

# MÉTIER RISK MANAGER

RISK MANAGER À L'INTERNATIONAL

Propos recueillis par Nathalie Arensonas

INTERVIEW DE SANDRO PANIZZA,  
Chief Risk Officer du groupe Generali



## « JE SUIS SUR LA DEUXIÈME LIGNE DE DÉFENSE »

Sandro Panizza, 60 ans, orchestre depuis 2013 les 450 Risk Managers du groupe italien Generali, troisième assureur européen, présent dans 60 pays. Avec une solide expérience du Risk Management dans le secteur financier, reconnu pour la qualité de sa gestion des ratios prudentiels, il a accompagné la mise en conformité du groupe avec Solvabilité II, entrée en vigueur en 2016. Sur sa nouvelle feuille de route, la gestion d'actifs, les cyber-risques, le RGPD, les risques politiques, climatiques et la crise migratoire.

### DANS LA GOUVERNANCE DE GENERALI, OÙ SE SITUE LA FONCTION DE CHIEF RISK OFFICER GROUPE, QUEL EST VOTRE RATTACHEMENT ?

Le système de gouvernance est un point essentiel de la gestion du risque chez Generali: j'ai un double rattachement, je reporte directement à Philippe Donnet, CEO du groupe et au conseil d'administration. C'est une pratique du marché, même si la gouvernance peut dépendre des régulations

selon les pays. Au regard de mon expérience, c'est le bon système de gouvernance car il me permet une certaine indépendance.

### EN QUOI CETTE INDÉPENDANCE RÉPOND-ELLE AUX EXIGENCES DES MARCHÉS ?

Generali est présent dans 60 pays, nous avons mis en place une organisation avec des Risk Managers locaux (Italie, France, Allemagne, Espagne, etc.) qui me reportent directement (solid line). Par exemple, le Risk Manager de notre filiale française reporte directement au directeur de la filiale France tout en m'étant hiérarchiquement rattaché.

« Je ne viens pas du monde de l'assurance, mais ma longue expérience dans le monde des banques, de l'épargne et de la gestion d'actifs me permet d'avoir une vision à 360° des marchés financiers et de leur fonctionnement, cela m'a été très utile lorsque je suis entré dans le secteur de l'assurance. »



# MÉTIER RISK MANAGER

## RISK MANAGER À L'INTERNATIONAL

### QU'ENTENDEZ-VOUS PAR LIGNE DE COMMUNICATION SOLIDE ?

C'est moi qui fixe les objectifs du Risk Manager au niveau local, je supervise sa nomination, sa rémunération, ses reportings. Cette organisation où j'ai le contact direct avec le Risk Manager local et qui vient se superposer à la relation hiérarchique avec son directeur, permet de préserver un bon équilibre managérial. Les responsables locaux de la gestion des risques doivent savoir gérer deux niveaux de rattachement et deux types de reporting: au niveau local et corporate. Ils savent pouvoir compter sur leur CRO groupe dans leur Risk Management du quotidien. Ils sont indispensables : vous ne pouvez pas manager tous les risques des filiales depuis le siège.

### AU TOTAL, VOUS DIRIGEZ COMBIEN DE PERSONNES ?

Au siège, j'ai une équipe de 75 personnes réparties en 7 lignes hiérarchiques avec 4 personnes spécialisées par type de risques : le responsable de la branche et de la souscription vie, non-vie, le responsable des risques opérationnels, et enfin, le responsable des risques financiers et de crédits. Ce sont eux qui coordonnent la gestion des risques par type de risque, à l'international.

Au total, au niveau groupe, je gère environ 450 personnes avec un reporting direct des responsables locaux.

### EST-CE SOLVABILITÉ II QUI IMPOSE CE NIVEAU D'EFFECTIF ?

Non. Il est indispensable d'avoir une équipe spécialisée par type de risques : la compétence, les connaissances sont



© Manfred Cirilinci

spécifiques à certains risques et la politique de Generali est d'avoir des Risk Managers spécialisés. C'est par exemple le responsable du risque et de la souscription vie qui définit le cadre et l'appétence de Generali pour ce risque.

