

**Orientare una compagnia di assicurazioni alla creazione di valore economico**

# Agenda

## **Gestione per il valore: un'introduzione**

**Esempi di potenziale creazione di valore per una compagnia assicurativa**

**Come sviluppare e istituzionalizzare un approccio di gestione per il valore**

# Che cosa significa gestire per il valore

## Introdurre sistemi gestionali ...

---

Sviluppare indicatori di creazione del valore economico consistenti:

- Orizzontalmente – tra le Unità di Business / BU (es. Vita e Danni)
- Verticalmente - tra Corporate Center e BU

## .. per accrescere il focus del management nel valore

---

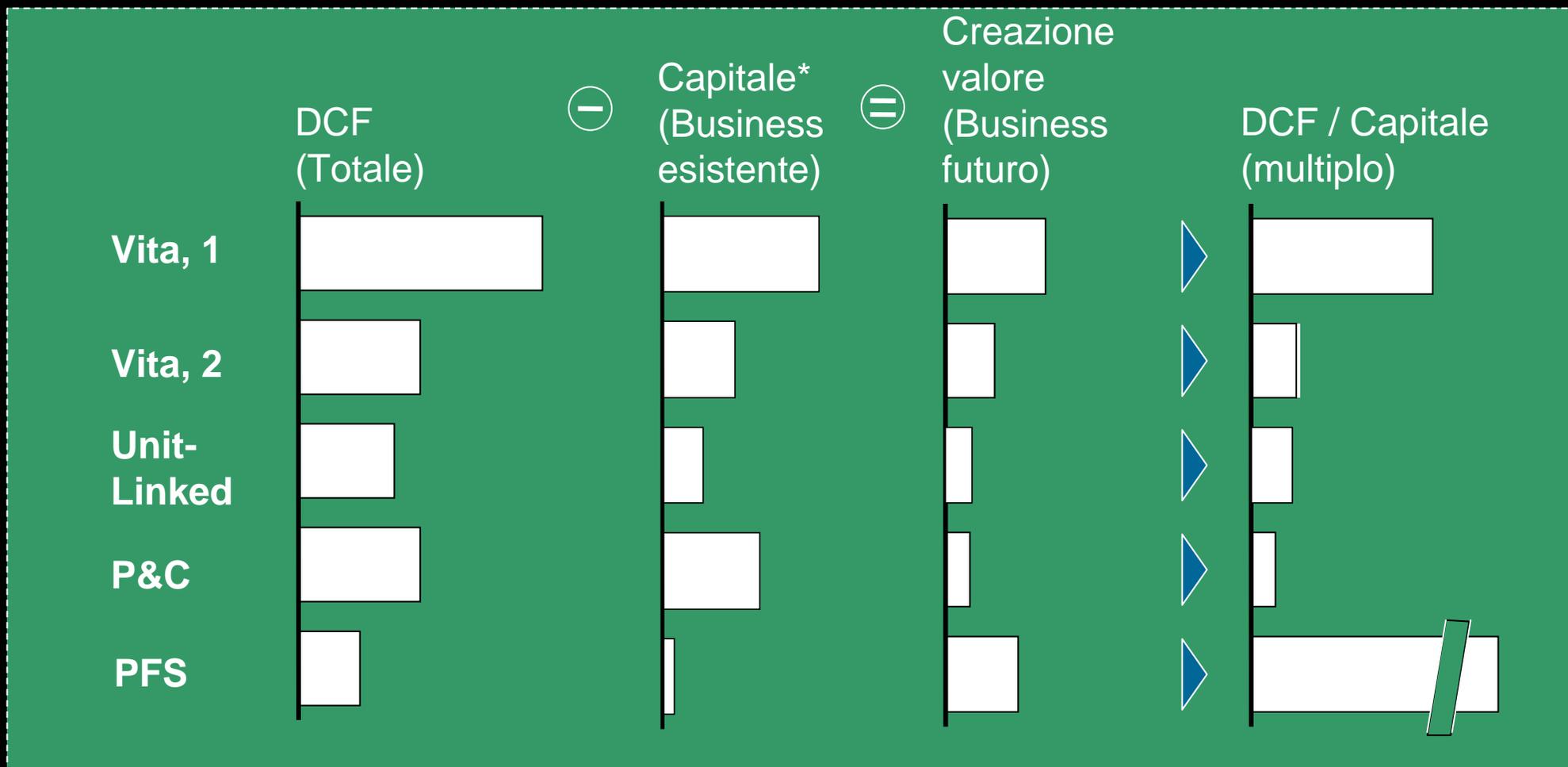
- Focalizzarsi sulle opzioni di business che creano maggior valore
- Collegare gli incentivi del management alla creazione di valore
- Comunicare con più efficacia con gli investitori

