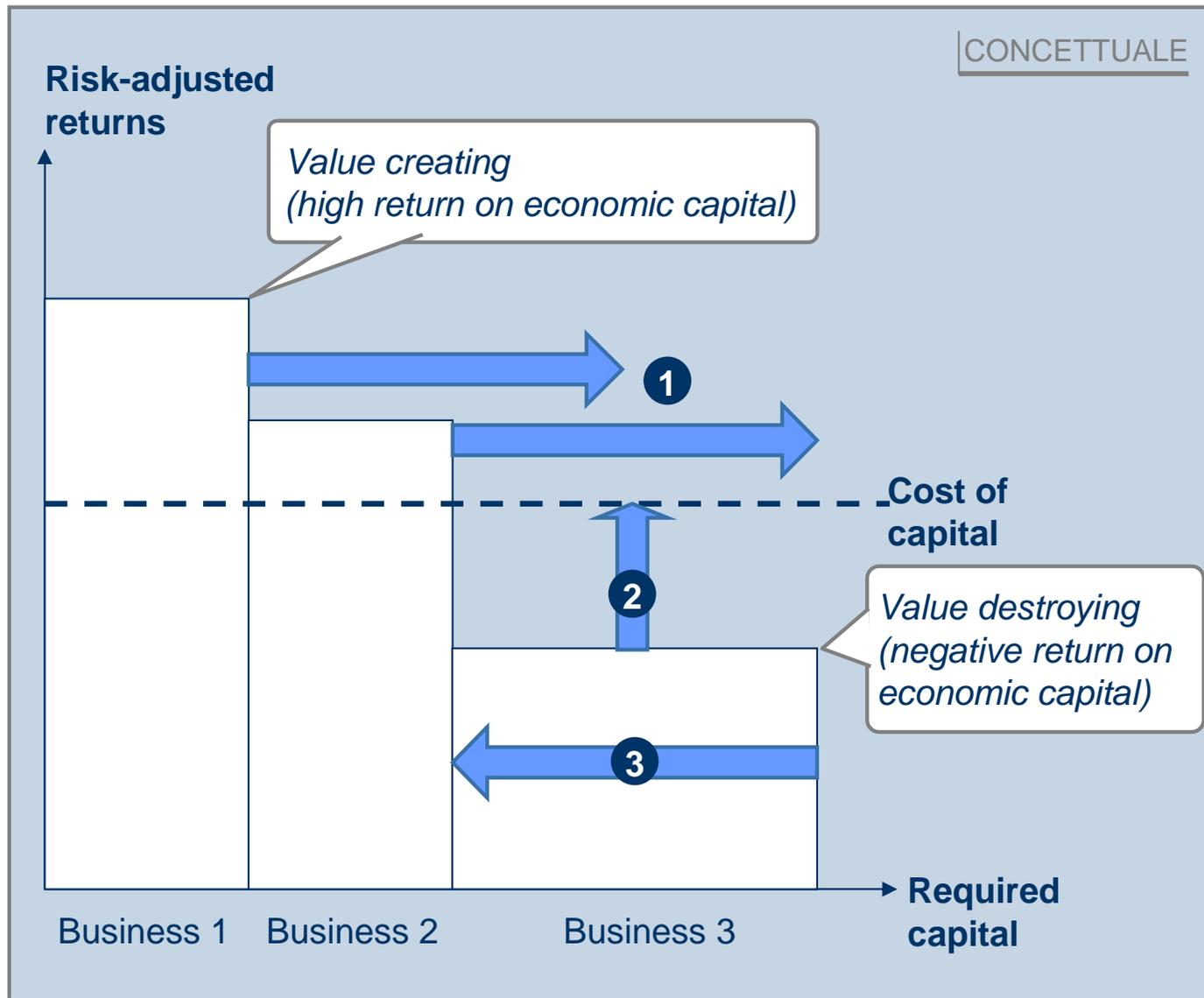
- Il **risk appetite potrebbe non essere stato determinato in fase di definizione della strategia** della compagnia ma è conseguenza delle strategie di business e finanziarie pregresse



