

PAPER

Il Sistema di Gestione dei Rischi e la Valutazione Interna del Profilo di Rischio (FLAOR per il periodo preparatorio, a tendere ORSA)

Premessa

La Direttiva *Solvency II* (art 41) richiede esplicitamente che le Imprese di assicurazione e riassicurazione si dotino di un sistema efficace di *governance*, che consenta una sana e prudente gestione dell'attività. Esso comprende:

- una struttura organizzativa trasparente ed adeguata all'articolazione del *business*;
- una chiara ripartizione e un'appropriata separazione dei ruoli e delle responsabilità;
- un efficace sistema per la collezione, gestione e trasmissione delle informazioni.

Il sistema di *governance* è soggetto ad un riesame interno periodico ed è proporzionato alla natura, alla portata e alla complessità delle operazioni dell'Impresa stessa. Esso è regolato da politiche scritte (*governance*) che devono essere redatte in relazione, quanto meno, al Sistema dei Controlli Interni, cioè nello specifico:

- alla Gestione dei Rischi;
- all'*Internal Audit*;
- alla *Compliance*;
- e, laddove rilevante, all'*Outsourcing*.

Nell'ambito del Sistema dei Controlli Interni le Imprese di assicurazione e riassicurazione devono predisporre un efficace Sistema di Gestione dei Rischi verso i quali sono, o potrebbero essere, esposte. La Valutazione Interna del Profilo di Rischio (FLAOR/ORSA) è lo strumento centrale che collega gli esiti del Sistema dei Controlli Interni e le logiche di *governance* dell'Impresa.

L'attuale quadro normativo

Alla data attuale (Periodo Preparatorio SII), il quadro normativo di riferimento, in materia di *governance* e di gestione dei rischi, risulta maggiormente delineato anche se non ancora completo.

Esso è costituito da:

- LETTERA IVASS AL MERCATO: emessa il 15 aprile 2014¹ riguarda le attività di preparazione al regime

di vigilanza *Solvency II* da svolgere nel periodo preparatorio in materia di *governance*, FLAOR, *reporting*, *internal models*. Nell'Allegato 1 riporta il contenuto minimale richiesto dal Regolatore nazionale nel periodo preparatorio a *Solvency II*.

- LETTERA IVASS AL MERCATO: emessa il 24 marzo 2015² contiene chiarimenti ed ulteriori indicazioni in merito agli adempimenti di preparazione al regime di vigilanza *Solvency II* per l'esercizio 2015.
- ATTI DELEGATI³: il 17 gennaio 2015 è stato pubblicato nella GU dell'Unione Europea il Regolamento Delegato (UE) 2015/35 che integra la Direttiva 2009/38/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio, recante i cosiddetti *Atti Delegati*, cioè le disposizioni attuative della disciplina *Solvency II*, che dal 1 gennaio 2016, senza necessità di esplicito recepimento nell'ordinamento nazionale, avranno diretta applicazione. Tra le disposizioni contenute negli *Atti Delegati* si richiamano, le disposizioni del Capo IX in materia di *governance* ed in particolare quelle della Sezione 1, tra cui sono ricomprese quelle inerenti al Sistema di Gestione dei Rischi e al fabbisogno di solvibilità globale, nonché tutte le altre disposizioni inerenti al calcolo delle riserve tecniche, alla definizione del requisito di capitale e alla composizione dei fondi propri – aspetti questi strumentali alla complessiva valutazione del profilo di rischio e della solvibilità dell'Impresa o del Gruppo.
- LINEE GUIDA⁴: il 28 gennaio 2015 sono state pubblicate le linee guida EIOPA sulla valutazione prospettica dei rischi e sul fabbisogno di capitale (cd. ORSA), da applicare una volta entrato in vigore il regime *Solvency II*. Si precisa che l'orientamento EIOPA ha confermato, e solo in alcuni casi meglio declinato, le disposizioni sulla valutazione prospettica dei rischi e della solvibilità definiti nella fase preparatoria. Inoltre, l'applicazione di tali linee guida a livello nazionale è soggetta ad una