Chaque responsable local bénéficie d'une nécessaire autonomie en matière de prises de risques des activités de souscription, dans le respect de ces « règles du jeu » c'est-à-dire la définition du montant et du type de risques qu'il est autorisé à assurer, selon les process et les limites imposées au niveau du groupe.

### VOUS GÉREZ DES LIGNES DE RISQUES MAIS QUI LES CONSOLIDE ?

Le process comporte deux étapes : tout d'abord, nous rassemblons les risques par type (vie, non vie, financiers et crédits) au niveau groupe. Puis ils redescendent dans les unités locales qui « réassemblent les morceaux ». Les conseils d'administration définissent l'appétence au risque en conformité avec le ratio cible de Solvency II. Ma direction fixe ensuite les limites de risque et l'appétence risque du groupe au niveau local et au niveau de l'activité. Prenons le risque non-vie par exemple : nous définissons les process et la proposition doit ensuite être approuvée par le conseil d'administration : taux de rétention et risk appetite. C'est donc le groupe qui fixe les limites qui sont ensuite déclinées

« La politique de Generali est d'avoir des Risk Managers spécialisés. »

ASSICURAZIONI GENERALI.



# MÉTIER RISK MANAGER

## RISK MANAGER À L'INTERNATIONAL

« En matière de fusions-acquisitions, mon rôle est d'éclairer le conseil d'administration sur le profil de risque en toute transparence, de l'informer sur le retour sur investissement attendu proportionnel aux risques encourus. »



© Francesca Chemollo

pays par pays ou par entité juridique. Ce processus en cascade et cette répartition des risques en capital s'inscrivent dans le plan et dans le budget annuel d'investissement. Un processus très exigeant qui prend des mois : le travail de définition stratégique démarre en juin et s'achève en décembre lors de l'approbation du budget, de la répartition des risques et du choix des nouveaux risques par le conseil d'administration de Generali. La mécanique part donc d'en haut, elle est itérative, puis nous passons aux objectifs cibles définis selon l'espérance de rendement ajustée par le risque.

### QUELLE ÉTAIT VOTRE FEUILLE DE ROUTE LORSQUE VOUS AVEZ ÉTÉ NOMMÉ EN 2013 ? COMMENT L'AVEZ-VOUS FAITE ÉVOLUER ?

J'ai été nommé pour que Generali soit prêt pour l'entrée en vigueur de Solvabilité 2 en 2016.

Cette date a représenté un nouveau départ pour l'industrie de l'assurance. Nous devons mettre nos entreprises en ordre de marche pour nous conformer aux nouvelles contraintes de régulation. Objectif n°1 ? Obtenir le feu vert du Collège des Superviseurs, afin de pouvoir utiliser notre modèle interne de calcul du capital de solvabilité requis, plutôt que de devoir appliquer des formules de calcul standard.

Un groupe comme Generali doit être en mesure de démontrer à l'autorité de régulation qu'il a les capacités et les compétences pour faire tourner son modèle interne de calcul du besoin des fonds propres, et que celui-ci peut baser son exigence réglementaire sur une méthodologie propre à la compagnie. Cela a représenté pour Generali un investissement humain, technique et financier très important : plusieurs centaines de millions d'euros. Cet investissement a rapidement été payant puisque notre outil de calcul permet

de comprendre beaucoup mieux les profils de risque.

### QUAND GENERALI A-T-IL RÉALISÉ SON DERNIER STRESS TEST ?

Nous réalisons bien sûr tous les stress tests exigés par le régulateur. Mais les analyses de scénarios et les stress tests que nous développons en propre régulièrement sont au moins aussi importants. C'est la seconde composante importante de mon métier : définir des scénarios et des stress tests.

### VOUS PARTICIPEZ AUX OPÉRATIONS DE FUSIONS-ACQUISITIONS ?

Pour chaque projet de fusion-acquisition, je rédige un avis sur les risques basés sur les expositions d'actifs et de passifs. Mais soyons bien clair, je suis sur la deuxième ligne de défense, ce n'est pas moi qui donne le feu vert ou s'oppose à une transaction. Mon rôle

## CV EXPRESS

Né en 1958 dans le Trentin-Haut-Adige, au nord de l'Italie, diplômé en économie (Université La Sapienza, Rome), titulaire d'un master en management de l'Université Bocconi (Milan), Sandro Panizza vit entre Rome et les bureaux milanais de Generali.