# La gestione per il valore ha impatto su rilevanti processi manageriali



# Il capitale rappresenta una priorità chiave

ILLUSTRATIVO



\* Valore intrinseco (Embedded value) per Vita, UL e PFS

# Il concetto di capitale economico è uno dei pilastri della gestione del valore basata sul rischio

ILLUSTRATIVO

Stato patrimoniale

**Attivo**

- Valore dell'attivo  
Mark-to-market

**Passivo / Riserve tecniche**

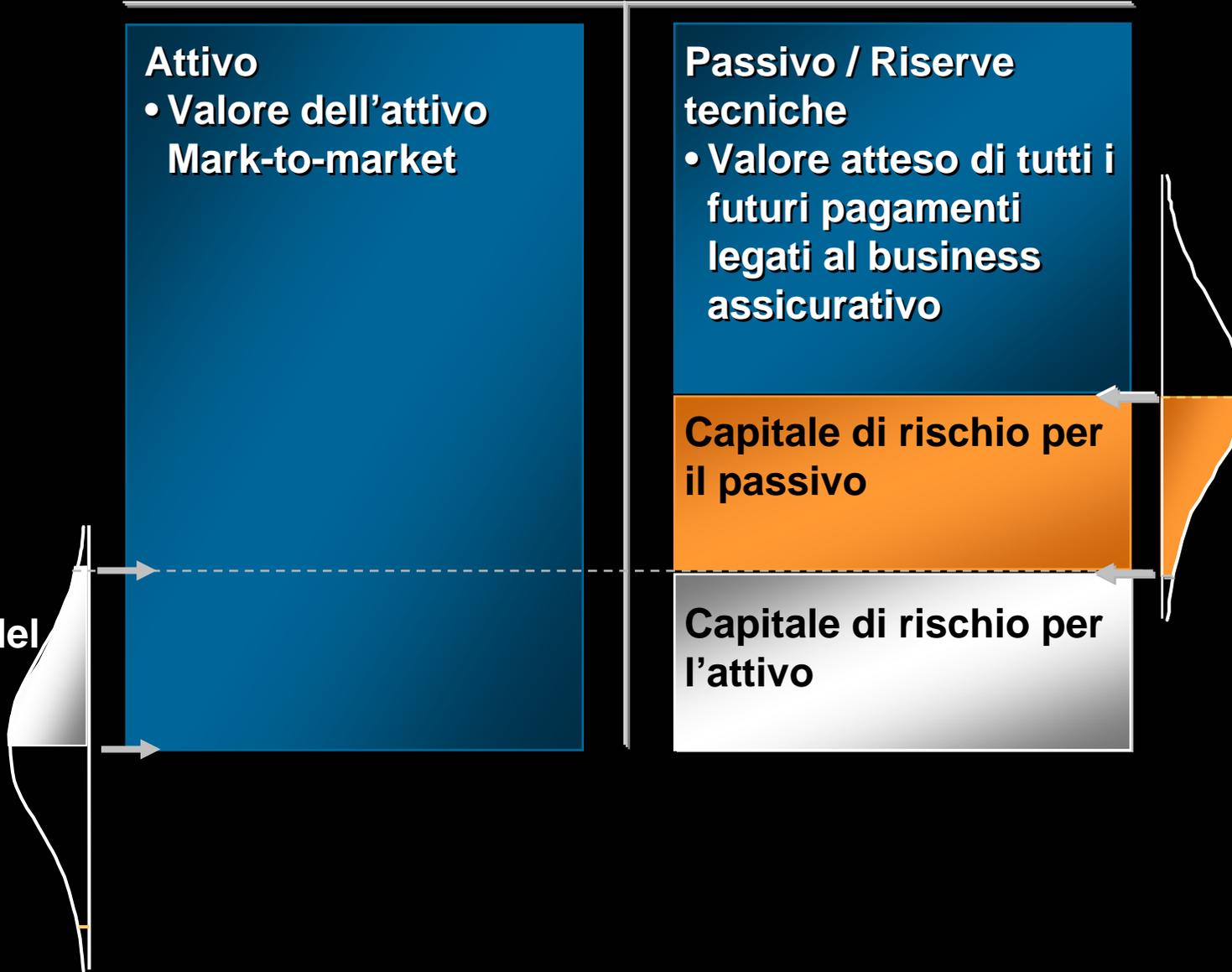
- Valore atteso di tutti i futuri pagamenti legati al business assicurativo