²

http://www.ivass.it/ivass_cms/docs/F6496/Lettera%20al%20mercato%202015_FLAOR.pdf

³

http://www.ivass.it/ivass_cms/docs/F28161/Regolamento%20delegato%20UE%202015%2035%20della%20Commissione.pdf

⁴ https://eiopa.europa.eu/Publications/Consultations/EIOPA-BoS-14-259_Final%20report_ORSA.pdf

¹

http://www.ivass.it/ivass_cms/docs/F19860/Lettera_al_mercato_15_aprile_2014.pdf

procedura di “*comply or explain*” da parte dell’IVASS (e delle altre Autorità di vigilanza nazionali) e condurrà a una revisione della normativa secondaria applicabile in materia.

Il ruolo del CdA: l’approccio top-down

Il CdA è chiamato a svolgere una parte attiva nella definizione del processo FLAOR/ORSA, in termini di definizione dei ruoli e delle responsabilità, di comprensione delle metodologie e delle approssimazioni adottate nelle analisi, di valutazione e riconciliazione dei risultati.

Più in generale il CdA, inteso in senso collegiale, deve dimostrare di comprendere le connessioni tra gli esiti delle valutazioni prospettiche dei rischi dell’Impresa, il suo fabbisogno complessivo di solvibilità e le soglie di tolleranza al rischio formalizzate nelle politiche di governance.

L’Organismo amministrativo deve inoltre esplicitare le modalità con cui tali valutazioni prospettiche dei rischi incidono nelle scelte strategiche d’Impresa in coerenza con quanto richiesto alla lettera A, punti 4 e 6 e alla lettera B punti 5 e 6 del richiamato Allegato 1 (Lettera IVASS al mercato 15 aprile 2014).

Il Sistema di Gestione dei Rischi e la Valutazione Interna del Profilo di Rischio (FLAOR/ORSA)

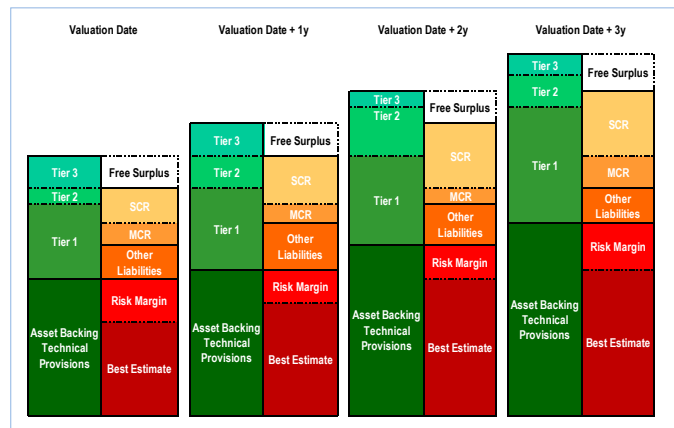
Il Sistema di Gestione dei Rischi è costituito dall’insieme delle strategie, dei processi e delle procedure di segnalazione atti ad individuare, misurare, monitorare nel continuo, e quindi gestire su base continuativa, i rischi a livello individuale ed aggregato ai quali le Imprese e i Gruppi sono o potrebbero essere esposti, nonché le relative interdipendenze.

La Direttiva *Solvency II* (art. 45 e 246) prevede che ogni Impresa di assicurazione/Gruppo, nell’ambito del proprio Sistema di Gestione dei Rischi, proceda alla valutazione interna del rischio e della solvibilità (c.d. FLAOR nel periodo preparatorio, a tendere ORSA – *Own Risk and Solvency Assessment*).

Tale valutazione, coerente con le disposizioni del Regolamento IVASS n. 20/2008, modificato dal Provvedimento IVASS n. 17 del 15 aprile 2014, consente alle Imprese di monitorare e rappresentare al meglio il proprio profilo di rischio e il relativo fabbisogno di solvibilità attuale e prospettica,

applicando gli standard che *Solvency II* richiederà dal 2016 per l’ORSA.