Il est depuis 2013 le Chief Risk Officer (CRO) du Groupe Generali. A la tête d'une

direction de 75 personnes, il gère au total 450 responsables du risque. Il est membre du comité de direction.

Auparavant, Sandro Panizza était directeur financier d'Ina Assitalia de 2010 à 2013, directeur général adjoint et directeur financier de Alleanza Assicurazioni de 2004 à 2010, en charge des finances, de la planification et du contrôle de gestion. Il y a dirigé la branche vie et gestion d'actifs.

Un parcours dans la finance démarré en 1983 chez Intesa San Paolo (ex- groupe IMI) comme responsable de la gestion du risque, avant d'intégrer la banque privée Fideuram où il était chargé de la planification stratégique, du budget et du contrôle de gestion. Il a également été conseiller de SanPaolo Invest, SIM et Interfund, après avoir notamment dirigé le département contrôle des risques financiers chez Imigest, de 1992 à 1998.

# MÉTIER RISK MANAGER

## RISK MANAGER À L'INTERNATIONAL

est d'éclairer le conseil d'administration sur le profil de risque en toute transparence, de l'informer sur le retour sur investissement attendu proportionnel aux risques encourus. La décision revient à Philippe Donnet et à son conseil d'administration.

### GENERALI EST-IL UN ASSUREUR SYSTÉMIQUE ?

Nous ne sommes plus sur la liste des assureurs réputés d'importance systémique, les G-SIIs<sup>(2)</sup>, établie par le Conseil de stabilité financière, nous en sommes sortis en novembre. Nous n'avons pratiquement plus d'activité non-traditionnelle, non assurantielle. Notre activité vie est du pur commerce de détail, et nous ne sommes pas un établissement bancaire, par conséquent, nous ne risquons pas une crise de liquidités.

### COMMENT GENERALI APPRÉHENDÉ-T-IL LES RISQUES OPÉRATIONNELS, LES RISQUES POLITIQUES ET LEURS CONSÉQUENCES FINANCIÈRES ? PAR EXEMPLE, LA SITUATION POLITIQUE ACTUELLE EN ITALIE PEUT-ELLE ÊTRE VUE COMME UN FACTEUR DE RISQUE POUR VOS CLIENTS ?

« Business as usual » : nous nous concentrons sur l'atteinte des objectifs cibles communiqués aux investisseurs en novembre 2016. La prochaine échéance est la clôture de l'exercice le 31 décembre 2018. Nous sommes confiants dans la solidité des institutions italiennes.

Nous allons entrer en janvier 2019 dans notre deuxième phase stratégique et nous organisons en novembre prochain notre Journée Investisseur au cours de laquelle nous dévoilerons notre feuille de route pour la période 2019-2021.

### PLUS GLOBALEMENT, COMMENT GENERALI GÈRE LE RISQUE OPÉRATIONNEL ?

Aujourd'hui, nous utilisons une formule standard pour calculer le capital requis pour les risques opérationnels et, comme je l'expliquais précédemment, des modèles internes pour les autres types de risques. À partir de 2019, nous avons l'intention d'étendre le périmètre du modèle interne et d'obtenir prochainement son approbation par le régulateur.



*« Aujourd'hui, nous utilisons une formule standard pour calculer le capital requis pour les risques opérationnels et des modèles internes pour les autres types de risques. À partir de 2019, nous avons l'intention d'étendre le périmètre du modèle interne et d'obtenir prochainement son approbation par le régulateur. »*

© Cherinfo

Les risques opérationnels sont de natures très diverses, le plus emblématique aujourd'hui est le cyber-risque, combinaison complexe de situations connues et inconnues. Pour un assureur comme Generali, ce risque a deux dimensions : nos clients doivent-ils souscrire une police d'assurance explicitement ou implicitement pour couvrir le cyber-risque et à quel moment ? Et comment devons-nous intégrer ce risque dans notre fonctionnement ?