Con Solvency II la scelta consapevole del livello di rischio diventa un elemento delle considerazioni strategiche della compagnia



Leve per allineare strategie e limiti di rischio



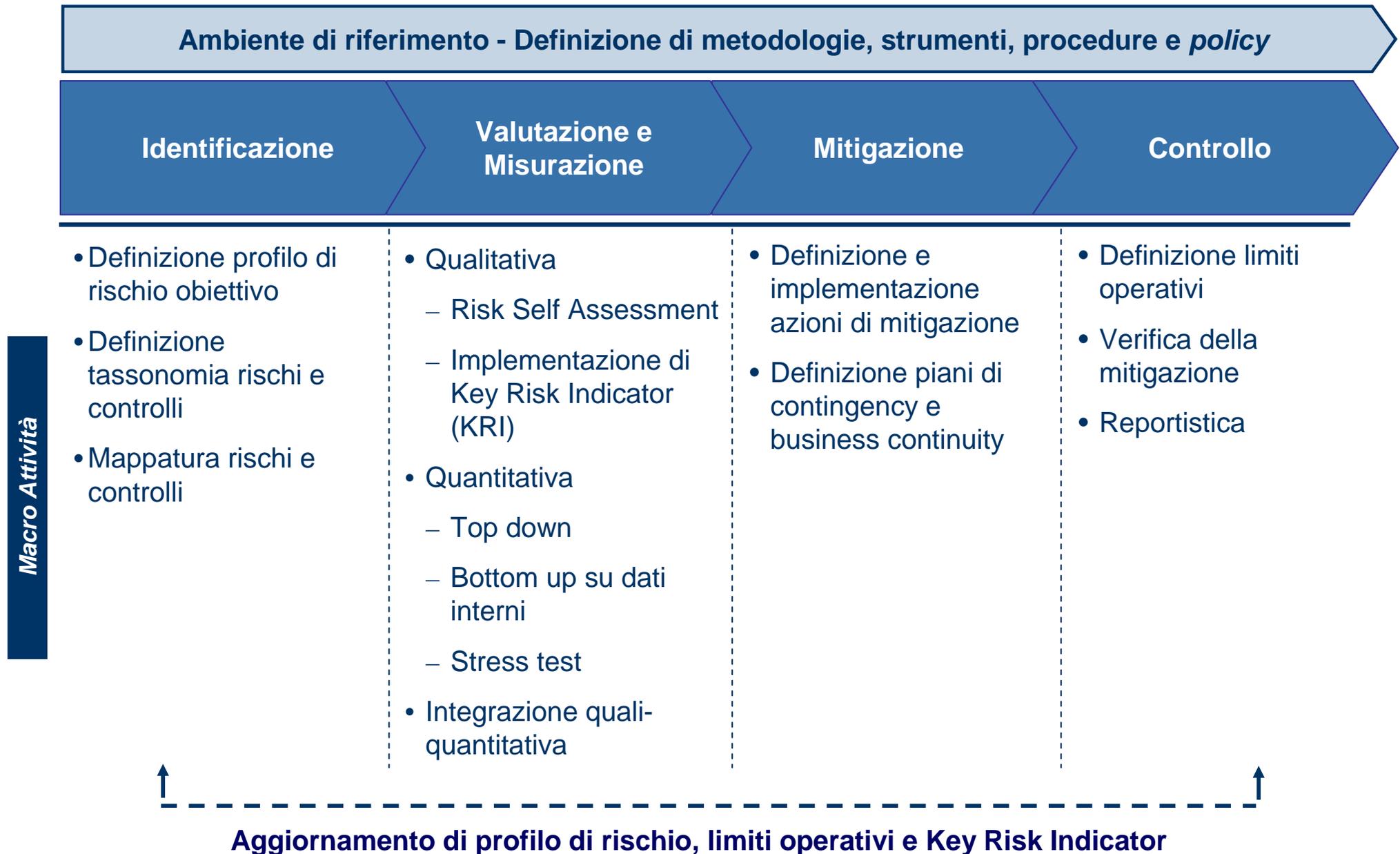
- Riallocare del capitale su busines con alti ritorni sul capitale economico (Business 1 e 2)
- Aumentare la profittabilità dei Business 3 (es. migliorarne il pricing per riflettere il capitale 'consumato')
- Ridurre l'importo di capitale di rischio investito nel business (es., diminuirne i volumi o migliorarne la gestione del rischio)