Il FLAOR/ORSA è uno strumento quali/quantitativo di autovalutazione il cui utilizzo ricorrente deve diventare parte integrante della strategia operativa e di governo dell’Impresa ed i suoi esiti devono essere presi sistematicamente in considerazione nelle decisioni strategiche.



Esso è inoltre lo strumento di vigilanza che il Regolatore utilizza per l’analisi del Profilo di Rischio specifico dell’Impresa e per valutare il livello di implementazione ed utilizzo del suo Sistema di Gestione dei Rischi.

L’Impresa è chiamata a documentare in maniera adeguata le decisioni adottate a livello di organo amministrativo (CdA), direttivo (Alta Direzione) o di Vigilanza (Consiglio Sindacale), nonché le modalità con le quali tiene conto delle informazioni fornite dal Sistema di Gestione dei Rischi (quindi anche dal FLAOR) come da Regolamento IVASS n° 20/2008 modificato il 15 aprile 2014 art. 12 commi 1-6).

L’individuazione e la misurazione dei rischi (Risk Assessment)

Il principale presidio del Sistema di Gestione dei Rischi consiste nell’individuazione e misurazione (in breve *Risk Assessment*) dei rischi a cui è esposta l’Impresa. La catalogazione dei rischi a cui fare riferimento è quella prevista dall’art. 19 (individuazione dei rischi) del Regolamento IVASS n° 20/2008 modificato il 15 aprile 2014 :

- rischio di assunzione: rischio derivante dalla sottoscrizione dei contratti di assicurazione, associato agli eventi coperti, ai processi seguiti per la tariffazione e selezione dei rischi, all’andamento

sfavorevole della sinistralità effettiva rispetto a quella stimata;

- rischio di riservazione: rischio legato alla quantificazione di riserve tecniche non sufficienti rispetto agli impegni assunti verso assicurati e danneggiati;
- rischio di mercato: rischio di perdite in dipendenza di variazioni dei tassi di interesse, dei corsi azionari, dei tassi di cambio e dei prezzi degli immobili;
- rischio di credito: rischio legato all'inadempimento contrattuale degli emittenti degli strumenti finanziari, dei riassicuratori, degli intermediari e di altre controparti;
- rischio di liquidità: rischio di non poter adempiere alle obbligazioni verso gli assicurati e altri creditori a causa della difficoltà a trasformare gli investimenti in liquidità senza subire perdite;
- rischio operativo: rischio di perdite derivanti da inefficienze di persone, processi e sistemi, inclusi quelli utilizzati per la vendita a distanza, o da eventi esterni, quali la frode o l'attività dei fornitori di servizi;
- rischio legato all'appartenenza al Gruppo: rischio di "contagio", inteso come rischio che, a seguito dei rapporti intercorrenti tra l'Impresa e le altre entità del Gruppo, di situazioni di difficoltà che insorgono in un'entità del medesimo Gruppo e conflitti di interesse, può propagarsi con effetti negativi sulla solvibilità dell'Impresa stessa;
- rischio di non conformità alle norme: rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, subire perdite o danni reputazionali in conseguenza:
 - della mancata osservanza di leggi, regolamenti o provvedimenti delle Autorità di vigilanza ovvero di norme di autoregolamentazione, quali statuti, codici di condotta o codici di autodisciplina;
 - di modifiche sfavorevoli del quadro normativo o degli orientamenti giurisprudenziali.
- rischio reputazionale: il rischio di deterioramento dell'immagine aziendale e di aumento della conflittualità con gli assicurati, dovuto anche alla scarsa qualità dei servizi offerti, al collocamento di polizze non adeguate o al comportamento della rete di vendita.