**Capitale di rischio per il passivo**

**Capitale di rischio per l'attivo**

Massima probabile riduzione del valore dell'attivo

Massima probabile crescita del passivo



# Agenda

**Gestione per il valore: un'introduzione**

**Esempio di potenziale creazione di valore  
per una compagnia assicurativa**

- **Vita**
- **Danni**
- **Capitale**

**Come sviluppare e istituzionalizzare un  
approccio di gestione per il valore**

# Effetto delle garanzie di rendimento sul capitale necessario e sulla creazione di valore economico

ILLUSTRATIVO

Prodotto

Capitale necessario

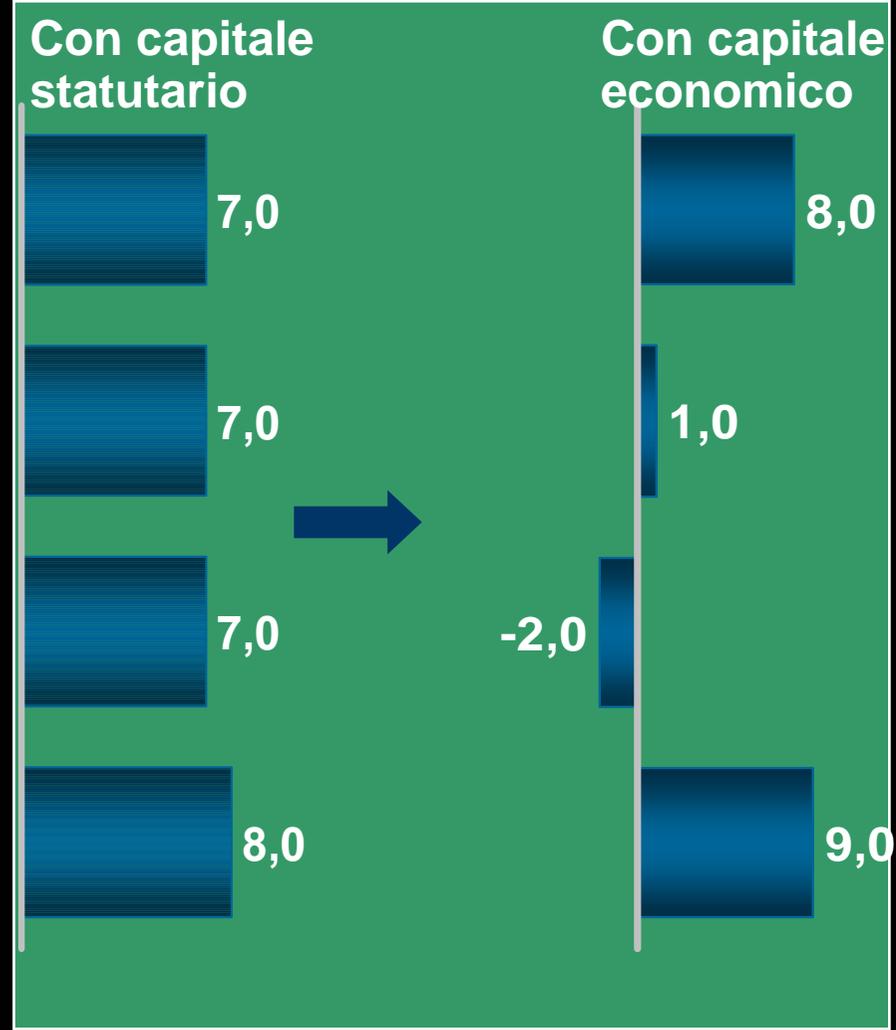
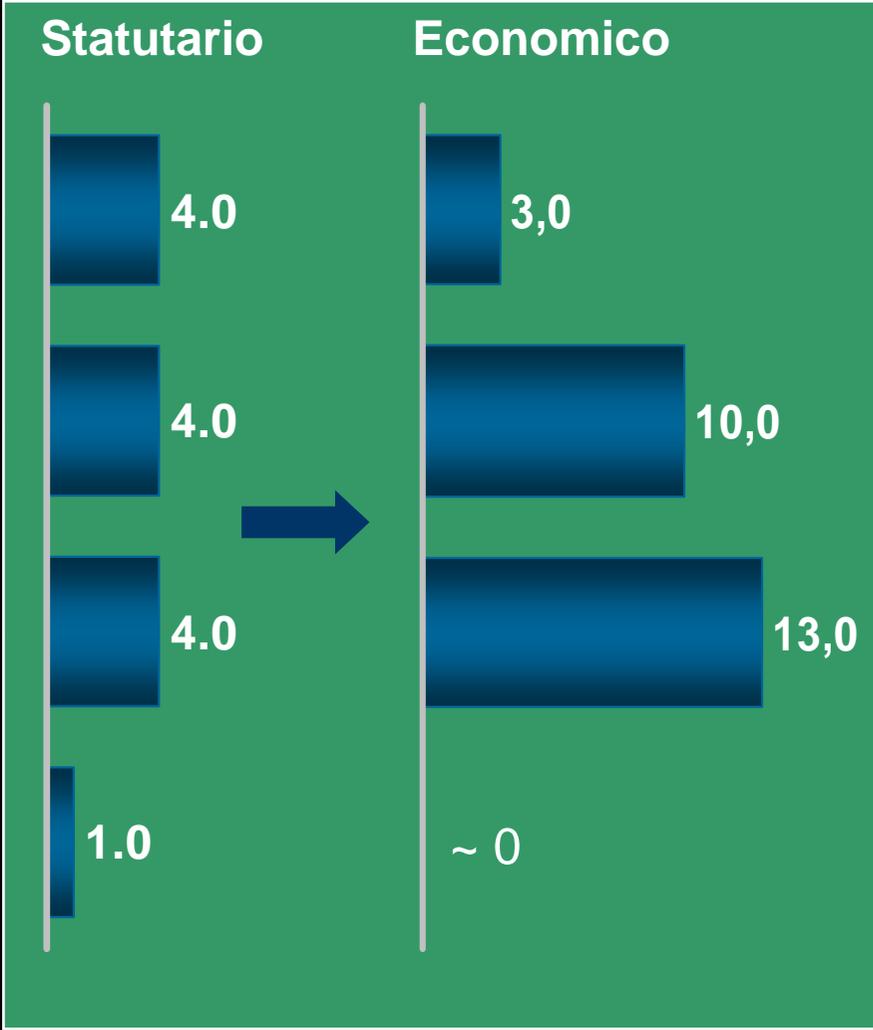
Creazione di valore