- Corporate governance nelle assicurazioni
- Corporate governance e Solvency II
- Il ruolo del Risk Management nel Gruppo Cattolica
- Risk Strategy Framework
- **Operational Risk Management**

Il sistema di Operational Risk Management

- Obiettivo del **sistema di ORM** è la realizzazione di un modello aziendale che permetta di
 - **ridurre e prevenire le perdite** derivanti dai rischi operativi attraverso:
 - la corretta identificazione, misurazione, **mitigazione** e controllo dei rischi operativi
 - la valutazione periodica dell'**esposizione** ai rischi operativi di società, unità organizzative, linee di business, processi e prodotti
 - la diffusione sistematica di una **cultura** coerente ed omogenea di gestione dei rischi operativi
 - rafforzare il **sistema dei controlli** interni e migliorare i **processi aziendali in termini di efficienza ed efficacia**
 - perseguire la realizzazione di modelli avanzati per la determinazione del **requisito economico e regolamentare** di capitale a fronte dei rischi operativi, favorendo un efficiente processo di **allocazione del capitale**

Il framework di gestione dei rischi operativi deve essere collocato nel contesto di un approccio generale di tipo ERM



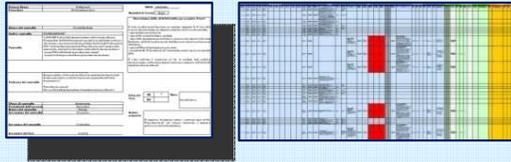
Approccio sinergico e integrato ai Rischi

Dirigente preposto

Rilevazione rischi 262 su Processi
Valutazione rischi 262 su Processi
Attività di testing sui controlli
.....

Test

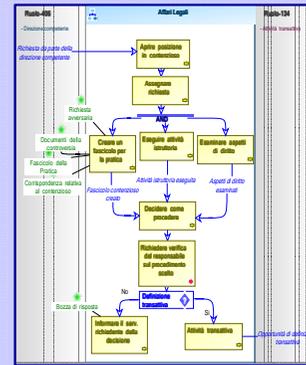
RCM



Organizzazione

Rilevazione e aggiornamento Processi

Processi



CATTOLICA
SOCIETÀ CATTOLICA DI ASSICURAZIONE

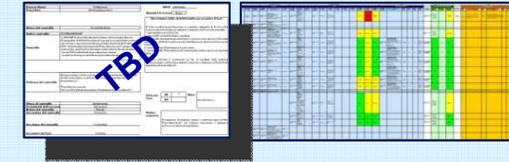
Processi Cattolica

Rilevazione rischi ORM su Processi
Valutazione rischi ORM su Processi
Questionari ORM
.....

Risk Management

DB Perdite operative

MRO



Compliance

Individuazione normativa rilevante
Collegamento normativa – processi
Individuazione presidi su adempimenti normativi
.....

Compliance Assessment Matrix



Controlli di Audit
Analisi organizzative
Analisi IT
.....

Altre U.O.