Il *Risk Assessment* è formalizzato di norma dalla funzione di *Risk Management*, che, sulla base delle evidenze prodotte dalle altre funzioni di controllo di secondo livello (*Internal Audit, Compliance, Actuarial Function*), e sulla base dei rilievi ricavati dalle attività di controllo svolte presso le funzioni di *business* deputate alla gestione dei suddetti rischi, ne evidenzia la presenza e ne fornisce una valutazione di tipo quali/quantitativo.

Il *Risk Assessment* riporta al suo interno il *Risk Profile* attuale dell'Impresa, che è riassunto in uno *statement*, di norma contenente le esposizioni ai rischi quantitativi (*Pillar 1*) in termini di assorbimento di capitale (RBC se disponibile o, in sua assenza, quello di vigilanza), mentre per quanto riguarda i rischi di tipo qualitativo, ne fornisce una valutazione descrittiva, eventualmente corredata da un'indicazione di livello qualitativo (alto, medio-alto, medio, medio-basso, basso) o di gravità complessiva, esprimendo la combinazione di *frequency* - *severity* in termini di massima perdita potenziale.

Il monitoraggio, la segnalazione e la gestione dei rischi.

L'attività di identificazione dei rischi consiste nel censimento dei rischi significativi per l'Impresa, ovvero quei rischi le cui conseguenze possono comprometterne la solvibilità o la reputazione o costituire un serio ostacolo alla realizzazione degli obiettivi strategici.

Tale attività, ed il suo costante aggiornamento, si basano sul lavoro svolto nel continuo dalle Funzioni di Controllo Interno, in primis quella di *Risk Management*, attraverso:

- il monitoraggio dell'operatività aziendale e la rilevazione degli eventi *trigger* con la collaborazione delle funzioni di *business*;
- il monitoraggio del quadro normativo di riferimento;
- l'esercizio della *profit & loss attribution* svolto confrontando gli utili e le perdite registrate in chiusura di esercizio e comparandoli con quelli stimati nel *budget* o Piano d'Impresa precedente, identificando le cause degli eventuali disallineamenti se significativi.

I supporti documentali su cui si basa il Sistema di Gestione dei Rischi.

Il Sistema di Gestione dei Rischi, data la sua articolazione e per il fatto che coinvolge trasversalmente una moltitudine di attori, implica l'adozione di un linguaggio e di metriche di valutazione efficaci e condivisi. Tale necessità trova realizzazione nei seguenti supporti documentali:

- *Business Strategy;*
- *Risk Strategy;*
- *Risk Profile;*
- *Risk Appetite;*
- *Risk Tolerance.*

La *Business Strategy* rappresenta l'evoluzione dell'attività dell'Impresa in termini di modello di *business*, di mercato di riferimento, di segmentazione della clientela, di offerta di servizi, di volumi e risultati attesi (analizzati secondo le diverse "viste": *EB Results*, *SH view* e *Client IRR* laddove opportuno).

Business strategy
Situazione attuale: - mercato di riferimento - segmenti clientela - rischi assunti - modalità distributiva - volumi - Solvency Ratio Target - redditività per l'Azionista
Situazione a tendere: - nuovi segmenti clientela - nuovi rischi assunti - modalità distributive alternative - volumi attesi - aggiornamento Solvency Ratio Target - redditività attesa per l'Azionista

La *Risk Strategy*, sulla base degli obiettivi fissati dalla *Business Strategy*, definisce di fatto un *budget* di alto livello (quali/quantitativo) del rischio assumibile, che soggiace ai vincoli di redditività *risk adjusted* per l'Azionista.

Risk Strategy
Approccio al rischio derivante dalla Business Strategy e dal Risk Assessment: - Selezione preventiva dei rischi assicurati - Identificazione degli strumenti di cessione/mitigazione dei rischi assicurati - Modalità prescelte per il monitoraggio e la gestione degli altri rischi implicati

Il *Risk Profile*, come già visto in precedenza, rappresenta il profilo di rischio attuale dell'Impresa. Esso è influenzato dalla qualità e dai volumi del *business* sottoscritto e dalle condizioni di mercato

attuali. Può essere integrato mediante una stima di previsione di breve periodo, ottenuta riadattando il *Risk Profile* più recente alle evoluzioni del *business* rilevate.