Statutario Economico

Con capitale statutario Con capitale economico

Vita Trad.le

3%  
4%  
5%



# Agenda

**Gestione per il valore: un'introduzione**

**Esempio di potenziale creazione di valore  
per una compagnia assicurativa**

- Vita

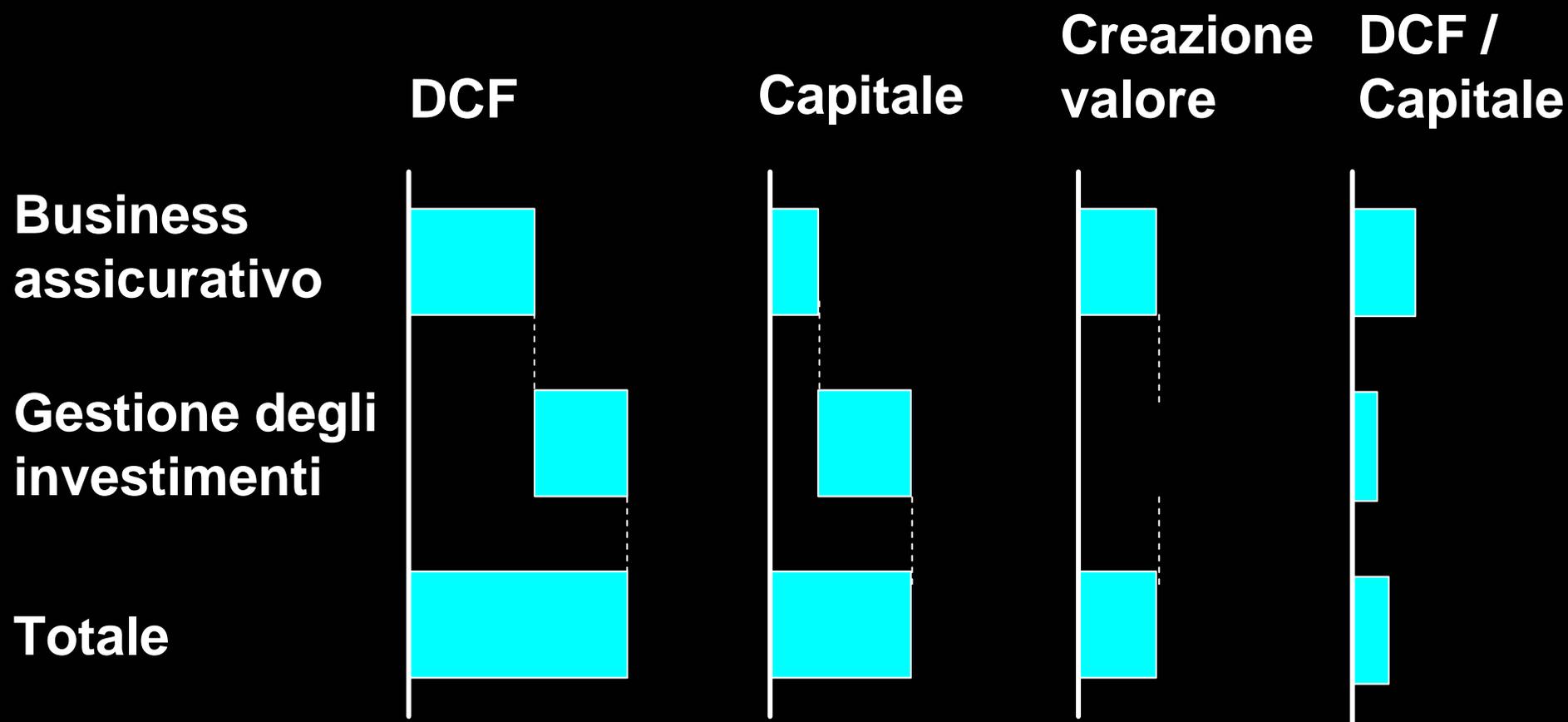
- Danni

- Capitale

**Come sviluppare e istituzionalizzare un  
approccio di gestione per il valore**

# Effetto sulla creazione di valore della separazione del business assicurativo e della gestione degli investimenti

ILLUSTRATIVO



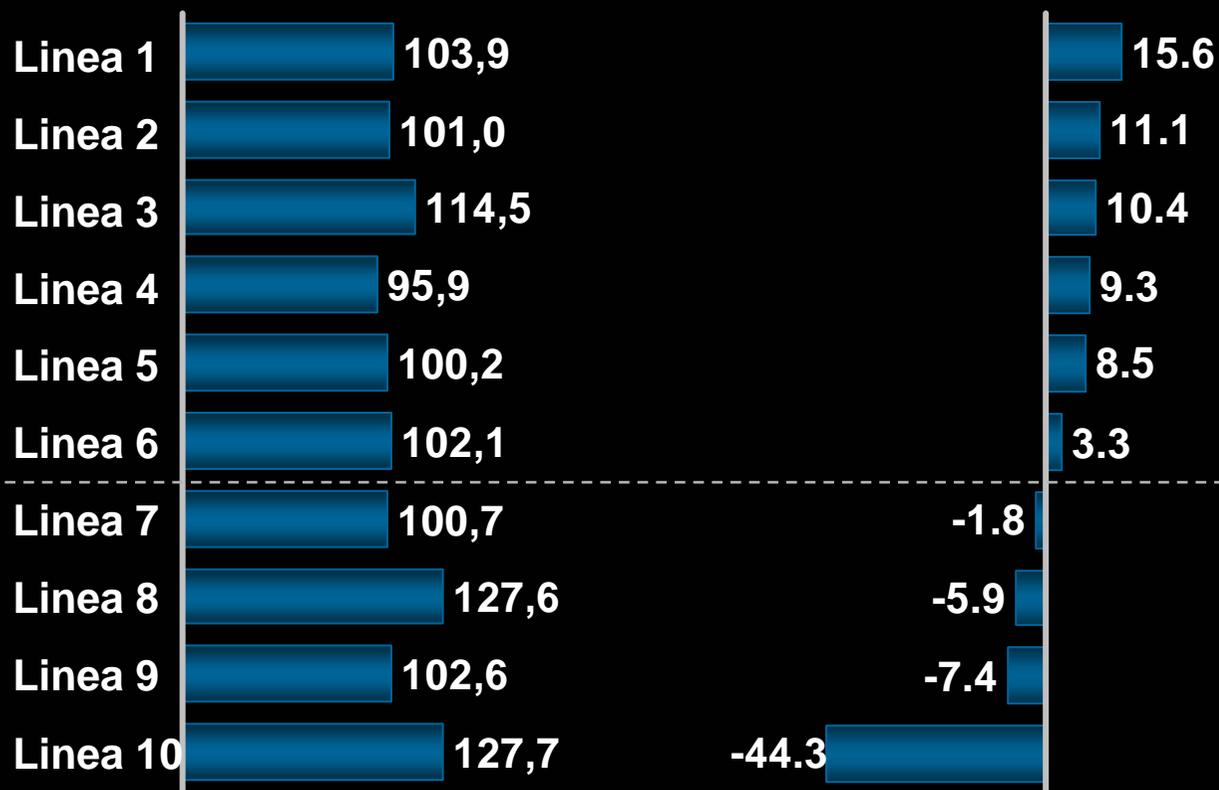
# Dal combined ratio alla creazione di valore

ILLUSTRATIVO

Percentuale

Combined ratio

Creazione di  
valore (% premi)



