

Risk management

Due parole, tante definizioni, un solo significato

Un esempio calcistico per descrivere come il risk management può aggiungere valore all'organizzazione in cui opera e supportare i processi decisionali dell'Alta Direzione.

In tutte le organizzazioni esistono dei compromessi tra rischio e profitto, tra esigenze commerciali ed un'adeguata redditività sul capitale di rischio per i soci o gli azionisti. Tali compromessi devono essere gestiti in maniera consapevole; diversamente potrebbe essere il mercato a farlo, penalizzando il valore dell'impresa.

In letteratura esistono numerose definizioni di *Risk Management* che però spesso prepongono al suo significato strategico aspetti tecnici di secondo livello. Il processo decisionale che concerne gli equilibri tra rischio e rendimento è la forma sicuramente più autentica di *Risk Management*. In tal senso, il risk manager deve supportare le decisioni aziendali attraverso la lente del rischio in aggiunta a quella del rendimento.

Per descrivere come il risk manager possa aggiungere valore all'organizzazione in cui opera, talvolta si ricorre ad un'analogia calcistica particolarmente suggestiva. In molti ricorderanno le prestazioni di Franz Beckenbauer, icona del calcio tedesco e vincitore del cam-

pionato mondiale del 1974. "Der Kaiser" - questo il soprannome di Beckenbauer - divenne una leggenda del calcio rivoluzionando il ruolo del libero, il difensore estremo che proteggeva il portiere dagli attacchi avversari, senza responsabilità di copertura specifica rispetto ad un particolare attaccante. Beckenbauer reinterpretò questo ruolo assegnandogli una parte più attiva come supporto al centrocampista nella costruzione di occasione offensiva.

Allo stesso modo, oggi il risk manager è chiamato a fornire un supporto più attivo all'organizzazione in cui opera: prevenire eventi che possano mettere a repentaglio la solvibilità dell'impresa è ancora il suo compito, ma non è più sufficiente. Il moderno *Risk Management* supporta i processi decisionali contribuendo alla definizione, comprensione e razionalizzazione del profilo di rischio dell'impresa. Il *Risk Management*, quindi, è uno strumento di fondamentale importanza a disposizione dell'Alta Direzione per prendere decisioni in modo maggiormente consapevole

ed informato; al contempo, il *Risk Management* non deve mai sostituirsi ai decisori (o soltanto ambire a farlo) che hanno la responsabilità formale e sostanziale di realizzare la strategia aziendale.

Per poter svolgere efficacemente questo compito il *Risk Management* deve essere opportunamente sostenuto dal business e inserito al centro del flusso informativo aziendale. Deve operare all'interno dell'organizzazione nel rispetto del principio di indipendenza; tuttavia, tale concetto di per sé è un elemento necessario ma non sufficiente per garantire l'efficacia del *Risk Management*. Il concetto di indipendenza, infatti, dovrebbe essere superato da quello di interdipendenza con adeguati presidi organizzativi in caso di comportamenti opportunistici da parte di alcuni attori aziendali (forte sponsorship da parte dell'Amministratore Delegato, accesso al Consiglio di Amministrazione, ecc.).

Il *Risk Management*, in sostanza, deve operare in maniera trasparente, equilibrata ed auspicabilmente autorevole, costruendo un clima di fiducia all'interno dell'azienda e da parte degli stakeholders nei confronti del suo operato.