Risk Profile
Catalogazione dei Rischi come da Art.19 Reg 20 - Rischi Pillar I coperti da Formula Standard -> SCR -> Valutazione quantitativa
Assessment sui rischi non coperti da SCR: - Rischi Pillar I non coperti da Formula Standard (es. Rischio Sovrano) -> Valutazione quali/quantitativa - Rischi Pillar II (Reputazionale, Non conformità alle norme) -> Valutazione qualitativa

Il *Risk Appetite* rappresenta il profilo di rischio prospettico "perseguito" dall'Impresa in relazione all'evoluzione attesa del suo *business*. E' generalmente rappresentato in modo analogo al *Risk Profile* per garantirne la comparabilità. Differisce dal *Risk Profile*, e da una sua eventuale stima prospettica di breve periodo, per il fatto che incorpora elementi di dinamica evolutiva del *business*, sia in termini quantitativi che qualitativi. Esso è inoltre influenzato dalle condizioni di mercato future (siano esse rappresentative di uno scenario di base, di uno *stress test* su singoli *risk drivers*, oppure di uno scenario di *stress* sistemico (concatenazione di *stress* correlati).

Risk Appetite (RP prospettico atteso in relazione all'evoluzione del business e della RS)
Catalogazione dei Rischi come da Art.19 Reg 20 - Rischi Pillar I coperti da Formula Standard -> SCR - Assessment sui rischi non coperti da SCR: - Rischi Pillar I non coperti da Formula Standard (Sovereign) -> Valutazione quantitativa - Rischi Pillar II (Reputazionale, Non conformità alle norme) -> Valutazione qualitativa

Con il termine *Risk Tolerance* si intende il livello di variabilità tollerato dall'Impresa rispetto al *Risk Appetite* prospettico individuato senza che la stessa debba mettere in atto azioni straordinarie di governo (*product management actions* e *capital management actions*) per garantire gli obiettivi di solvibilità e di redditività *risk adjusted* indicati nelle relative *policy* aziendali. In generale la *Risk Tolerance* si esprime in termini di variazione (assoluta o percentuale) del capitale allocato in relazione al *Risk Appetite* ed è declinata per singolo rischio quantificabile (pillar 1).

Non sembra praticabile la declinazione del concetto di tolleranza al rischio sui rischi non quantificabili se non in termini molto generici.

Risk Tolerance (variabilità del RP tollerata senza necessità di azioni di governance)
Catalogazione dei Rischi come da Art.19 Reg 20 - Rischi Pillar I coperti da Formula Standard -> SCR -> variazione % tollerata - Assessment sui rischi non coperti da SCR: - Rischi Pillar I non coperti da Formula Standard (Sovereign) -> variazione % tollerata - Rischi Pillar II (Reputazionale, Non conformità alle norme) -> NON valutato

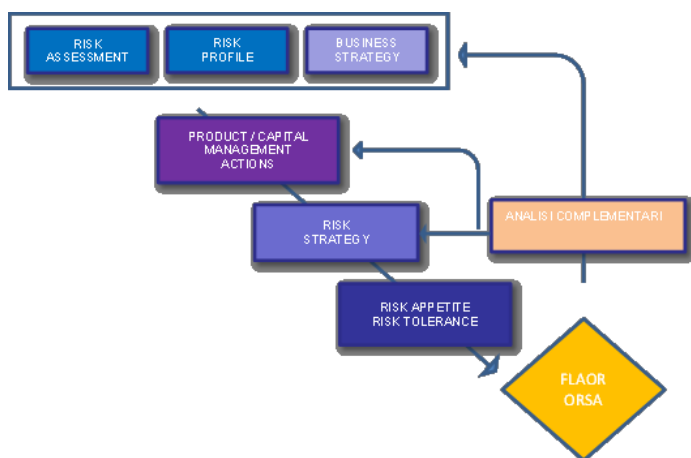
L'autovalutazione dei rischi a fini di *governance* introdotta da *Solvency II* (FLAOR / ORSA)