Creano valore

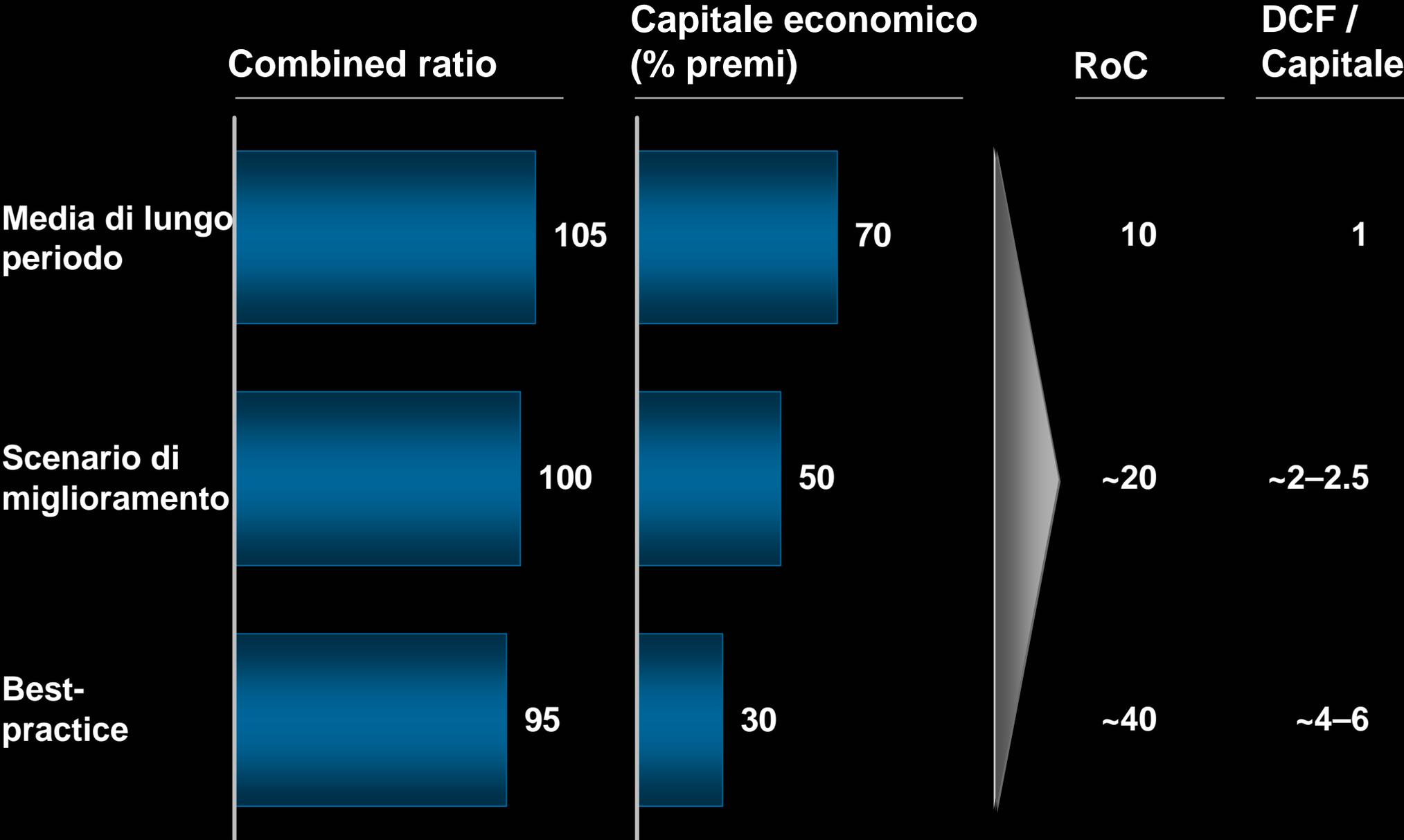
Distruggono valore

Da ristrutturare,  
ridurre o  
dismettere

Quali linee di  
business creano  
realmente valore?