Tutto ciò dovrebbe portare l'organizzazione a interrogarsi non soltanto sulla

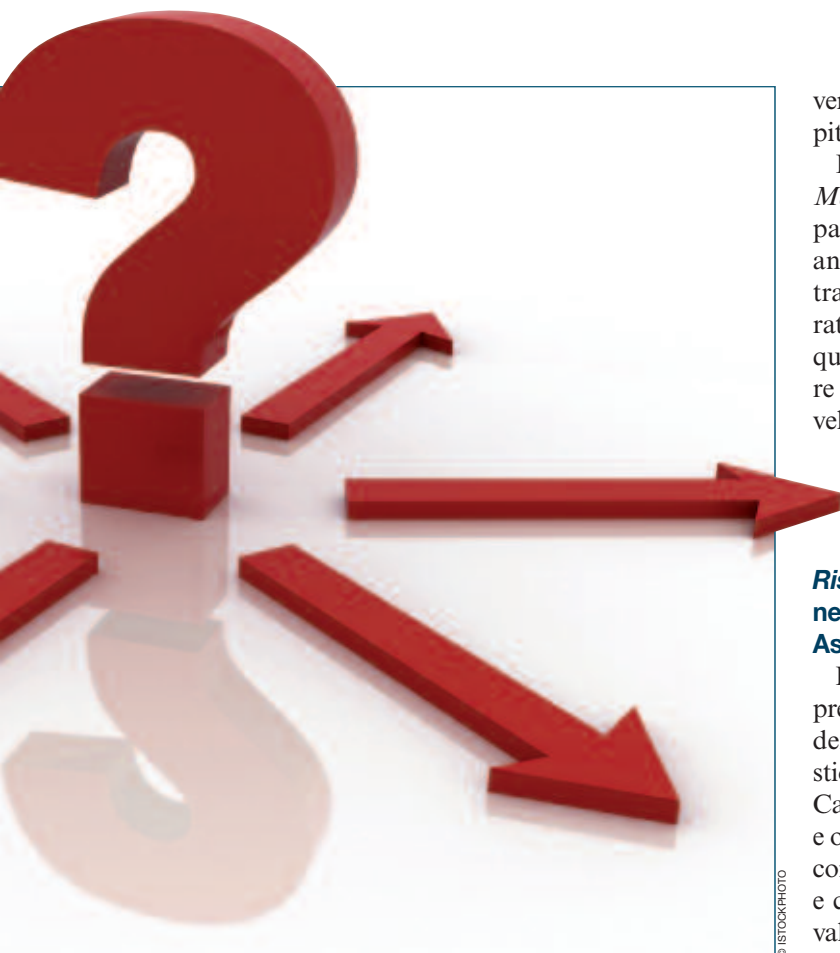


redditività del capitale di rischio ma anche sulla perdita massima potenziale che è in grado di sostenere su un determinato orizzonte temporale (cosiddetto "valore a rischio").

Il Risk Management nelle assicurazioni: tra tradizione e innovazione.

L'attività di *Risk Management* presuppone una profonda conoscenza dei modelli di business e operativi delle assicurazioni che risultano molto complessi ed articolati. I modelli gestionali, i profili normativi, la struttura dei prodotti assicurativi, il tipo di clientela e di approccio commerciale possono variare significativamente tra le assicurazioni Vita e Danni e all'interno dei diversi rami assicurativi.

Le assicurazioni si differenziano dalle altre imprese



© ISTOCKPHOTO

per l'inversione del ciclo finanziario e per la natura delle loro passività a bilancio e dei contratti stipulati con la clientela, ma soprattutto per la quantità, qualità ed eterogeneità dei rischi che gestiscono.

A tal riguardo si riporta la struttura generale del requisito di capitale proposta dal CEIOPS (*Committee of European Insurance and Occupational Pension Supervisors*, che raccoglie le autorità di vigilanza dell'Unione Europea) con le diverse tipologie di rischi considerate.

Il *Risk Management* è a tutti gli effetti il core business delle assicurazioni. Storicamente le compagnie di assicurazione hanno assunto e gestito sia rischi tecnici che finanziari. Qualcuno, quindi, potrebbe lecitamente interrogarsi sulle ragioni del grande dibattito

sviluppatosi negli ultimi anni in merito all'importanza del *Risk Management* in ambito assicurativo (anche in relazione al *Progetto Solvency II* di cui si tratterà nel proseguo).

L'aspetto probabilmente più rilevante da questo punto di vista riguarda l'integrazione tra la gestione dei rischi a livello micro (valutazione, assunzione e gestione del singolo rischio) con quella macro (visione olistica dei rischi che deve tenere necessariamente conto anche delle correlazioni tra i diversi rischi). Naturalmente la dimensione macro non può prescindere da quella micro ma, al contrario, può contribuire a valorizzare le migliori competenze presenti all'interno dell'impresa mediante una misurazione coerente ed omogenea del rendimento conseguito dalle di-

verse aree in relazione al capitale ad esse attribuito.

Inoltre, il moderno *Risk Management* di una compagnia dovrà considerare anche rischi generalmente trascurati come quelli operativi, reputazionali o di liquidità ovvero una maggiore integrazione, anche a livello gestionale, tra attività (investimenti) e passività (riserve).

Il ruolo del *Risk Management* nel Gruppo Cattolica Assicurazioni.