L'autovalutazione dei rischi introdotta da *Solvency II* va ad integrare il Sistema di Controlli Interni già disciplinato dalla normativa locale con il regolamento IVASS n°20 nella sua prima versione. Di fatto *Solvency II* ribadisce l'obbligo per le Imprese di condurre regolarmente (almeno una volta all'anno e al verificarsi di eventi *trigger*) una valutazione che, nel rispetto del principio di proporzionalità, fornisca ed analizzi:

- il *Risk Profile* attuale e prospettico dell'Impresa basato su dati di *budget* approvati dall'Organismo Amministrativo;
- gli scostamenti del *Risk Profile* rispetto al *Risk Appetite* formalizzato in precedenza;
- gli eventuali sforamenti rispetto alla *Risk Tolerance* formalizzata;
- il fabbisogno di solvibilità rilevato rispetto al Capitale di Vigilanza prospettico;
- le possibili azioni di *capital management* indotte dagli eventuali sforamenti della *Risk Tolerance*.

Al fine della valutazione FLAOR, le metriche e le ipotesi sottostanti alla misurazione dei rischi dell'Impresa possono differire da quelle utilizzate per il calcolo del capitale regolamentare mediante *Standard Formula*.

Le difformità metodologiche e di ipotesi vanno però giustificate e i risultati riconciliati con quelli derivanti dal calcolo dell'SCR secondo l'approccio standardizzato EIOPA.



L'importanza di un Piano d'Impresa *risk based* – riflessi sul budget *local GAAP*

L'adozione dei requisiti di *governance* introdotti da *Solvency II* obbliga ad una rivisitazione di come si determina il *budget* dell'Impresa, ovvero la valutazione della solvibilità prospettica dell'Impresa su un orizzonte almeno triennale. Questo è infatti il minimo orizzonte previsto per il Piano di *Capital Management* di cui alla lettera al mercato IVASS del 15 aprile 2014. Tale requisito implica l'adozione di un Piano d'Impresa (o *budget*) in cui vengono simulati i bilanci economici di almeno tre esercizi futuri, le cui evidenze risultino *risk adjusted*, cioè valutate secondo i principi *Solvency II*, tenendo conto dell'evoluzione dei requisiti di solvibilità. Nel condurre tale valutazione va tenuto conto di una stima delle *technical provision* secondo i principi *Solvency II* e la conseguente valutazione dell'SCR e di tutte le sue principali componenti, ai fini di poter valutare in modo appropriato i *Risk Profiles* prospettici dell'Impresa.

Nella proiezione sono ammesse approssimazioni, ma va posta attenzione affinché tali semplificazioni non introducano effetti distorsivi sulle stime. La non linearità dei requisiti di capitale in relazione ai propri risk drivers, ad esempio, non sempre consente approcci di tipo proporzionale.

Una possibile sofisticazione di tale approccio consiste nella stima dei futuri requisiti di capitale per singolo rischio mediante "polinomi approssimanti" o *proxy functions* rispetto ai principali *risk drivers*.

Anche percorrendo approcci meno sofisticati, appare comunque imprescindibile l'adozione di una struttura di aggregazione dei rischi mediante matrici di correlazione, anche in ottica prospettica.

Le analisi complementari

A completamento dell'esercizio di autovalutazione dei rischi (FLAOR/ORSA), l'Impresa è chiamata a predisporre delle analisi di sensitività della solvibilità prospettica (le cosiddette *Analisi Complementari*), da realizzarsi mediante *stress* su singoli *risk drivers* o mediante analisi di scenario (*stress sistemici*).

Per quanto concerne gli *stress* sui singoli *risk drivers*, un primo semplice approccio consiste nell'applicare gli

stress storici osservati dall'Impresa. Tale strada è percorribile solamente nel caso in cui la stessa disponga di una base storica sufficientemente profonda in termini temporali ed ampia in termini di casistiche.