# Danni Retail: effetto di un miglioramento nei financials sulla creazione di valore

ILLUSTRATIVO



# Riassicurazione attiva: effetto sul capitale necessario delle esigenze di un rating elevato

Percentuale

ILLUSTRATIVO

**Ambizione di rating**      **Probabilità di default**

AAA                      0.01

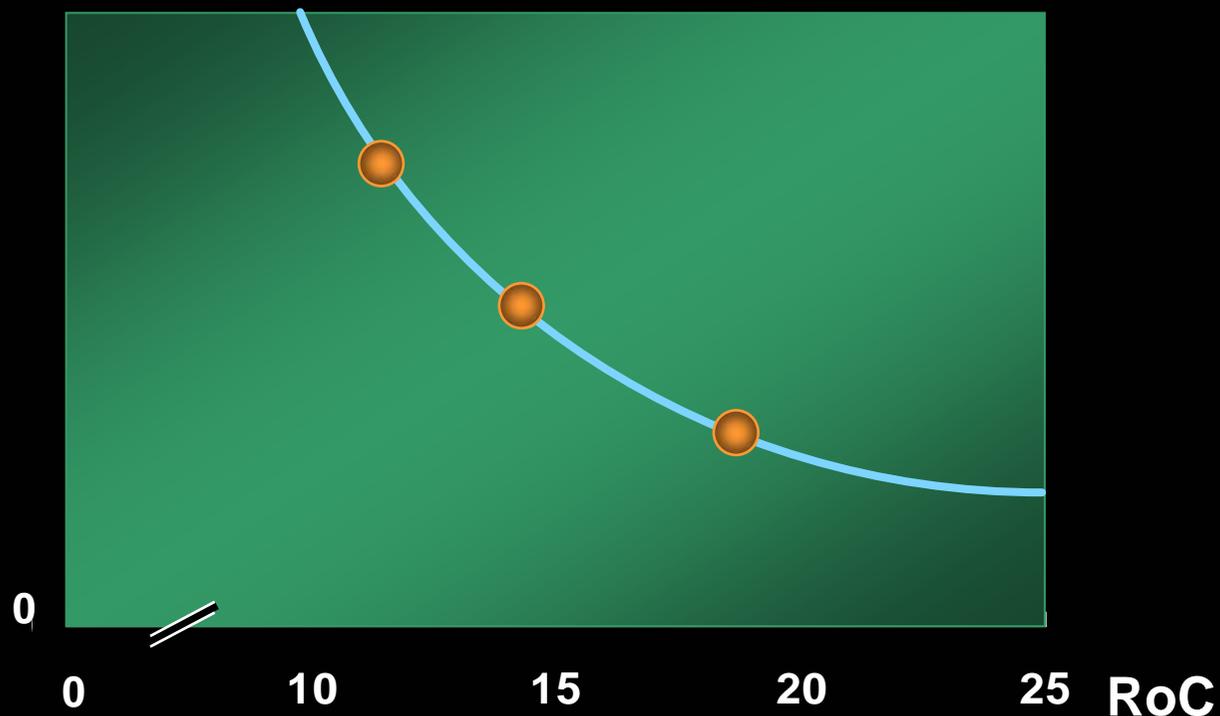
AA                      0.2

A                      0.3

BBB                    0.8

BB                      3.8

**Capitale necessario**



# Agenda

**Gestione per il valore: un'introduzione**

**Esempio di potenziale creazione di valore  
per una compagnia assicurativa**

- Vita

- Danni

- Capitale

**Come sviluppare e istituzionalizzare un  
approccio di gestione per il valore**

# Fonti di miglioramento nell'utilizzazione del capitale

## Leva

---

Fonti di miglioramento nella gestione del capitale

Identificare e impiegare capitale in eccesso

- Crescita
  - Organica
  - M&A
- Politiche dividendi / Buy-backs azioni

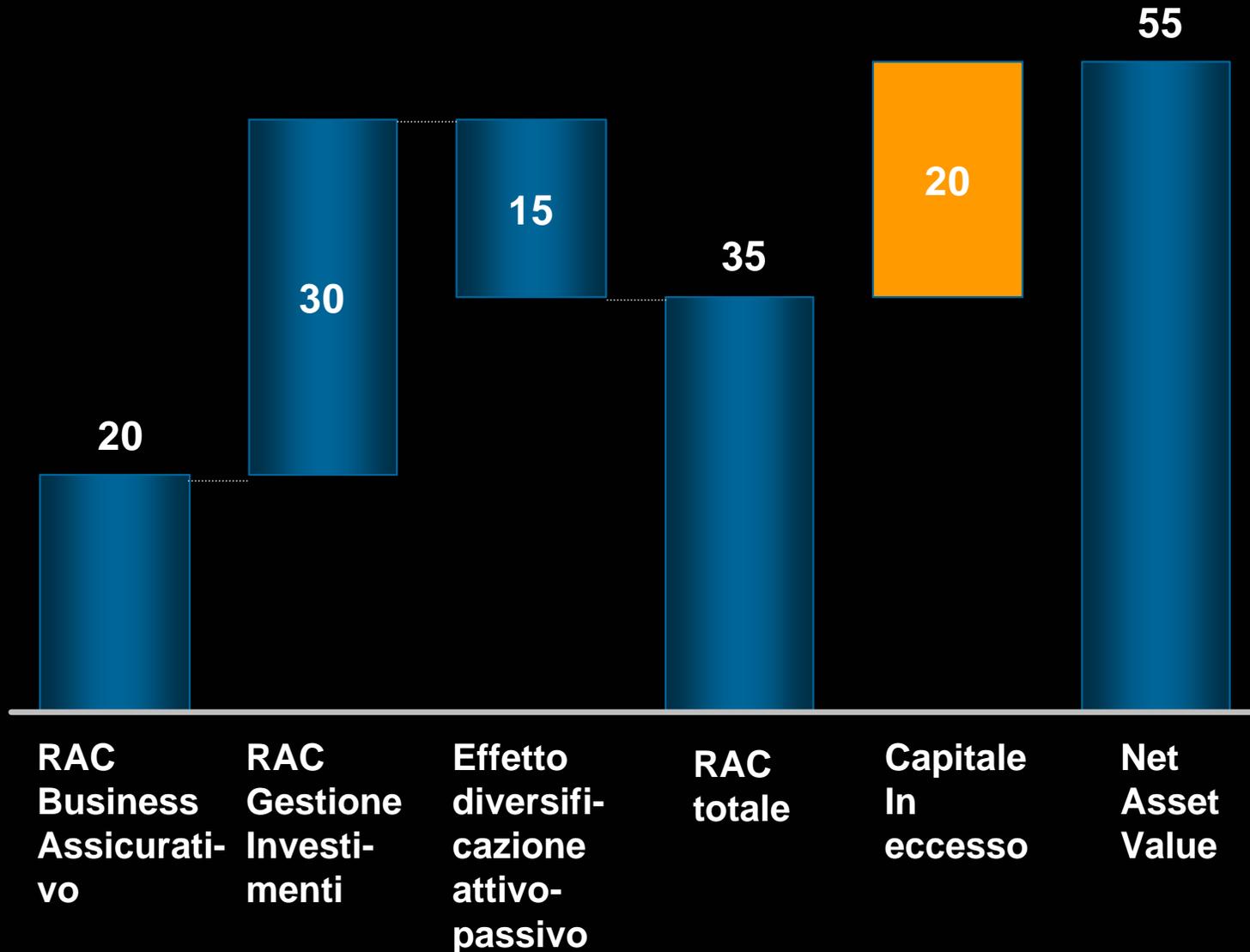
Utilizzare meglio il capitale esistente

- Allocazione del capitale a business più profittevoli
- Allocazione dell'attivo e asset-liability management
- Programmi di riassicurazione (passiva)