Proprio le considerazioni precedenti hanno portato a definire la strategia di gestione dei rischi del Gruppo Cattolica in modo coerente e operativamente connesso con la strategia di business e con l'obiettivo di creare valore per i soci e azionisti. Il *Risk Management* può essere quindi rappresentato come un processo integrato con tre dimensioni principali: il governo del rischio, l'identificazione del rischio e "sistema di allarme" e, infine, la modellizzazione del rischio.

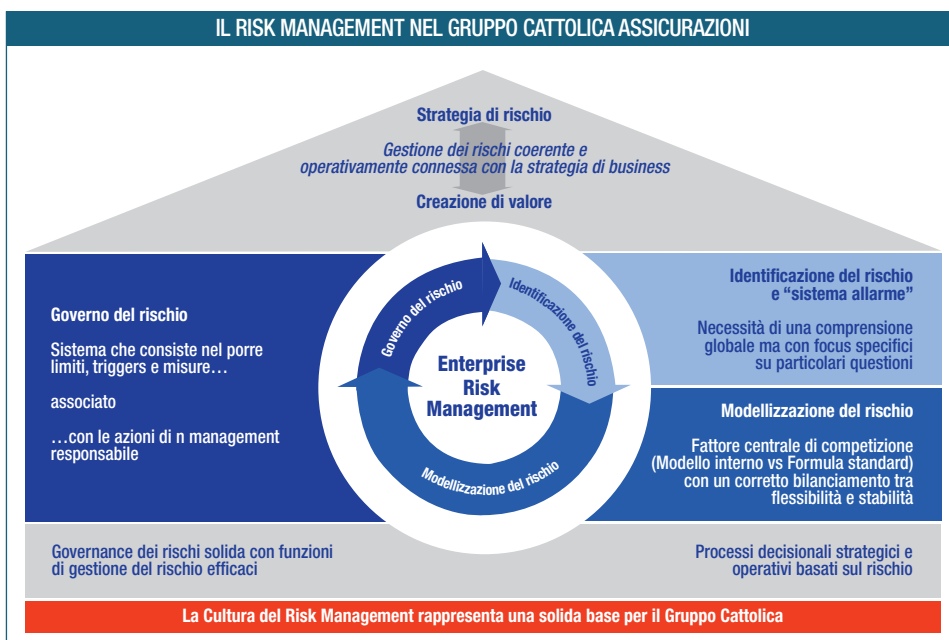
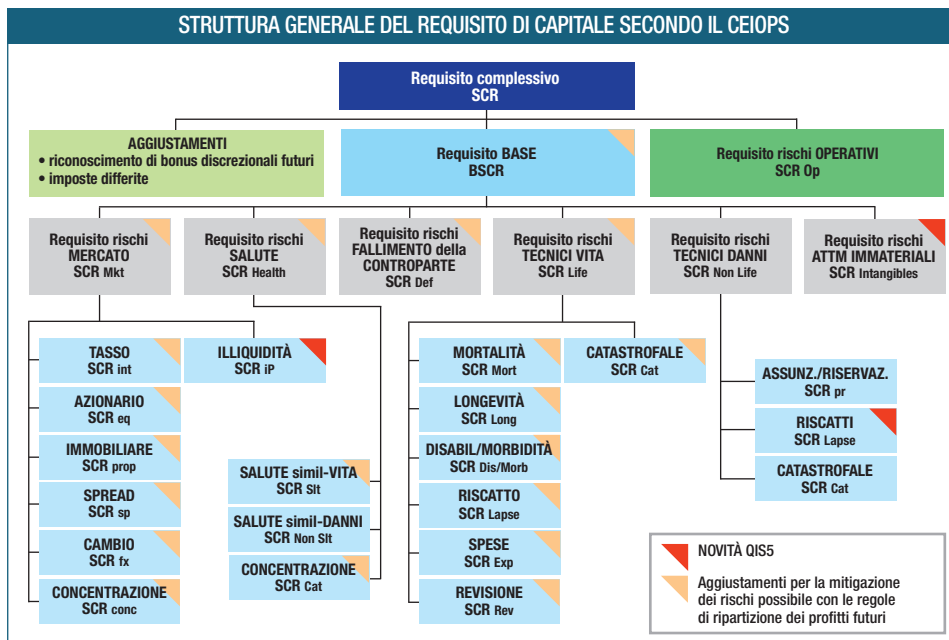
- **Governo del rischio:** sistema che consiste nel porre limiti, triggers e misure ma che non può prescindere dalle azioni di un management responsabile e sensibile alle tematiche di rischio. Il Gruppo Cattolica ha definito delle soglie di tolleranza al rischio a livello individuale e consolidato, così come delle procedure di monitoraggio anche prospettico del capitale regolamentare.
- **Identificazione del rischio e "sistema di allarme":** si realizza tramite l'individuazione delle principali fonti di rischio, la rileva-

zione dei rischi operativi e il monitoraggio di alcuni indicatori di rischio rilevanti. Tale dimensione presuppone una comprensione globale ma con focus specifici su particolari processi aziendali.

