

INSURANCE DAY – XV Edizione

**THE INSURER OF CHANGE**  
*Riconfigurare la compagnia nell'era digitale*

**Governare il cambiamento: il punto di vista  
dell'*authority***

Intervento del Presidente dell'IVASS  
e Direttore Generale della Banca d'Italia

Salvatore Rossi

Fondazione Cariplo, Centro Congressi

Milano, 30 settembre 2016

Sono molto grato agli organizzatori di questo convegno per avermi invitato ad aprirne i lavori. Il tema del cambiamento tecnologico è centrale nella finanza di tutto il mondo. L'innovazione tecnologica muta alla radice i modelli di funzionamento di tutti gli attori del mercato: banche, gestori di attività finanziarie, assicurazioni. È benvenuta qualunque occasione di dibattito di questi mutamenti, che sono già in atto da tempo. Il convegno che si svolge stamattina è un'occasione preziosa per discutere il tema dal punto di vista del mercato assicurativo.

### *Introduzione*

L'evoluzione tecnologica sta investendo in pieno la finanza, mettendone in discussione fino alle fondamenta i modelli di business. L'onda d'urto ha investito già da tempo le banche: nella tradizionale attività creditizia, nei servizi di pagamento e di consulenza, in quelli di investimento, solo per parlare di applicazioni basate su tecnologie già note.

La rivoluzione digitale coinvolge anche il mercato assicurativo. Porta con sé grandi opportunità ma anche grandi pericoli; fantastiche innovazioni per i consumatori e per le imprese, ma anche un aumento dei rischi per le compagnie e delle necessità di protezione dei consumatori.

Il web può diventare strumento di iniziative opache. La perdita di sicurezza e di privacy è il rischio principale dell'era digitale. Digitalizzazione, *big data* e tutela della riservatezza sono facce della stessa medaglia. Si dilata l'ambito delle informazioni che ciascuno di noi, in modo più o meno consapevole, fornisce al mercato, si moltiplicano gli usi che il mercato può farne.

L'universo dei *big data*, il fiume di informazioni che viaggiano attraverso Internet, rappresenta per gli assicuratori una fonte immensa di conoscenza dei bisogni e delle tendenze del pubblico. Esso incide profondamente sul modo in cui gli

assicuratori interagiscono con i clienti, sul modo in cui disegnano e distribuiscono i prodotti. Lo stesso si può dire per i servizi bancari e di investimento.

Conoscenza del cliente: è da sempre presupposto essenziale per lo svolgimento delle attività creditizie, finanziarie e assicurative; la rivoluzione digitale ne sta cambiando i paradigmi.

Per il legislatore, per la Banca d'Italia, per l'Ivass e più in generale per regolatori e supervisor europei è la sfida del presente e del futuro: tocca a loro adeguare norme e pratiche di vigilanza per garantire al tempo stesso protezione del consumatore e sviluppo dell'innovazione.

### *Sul disegno dei prodotti*

Il digitale offre già molte opportunità all'industria assicurativa, su vari terreni. Si pensi ad esempio ai sistemi di *loss prevention* e ai conseguenti potenziali miglioramenti del margine operativo delle compagnie attive nel ramo danni: le "scatole nere" nelle automobili, i dispositivi di controllo da remoto delle case e delle persone, sono tutti accorgimenti che limitano i sinistri e, nella misura in cui non si riflettono interamente in riduzioni dei prezzi, possono accrescere la profittabilità delle compagnie.

Su altre tecnologie pure interessanti per le aziende assicurative, ancora in fase di sperimentazione e pertanto per il momento considerate solo futuribili, possono farsi solo congetture. Cito a mo' di esempio l'auto che si guida da sola. È una tecnologia che potenzialmente può rivoluzionare il mercato dei danni automobilistici, in particolare nei paesi, come l'Italia, in cui vigono forme di assicurazione obbligatoria. La tecnologia è già rifinita, manca l'infrastruttura fisica e quella normativa, ma per entrambe potrebbe volerci poco tempo. Per le assicurazioni e per i loro supervisor i problemi sono sconvolgenti, conviene pensarci per tempo.