# Come identificare il capitale in eccesso: Danni

Percentuale dei premi netti

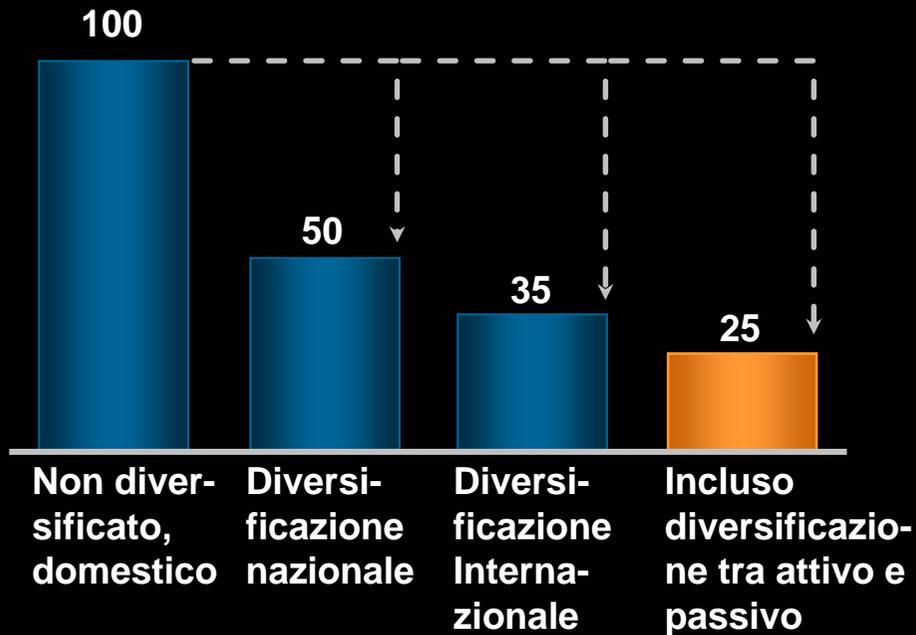
ILLUSTRATIVO



# Effetto della diversificazione di portafoglio e dell'ALM sul capitale economico necessario

ESEMPLIFICATIVO

## Capitale economico necessario



Portafoglio investimenti

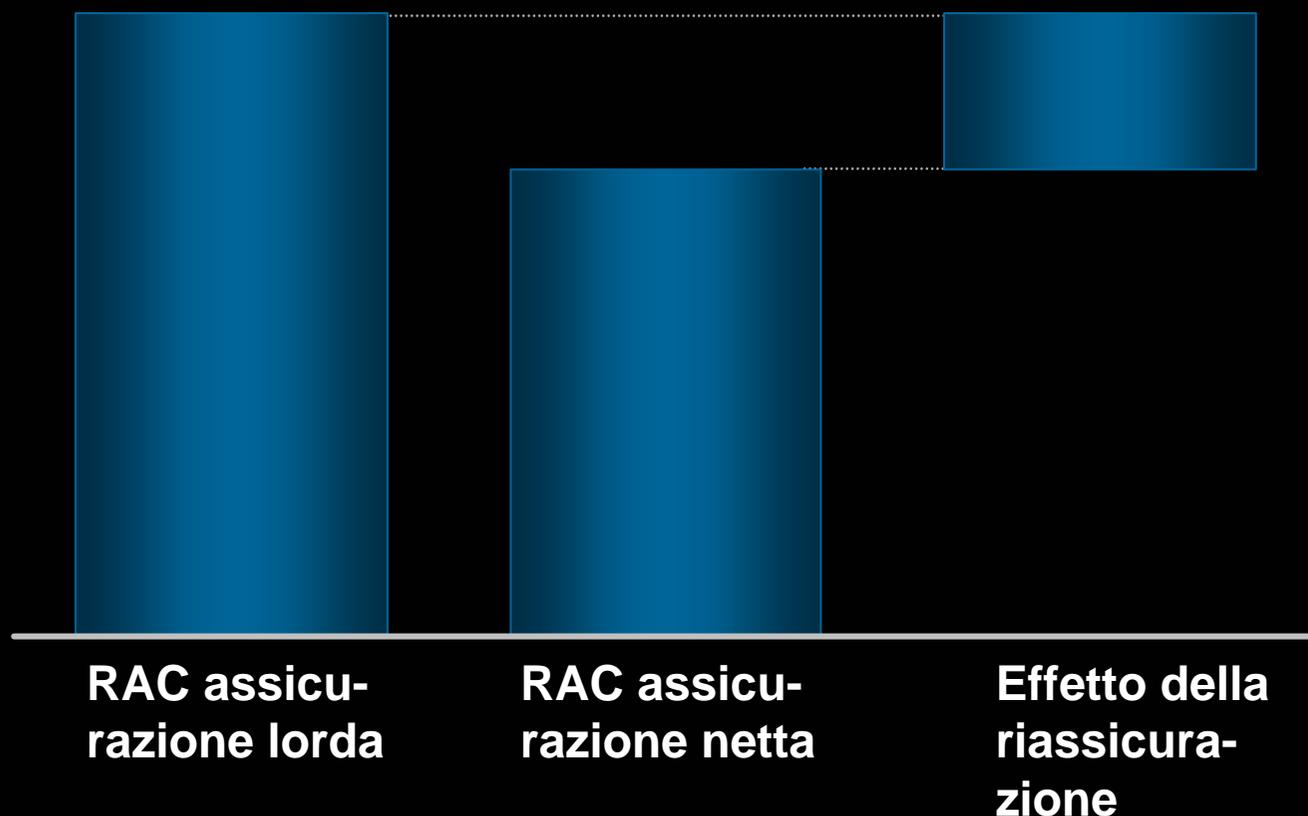
## Frontiera rischio-rendimento



# Effetto sul capitale economico di un tradizionale programma di riassicurazione

% dei premi

ESEMPLIFICATIVO



Un tradizionale programma di riassicurazione può ridurre il capitale economico necessario anche del 5% in % dei premi

Il migliore programma di riassicurazione deve tenere conto del trade-off tra perdita di rendimento e riduzione del capitale necessario

# Agenda

**Gestione per il valore: un'introduzione**

**Esempi di potenziale creazione di valore per una compagnia assicurativa**

**Come sviluppare e istituzionalizzare un approccio di gestione per il valore**

# Principali elementi per istituzionalizzare l'approccio di gestione per la creazione di valore

## Elementi principali

---

Organizza-  
zione

- Creazione di un setup organizzativo appropriato
- Assegnazione responsabilità nelle BU e allineamento alle necessità di Gruppo

Processi di  
gestione

- Incorporazione del nuovo approccio nei processi di gestione esistenti
  - Pianificazione
  - Asset allocation
  - ...