Un livello più approfondito di analisi (facoltativo) prevede considerazioni riguardanti gli scenari sistemici, ovvero quelli scenari in cui più variabili di rischio vengono stressate congiuntamente ed in modo correlato (spesso vengono assunti preliminarmente *shock* di tipo macroeconomico – p.es. un incremento dei tassi di rendimento di interesse - e successivamente si determinano degli *shock* di *business* implicati – p.es. l'incremento dei tassi di abbandono volontario). In tale ambito, al momento, non si registrano degli standard consolidati di mercato e spesso vengono usate approssimazioni per la determinazione della correlazione e degli impatti delle singole variabili.

Approccio alla valutazione

E' probabilmente il passaggio più delicato del FLAOR. La libertà di definizione dell'approccio metodologico e valutativo si contrappone alla duplice esigenza regolamentare ed aziendale. Gli andamenti di

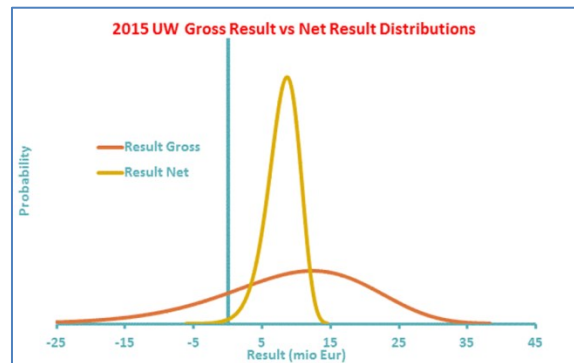
- risultato economico;
- solvibilità prospettica;
- redditività *risk adjusted*;

sono tre viste dello stesso fenomeno e modellizzare le interazioni fra esse, senza introdurre distorsioni, è un esercizio non banale.

Gli obiettivi da perseguire sono:

- osservazione dell'andamento del *solvency ratio* in assenza ed in presenza di azioni di *capital management*;
- osservazione dell'andamento del risultato economico in assenza ed in presenza di azioni di *product management*;
- la capacità di tenuta del *solvency ratio* in situazioni di *stress* tecnico (raccolta e sinistralità) e finanziario;
- la valutazione di efficacia delle misure di mitigazione del rischio mediante confronto fra:
 - risultato tecnico di riassicurazione;

- costo di immobilizzo del capitale regolamentare risparmiato.



Il livello di granularità della valutazione

In un sistema di valutazione *principle-based* come quello di *Solvency II*, la granularità con cui sono condotte le analisi non può essere imposta dalla normativa, ma va dedotta come conseguenza delle finalità della valutazione stessa (cioè l'analisi delle singole fonti di rischio) valutata in relazione all'articolazione del *business* e sulla base delle possibilità concesse dal Regolatore in termini di compensazione degli effetti economici.

La granularità dell'analisi prescelta deriva inoltre dal fatto che gli esiti del FLAOR forniscono *driver* decisionali per le politiche di *governance* dell'Impresa, in termini di azioni di *product design/product management* e *capital management*, ed azioni correttive sul Sistema dei Controlli Interni. Approcci che prevedono un livello di granularità insufficiente possono fornire indicazioni poco significative se non addirittura fuorvianti.

L'obbligo imposto dal legislatore di descrivere la connessione fra gli esiti delle analisi FLAOR / ORSA e le azioni di *governance* intraprese, dovrebbe escludere l'adozione di approcci eccessivamente semplicistici.