Le meilleur outil pour l'appréhender est une analyse de scénario : vous réunissez vos experts et le risk owner du risque, vous essayez de déterminer les sinistres possibles

et leurs conséquences opérationnelles et financières lourdes, voire fatales.

Idem pour nos plans de prévention et de réduction des risques : le principal enjeu est la fréquence et la sévérité de l'événement. La fréquence peut-être faible mais la gravité très élevée. Cette équation assurantielle n'est pas encore résolue. Pour d'autres types de risques, notre secteur dispose d'un glossaire sous l'appellation « risques émergents » pour lesquels nous ne sommes pas obligés d'immobiliser du capital, les risques géopolitiques en font partie.

(2) Global Systemically Important Institutions



# MÉTIER RISK MANAGER

## RISK MANAGER À L'INTERNATIONAL

« En matière de risque climatique, nous devons évoluer vers une prédiction des risques basée sur des données et des études scientifiques. »

Dans l'évaluation annuelle du risque que nous présentons chaque année au comité d'audit, nous passons en revue les risques émergents : géopolitiques, cyber, climatiques....

### JUSTEMENT, GENERALI EMPLOIE DES CLIMATOLOGUES ET DES GÉOGRAPHES : QUELLE FINALITÉ ?

Le risque climatique impacte fortement nos résultats. Au vu du dérèglement du climat, les assureurs ne peuvent plus continuer à se baser sur les statistiques passées pour prédire l'avenir. Nous devons évoluer vers une prédiction des risques basée sur des données et des études scientifiques.

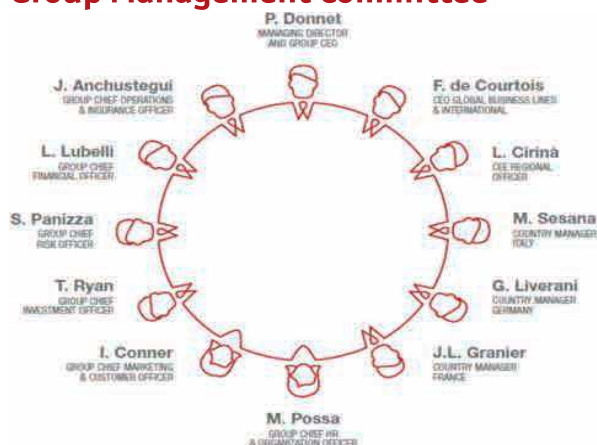
Dans les autres risques émergents que nous suivons de près, il y a aussi la crise migratoire et les potentielles pandémies associées par exemple, dont l'impact diffère selon les pays. Le bon outil pour les appréhender, c'est l'analyse de scénario. Nous y consentons de gros investissements qui seront rentables sur le long terme.



**Chiffres clés**

- 71 000** salariés
- 420** filiales dans plus de 60 pays
- 57 M** de clients
- Portefeuille d'actifs : **542 Mds €**
- Primes : **68 Mds €**
- Répartition Vie-Dommages : **Vie 79,3%, Dommages 20,7%**

### Group Management Committee



### ÊTES-VOUS PROPRIÉTAIRE D'UN RISQUE OPÉRATIONNEL ?

Dans ma direction, les responsables de risques opérationnels ont une fonction de contrôle. Il n'y a pas de risk owner en première ligne, nous gérons 90 risques opérationnels : compliance, réputation, forces de vente, protection des données personnelles, etc.

### LE RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE PROTECTION DES DONNÉES (RGPD) EST EN ŒUVRE DEPUIS LE 25 MAI 2018, VOUS GÉREZ CE SUJET PAR PAYS EUROPÉEN OU AU NIVEAU GROUPE ?

Tout d'abord au niveau groupe puis nous le déclinons dans chaque pays concerné. Generali a une direction Compliance bien distincte. La conformité est un risque particulier, il n'y a pas d'autre voie que de se conformer aux exigences des autorités européennes. ■