Modelli

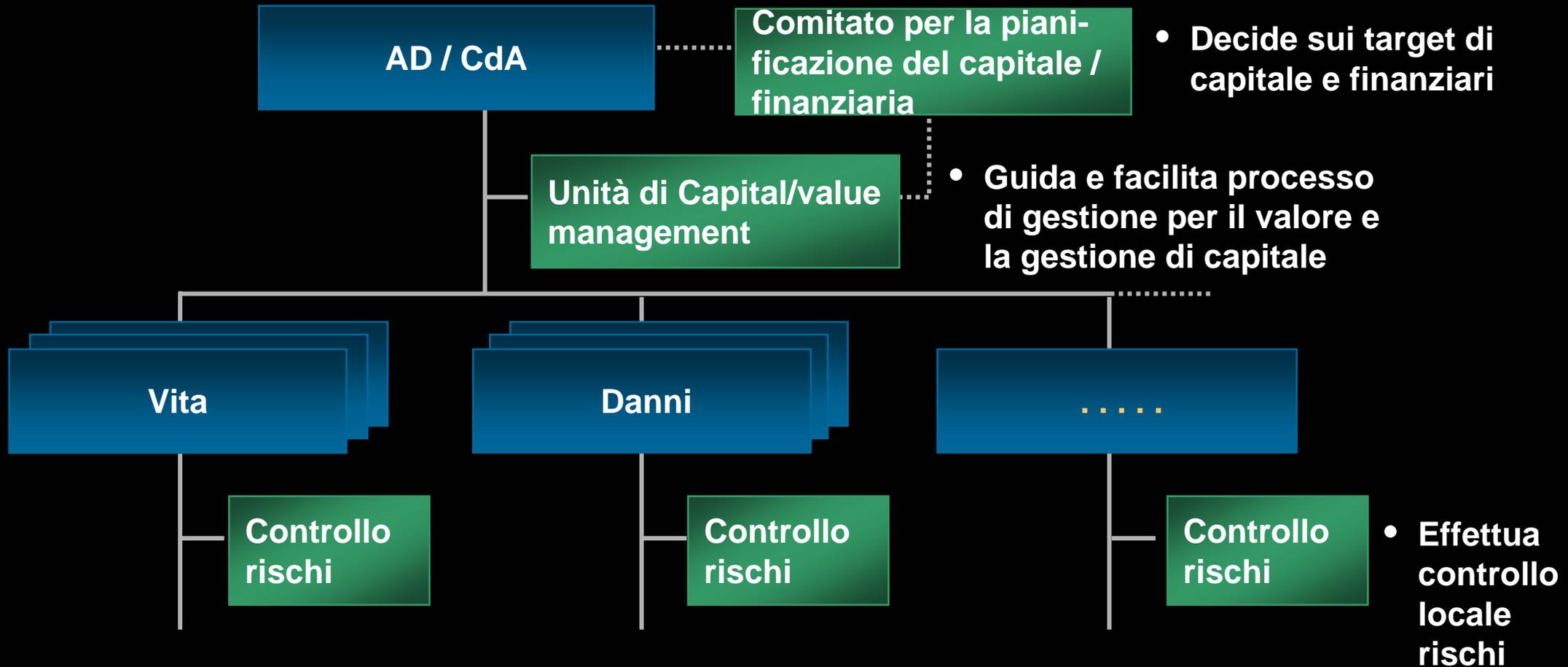
- Realizzazione modelli per l'utilizzo del nuovo approccio su base continua
  - Metodologia
  - Implementazione

IT

- Creazione / adattamento sistemi IT a supporto

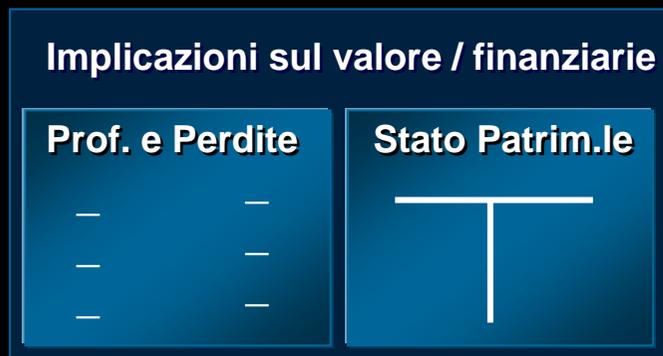
# Un setup organizzativo appropriato coinvolge Corporate Center e BU

ILLUSTRATIVO



# Con la gestione per il valore la pianificazione e la fissazione dei target diviene un processo iterativo

## Modello di gestione per il valore



## Input per BU

- Obiettivi di crescita
- Rendimenti
- Allocazione del capitale

→

Caso base

- Profitti
- Crescita
- Valore
- Capitale economico necessario

←

Nuovi scenari / cambiamenti necessari

## Verifica del management



# L'istituzionalizzazione dell'approccio richiede una modellistica estesa e integrata

**Modelli di simulazione del rischio**

**Modello principale di valutazione**

**Scenari di business / reporting**



# Fasi principali di un progetto di risk/value management

## Sviluppo (Approccio Top-Down)

- Determinare la creazione di valore della compagnia nel suo complesso e per BU con un approccio top-down
- Identificare macro-leve chiave per il miglioramento
  - Crescita
  - Efficienza operativa
  - Capitale
  - Comunicazione

## Institutionalizzazione (Approccio Bottom-up)

- Determinare la creazione di valore attraverso un modello bottom-up
- Usare il modello come strumento sistematico per supportare
  - Pianificazione
  - Gestione del capitale
  - Cambiamenti strutturali
  - Comunicazione con esterno

12-24  
mesi

3-4  
mesi

# Piano di lavoro possibile per la prima fase di lavoro

<b>Fasi</b>	<b>Strutturazione</b>	<b>Determinazione del valore</b>	<b>Implicazioni manageriali</b>
<b>Tempistica</b>	<i>4 settimane</i>	<i>8-9 settimane</i>	<i>4 settimane</i>
<b>Attività</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Allineamento su:<ul style="list-style-type: none"><li>– Modelli da usare</li><li>– Scomposizione per BU ai fini della valutazione</li></ul></li><li>• Ricognizione dei dati disponibili</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costruzione modello top-down per la valutazione</li><li>• Raccolta input per il modello</li><li>• Determinazione valore per BU e complessivo e analisi di sensitività ai drivers principali</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificazione azioni manageriali chiave</li><li>• Determinazione implicazioni per comunicazione con i mercati finanziari</li></ul>