A tale proposito, viene affermandosi nel mercato l'opinione che il FLAOR / ORSA *report* debba essere redatto secondo due viste caratterizzate da un diverso livello di sintesi, ovviamente coerenti fra loro, che soddisfino le seguenti finalità:

- da un lato l'esigenza del Regolatore di verificare lo stato di consapevolezza dell'Impresa in merito alla rischiosità del suo *business* e di monitorare la

situazione di solvibilità prospettica dell'Impresa in contrapposizione alle evidenze derivanti dall'adozione della *Standard Formula*;

- dall'altro un'esigenza interna più di dettaglio, consistente nella verifica attuale e prospettica dei profitti e dei rischi assunti dall'Impresa, nelle molteplici componenti e fasi del *business*, per valutare gli impatti delle azioni di governo pianificate e formalizzate all'avverarsi di specifici eventi *trigger*. Il tutto deve essere effettuato in coerenza con gli obiettivi di redditività dell'Azionista e tale vista deve inoltre fornire indicazioni operative per le funzioni di *business*.

Conclusioni

Nonostante il FLAOR / ORSA sia percepito come una richiesta di *compliance* normativa oggettivamente onerosa e stringente, esso è anche uno strumento fondamentale per consentire all'Alta Direzione e all'Organo Amministrativo di adempiere con consapevolezza e responsabilità ai nuovi obblighi a cui sono chiamati dalla normativa.

E' uno strumento che può rivelarsi un efficace *tool* di pianificazione e gestione se implementato ed utilizzato in modo proporzionato e corretto.

Se i feedback ricavati riescono ad essere correttamente declinati sulla struttura di *business* esso può rivelarsi un generatore di valore per l'Impresa.

Attraverso l'analisi interna del profilo di rischio si colgono le peculiarità dell'Impresa, anche se espresse in termini sufficientemente sintetici. I rischi a cui è esposta (sia quelli coperti dal requisito regolamentare che quelli attualmente esclusi) e le azioni di *management* formalizzate, trovano esplicitazione nelle Analisi Complementari. Le stesse forniscono riscontri quali/quantitativi per una più consapevole revisione degli *statement* di *risk appetite* e *risk tolerance* ed il conseguente aggiornamento delle politiche di *governance* e di gestione operativa del *business*.

Le sensibilità acquisite nella definizione degli *shock* da applicare, nell'individuazione e verifica delle soglie (eventi *trigger*) e lo studio delle modalità di intervento in termini di *management actions*, diverranno d'ora in poi un patrimonio di conoscenza aziendale irrinunciabile.

La platea eterogenea degli utenti che si avvalgono di tali valutazioni, impone l'adozione di metodi e modelli robusti e riconosciuti, che forniscano i risultati secondo viste efficaci, intuitive e modulabili, ma allo stesso tempo anche statisticamente significative e consistenti.

Per l'importanza strategica e regolamentare che rivestono tali analisi, appare opportuno che, anche laddove non prescritto dalla normativa, *inputs*, assunzioni, metodi, *outputs* e *software* debbano essere ideati e gestiti nel rispetto dei principi di *Data Quality Management*.

Tale approccio implica, per quanto concerne le informazioni quantitative:

- il rispetto dei principi di qualità statistica dell'*appropriateness*, *completezza* e *accuratezza*;
- l'adozione di processi di DQM che garantiscano l'automazione della collezione e sintesi dei dati aziendali, la loro quadratura con i dati contabili e validazione da parte dei responsabili di funzione, ma anche la possibilità di una loro tracciabile revisione via *expert judgement*.

Per quanto concerne le modalità operative ed il *software* sembrano quantomai opportune

- l'adozione di un *workflow* formalizzato ed informatizzato (via *flag* di validazione/autorizzazione delle singole microfasi);
- la tracciabilità, auditabilità e la storicizzazione dei modelli mediante *versioning*.

Il presente *paper* riassume l'evoluzione normativa ed alcuni approcci / soluzioni metodologiche ed operative poste in essere dallo Studio Attuariale Visintin & Associati nel coadiuvare alcune realtà assicurative nella valutazione FLAOR.

L'esperienza maturata ha permesso la realizzazione di una piattaforma di valutazione FLAOR dedicata.

La complessità dei fenomeni impone approcci di analisi articolati, la realtà operativa esige sintesi e reattività.