Altre analisi

Definizione di Rischio Operativo

Il rischio operativo è il rischio di perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni" (*)

La definizione:

- include il rischio legale (**)
- esclude il rischio strategico e reputazionale
- consente di identificare i fattori di rischio (processi, persone, sistemi e eventi esterni)
- consente di classificare le perdite in una tassonomia strutturata su più livelli (es. categorie di primo e secondo livello ed eventi)

Tassonomia dei Rischi Operativi utilizzata

E' stato concordato l'utilizzo per le Controllate della tassonomia dei rischi operativi proposta dal Comitato di Basilea che di fatto rappresenta l'unico **standard di mercato** nei servizi finanziari

ID	L1	Descrizione
01	Frode interna	Perdite dovute ad attività non autorizzate, frode, appropriazione indebita o violazioni di leggi, regolamenti o direttive aziendali che coinvolgano almeno una risorsa interna dell'Assicurazione
02	Frode esterna	Perdite dovute a frode, appropriazione indebita o violazioni di leggi da parte di soggetti esterni
03	Rapporto di impiego e sicurezza sul lavoro	Perdite derivanti da atti non conformi alle leggi o agli accordi in materia di impiego, salute e sicurezza sul lavoro, dal pagamento di risarcimenti a titolo di lesioni personali o da episodi di discriminazione o mancata applicazione di condizioni paritarie
04	Clientela, prodotti e prassi di Business	Perdite derivanti da inadempienze, involontarie o per negligenza, relative a obblighi professionali verso clienti specifici ovvero dalla natura o dalla caratteristica del prodotto
05	Danni a beni materiali	Perdite derivanti da catastrofi naturali o altri eventi quali terrorismo o atti vandalici
06	Interruzioni dell'operatività e disfunzioni dei sistemi	Perdite dovute a disfunzioni/ indisponibilità dei sistemi informatici
07	Esecuzione, consegna e gestione dei processi	Perdite dovute a carenze nel perfezionamento delle operazioni o nella gestione dei processi, nonché alle relazioni con controparti commerciali, venditori e fornitori

(*) Coerente con la direttiva Solvency II, Articolo 13(33) e il documento QIS 5 - SCR.3.1,

(**) Limitatamente ai rischi legati alla mancata osservanza di leggi, regolamenti o provvedimenti che possono comportare una perdita immediatamente quantificabile

Calcolo esposizione assoluta al rischio

- **Esposizione assoluta** come prodotto dell'impatto per la frequenza, score dell'esposizione assoluta compreso tra 1 "basso" e 10 "alto"

Scoring del rischio lordo controlli

		Frequenza			
		Ridotta	Media	Probabile	Elevata
Impatto	Strategico	6-Medio Alto	8-Alto	9-Alto	10-Molto Alto
	Critico	4-Medio	6-Medio Alto	8-Alto	9-Alto
	Sensibile	2-Medio Basso	3-Medio	5-Medio Alto	7-Medio Alto
	Ridotto	1-Basso	2-Medio Basso	3-Medio	4-Medio

Heat-map perdita attesa medio-piccole lordo controlli

		Frequenza			
		Ridotta	Media	Probabile	Elevata
Impatto	Strategico	2.250.000	3.750.000	3.000.000	6.750.000
	Critico	97.500	162.500	1.300.000	2.925.000
	Sensibile	30.000	50.000	400.000	900.000
	Ridotto	7.500	32.500	260.000	225.000

Illustrativo

Valutazione efficacia controllo

Valutazione dell'efficacia del controllo in base alla **conformità operativa** e all'**evidenza** del controllo con uno **score** su 4 livelli

		Conformità		
		S	M	I
Esistenza, adeguatezza	S	Alta	Medio-Alta	Medio-Bassa
	M	Medio-Alta	Medio-Alta	Medio-Bassa
	I	Medio-Bassa	Medio-Bassa	Bassa

Expected Loss

Expected Loss come prodotto dell'esposizione assoluta per una percentuale di abbattimento associata alla valutazione del controllo. Tale valore non rappresenta una stima di capitale economico (perdita inattesa) utilizzabile ai fini del calcolo dell'Solvency Capital Requirement (SCR)

Marco Vesentini

Responsabile Risk Management

Gruppo Cattolica Assicurazioni

Lungadige Cangrande, 16 - 37126 - Verona

Mob. +39 3357265872

Tel. +39 0458391632

marco.vesentini@cattolicaassicurazioni.it

Le opinioni espresse nel presente documento sono esclusivamente attribuibili all'Autore e non riflettono necessariamente il punto di vista di Cattolica Assicurazioni