- **Modellizzazione del rischio:** riguarda la quantificazione del rischio mediante l'utilizzo di modelli indicati dalle autorità di vigilanza e dalle agenzie di rating o tramite modelli sviluppati internamente dalla compagnia; questi ultimi consentono di misurare in maniera più coerente i rischi e hanno anche una valenza gestionale e culturale molto rilevante.

Questo sistema deve necessariamente basarsi su una governance dei rischi solida e su processi decisionali strategici e operativi basati sul rischio. Il fattore critico di successo è rappresentato dalla cultura del rischio che deve essere solida e diffusa all'interno dell'impresa. Proprio per questo motivo è stato recentemente costituito un Gruppo di Lavoro *Solvency II* al quale partecipano numerose aree aziendali.

Infine, vale la pena ricordare che recentemente **Standard & Poor's**, in occasione del cambio di outlook del Gruppo Cattolica da negativo a stabile, ha giudicato il *Risk Management* del Gruppo come adeguato e in miglioramento; in particolare l'Agenzia considera "i modelli di rischio adeguati perché la compagnia utilizza un modello stocastico per valutare i rischi finanziari ed alcuni rischi assicurativi del Vita e sta lavorando su un modello stocastico per valutare i rischi



assicurativi nel Danni. Cre- diamo - proseguono gli Analisti di S&P - che l'Enterprise Risk Management della compagnia migliorerà perché il Gruppo ha posto in essere controlli sul rischio per i principali rischi e perché l'implementazione dei modelli aumenta la consapevolezza del rischio in tutta la Compagnia".

Il Progetto Solvency II.

Con il Progetto Solvency II l'Unione Europea intende

dotarsi di un nuovo impianto di regolamentazione e supervisione finalizzato alla solvibilità delle imprese di assicurazione e riassicurazione. Il nuovo regime è destinato a modificare radicalmente quello attuale, ritenuto non più idoneo a perseguire gli obiettivi di solvibilità e di efficienza alla luce dei nuovi modelli di business che caratterizzano il settore.

Il Progetto è stato lanciato alcuni anni fa dalla Com-

missione Europea e dopo una lunga e complessa fase di preparazione, cui hanno contribuito tutte le parti interessate, ha portato lo scorso anno all'approvazione della Direttiva Solvency II.

In particolare, la necessità di un nuovo regime nasce dalla consapevolezza dei limiti di quello corrente. Tra questi spiccano la sostanziale indipendenza dei requisiti prudenziali dai rischi effettivamente sopportati dalla singola impresa e, più

in generale, la mancanza di incentivi al miglioramento della gestione dei rischi all'interno dell'impresa, derivante principalmente da un approccio prescrittivo e non di principi.

In pratica nell'attuale regime regolamentare due imprese con gli stessi premi e le stesse riserve si ritrovano ad avere lo stesso margine di solvibilità, pur avendo due profili di rischio anche profondamente diversi in relazione, ad esempio, alla volatilità delle politiche assuntive, alla rischiosità degli investimenti finanziari, al disallineamento temporale tra attività e passività o ai rischi operativi a cui sono esposte.

Solvency II non riguarda soltanto il capitale ma avrà degli impatti estremamente rilevanti anche sul modo di fare impresa. In particolare, cambierà la profittabilità delle diverse linee di business con un riallineamento dei prezzi dei prodotti al loro effettivo profilo di rischio; inoltre, Solvency II avrà un impatto anche sui principali processi industriali delle compagnie, quali sviluppo prodotti, investimenti, pianificazione strategica e riassicurazione.

Nei prossimi due anni lo scenario competitivo è destinato a cambiare profondamente: i gruppi meglio capitalizzati, e soprattutto più consapevoli e in grado di interpretare in maniera più profonda il mutato contesto regolamentare, saranno in grado di cogliere significative opportunità di mercato in termini di crescita sia per linee interne che per linee esterne. Il cambiamento rappresenta un rischio ma anche una grande opportunità. ●