Un tema su cui noi dell'IVASS abbiamo fatto qualche riflessione è quello della *digital health insurance*, l'assicurazione sanitaria digitale. Si tratta delle polizze assicurative che si avvalgono di dispositivi digitali portabili sulla persona, come i braccialetti elettronici, o di strumenti di diagnostica genetica. Questi dispositivi danno informazioni più precise di quelle normalmente disponibili sullo stato di salute dei clienti e pertanto agevolano l'incontro tra domanda e offerta di servizi assicurativi, nel contempo incentivando stili di vita più sani mediante sconti che premiano i comportamenti virtuosi. Grazie alla possibilità di profilare il rischio nel tempo diventa possibile anche offrire l'accesso alla copertura assicurativa a soggetti rischiosi prima esclusi, come ad esempio i diabetici.

È uno dei tanti aspetti dell'*internet of things*, la rete delle cose. L'evoluzione dei bisogni delle nostre società spinge verso forme miste di assistenza sanitaria pubblica-privata: lo strumento assicurativo può contribuire a rendere più efficiente l'intero sistema del welfare, offrendo opportunità di allargamento del mercato alle compagnie.

Ma non sono tutte rose e fiori. Ogni paziente/assicurato genera *big data*. Certo, avrà dei vantaggi: potrà archiviare in un solo dispositivo prescrizioni mediche, farmaci, esami diagnostici, esiti di analisi di laboratorio, accessi al pronto soccorso, ricoveri in ospedale. Gli stessi medici e ospedali avranno vantaggi. Tuttavia si pone un formidabile problema di riservatezza di informazioni personali assai delicate (di competenza del Garante della privacy), con rilevanti profili di interesse anche per noi dell'IVASS.

Le compagnie potrebbero sfruttare i *big data* per selezionare i clienti migliori ed emarginare dal mercato i soggetti meno attraenti, così affievolendo i principi di mutualità alla base del mercato assicurativo. Spesso ciascuno di noi lascia sul web, magari inconsapevolmente, dati sulla propria salute, che le imprese possono incrociare con altri per ricostruire l'intera vita dei loro clienti. I supervisori devono

verificare che questi dati siano effettivamente usati per migliorare la valutazione dei rischi, non per discriminare.

### *Sul modello distributivo*

Come ho già detto in altre occasioni, attraverso gli strumenti digitali si possono sollevare le reti distributive dai “tempi morti” e controllare in tempo reale la produttività. Ma questo non vuol dire che il modello distributivo tradizionale abbia i giorni contati: imprese e clienti sembrano volere ancora le reti fisiche, a condizione che esse si evolvano e si adattino a una strategia integrata.

Le compagnie che vogliono vendere soltanto *online* devono organizzarsi di conseguenza: segmentare la clientela, offrire prodotti semplici, affinare i servizi post vendita. Ma la strategia digitale può essere perseguita anche dalle compagnie che vogliono mantenere la rete distributiva tradizionale: in questi casi il digitale serve a integrare efficacemente i canali *online* e *offline*, a indirizzare i contatti generati sul web verso le reti fisiche, a offrire a queste ultime strumenti efficaci di *customer care* o di gestione dei rinnovi.

Al momento tra le aziende sembra continuare a prevalere la complementarità fra algoritmi e addetti in carne e ossa, nell’assunto che il contatto umano, sebbene ridimensionato o comunque cambiato rispetto all’esistente, resti una preferenza stabile del cliente.

Cionondimeno, le conseguenze della rivoluzione digitale sulla distribuzione tradizionale sono profonde. L’innovazione tecnologica in parte rende obsoleta la figura dell’intermediario tradizionale: è un fenomeno già in atto, specie nei prodotti di massa a più elevata standardizzazione. Affinché tutto questo non si traduca in disintermediazione totale, l’intermediario tradizionale deve sviluppare il suo proprio specifico valore aggiunto: competenza, affidabilità, correttezza dei comportamenti,

capacità di fidelizzare il cliente; deve sapersi mettersi in gioco, imparare a gestire le novità, utilizzando la tecnologia.

In un mercato, come quello assicurativo, in generale meno contendibile di altri da *start-ups* innovative, la distribuzione è il segmento più aggredibile da parte di soggetti radicalmente nuovi, ad esempio perché è meno regolata sotto il profilo dei requisiti di capitale e di governance. Intendiamoci, il pluralismo è una forza, non una debolezza: le imprese e gli intermediari sanno che un'offerta variegata e bene integrata, anche dei canali di contatto, può non solo mantenere ma addirittura accrescere le opportunità di business. Noi supervisor siamo però cauti: la distribuzione via web, accanto a iniziative corrette, trasparenti e di autentico interesse per la clientela, può nascondere fenomeni opachi, a volte del tutto irregolari, come certe forme di furto d'identità ai danni di intermediari corretti e inconsapevoli.

### *Sulla cyber security*

La minaccia di attacchi informatici cresce proporzionalmente allo sviluppo delle transazioni elettroniche e all'accesso diretto degli utenti a dati e a servizi finanziari *online*. Un grave attacco informatico può arrivare a compromettere la stabilità di un'impresa, di un grande intermediario, dell'intero sistema per via delle interconnessioni. Istituzioni come l'IVASS e la Banca d'Italia pure se ne preoccupano per la loro stessa integrità.

Sono *cyber crime* tutte le attività criminali in cui il computer e i sistemi informativi sono utilizzati come mezzo per perpetrare il crimine o come obiettivo del crimine stesso: i reati tradizionali perpetrati su web (ad esempio le frodi, le contraffazioni, il furto d'identità), ma anche i reati relativi al contenuto, come la distribuzione di pornografia infantile o l'incitamento all'odio razziale, e gli attacchi specifici contro sistemi informativi.

Tutto ciò impone alle imprese assicurative investimenti crescenti in tecnologia e in organizzazione. Digitalizzare i servizi assicurativi espone a rischi nella disponibilità dei servizi, nell'integrità delle reti e dell'infrastruttura di scambio delle informazioni, nella riservatezza dei dati.

Abbiamo condotto una rilevazione sulle vulnerabilità al crimine finanziario del settore assicurativo. Ne è emersa una elevata consapevolezza dell'industria sulla necessità di mitigare il Cyber risk quale particolare forma di rischio operativo. D'altro canto Solvency II ne fa un punto importante, ad esempio in caso di affidamento all'esterno delle funzioni ICT e di continuità operativa. Ma sono necessarie verifiche da parte della nostra Vigilanza sullo stato di preparazione delle singole imprese. A livello di sistema, può essere utile promuovere progetti per innalzare ancora la consapevolezza e porre a fattor comune le esperienze nel settore.

Ma la cyber security non è solo un costo passivo, è anche un'opportunità di business per quelle imprese che vogliono aggredire il segmento di mercato delle coperture assicurative dei rischi informatici. Da una nostra diversa indagine di qualche tempo fa risultava che le imprese italiane non sono molto presenti in questo segmento, dunque anche qui vi sono delle potenzialità da sfruttare.

### *Conclusioni*

Dalle poche considerazioni fin qui svolte si deduce che dall'enorme quantità di dati sulla vita delle persone che la digitalizzazione e il web mettono a disposizione scaturiscono innanzitutto vantaggi per le imprese, di riflesso per i consumatori: prodotti ritagliati sulle reali esigenze dei clienti, minori costi operativi dei sinistri, miglior contrasto delle frodi. Il rovescio della medaglia è la segmentazione della clientela: se diviene troppo granulare mina la natura mutualistica e solidale delle assicurazioni; ma è soprattutto una potenziale attenuazione della *privacy*.

Il compito di noi regolatori/supervisor è apprestare tutele per il consumatore digitale senza opporci all'onda della rivoluzione tecnologica; riconoscendo e stimolando gli innegabili benefici che essa porta con sé, ma vigilando con attenzione sulle derive e sulle distorsioni che essa può produrre.

Più facile a dirsi che a farsi, ma è il tentativo che facciamo quotidianamente.