

## Modelli distributivi complessi ed esternalizzazione. La funzione di compliance nelle compagnie assicurative e la tutela effettiva del cliente

Intervento di

Ida Mercanti - Segretario Generale IVASS

Convegno AICOM

Roma, 27 novembre 2025

Ringrazio AICOM per l'invito a partecipare a questo convegno che mi ha fornito l'occasione per svolgere alcune riflessioni sulla funzione di *compliance* dalla prospettiva, per me nuova, della vigilanza assicurativa.

Molte delle considerazioni che condividerò con voi quest'oggi derivano proprio dall'analisi delle caratteristiche comuni e dei tratti distintivi della funzione di *compliance* nel settore bancario e in quello assicurativo. Infatti, sebbene la *compliance* sia venuta alla luce nelle normative bancarie, essa ha ben presto varcato la soglia del settore assicurativo, trovando immediatamente posto tra le funzioni fondamentali, cosiddette "*key functions*", della *governance* di una compagnia assicurativa, ossia quelle funzioni senza le quali non sarebbe possibile fare attività assicurativa.

La *compliance* assicurativa è diventata "adulta" molto prima del trascorrere dei 18-20 anni che oggi celebriamo con riferimento alle normative bancarie. La Direttiva Solvency II risale al 2009 ma è entrata in vigore solo 10 anni fa, nel gennaio 2016. L'articolo 46 della Direttiva (recepito nel Codice delle Assicurazioni Private, CAP,

all'art. 30-quater) le assegna obiettivi chiave: consulenza all'organo con funzioni strategiche sul rispetto delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative; valutazione del possibile impatto di qualsiasi variazione del quadro giuridico sulle operazioni dell'impresa; identificazione e valutazione del rischio di mancata conformità.

Se non bastasse questo pur ampio perimetro d'azione tracciato dalla Direttiva, l'art. 270 degli Atti Delegati Solvency II indica esplicitamente che la funzione di *compliance*, nel definire il proprio programma di lavoro, deve tenere conto di tutte le attività svolte dalle imprese di assicurazione e di riassicurazione e della loro esposizione al rischio di mancata conformità.

L'ampissimo mandato per la funzione di conformità assicurativa definito dalla normativa europea spiega perché l'IVASS - consapevole della numerosità e della varietà dei rischi che un assicuratore attivo nei rami vita e danni si trova ad assumere (deliberatamente) e a gestire (responsabilmente) - ha emanato assai tempestivamente il regolamento sul governo aziendale delle imprese assicurative dettagliando e specificando ulteriormente il mandato, i compiti, i metodi, i requisiti e lo standing di tale funzione.

Mi soffermerò in seguito sulla regolamentazione IVASS dedicata alla funzione di conformità; mi preme innanzitutto ricordare due questioni: in campo assicurativo la *compliance* è stata costretta ad avere una infanzia e un'adolescenza molto più brevi che in altri settori; IVASS ha sempre creduto che fosse necessario non solo definire le responsabilità della funzione, ma supportarla, anche con l'esercizio dei propri poteri regolamentari, nell'acquisire uno standing centrale nell'ambito delle funzioni fondamentali dell'impresa assicurativa, facendone non solo una centrale e indispensabile linea di difesa interna, ma anche un interlocutore qualificato e affidabile della vigilanza.

Possiamo dire che nell'ultimo decennio la *compliance* nel settore finanziario si è effettivamente irrobustita e rafforzata, uscendo da quello status di funzione di controllo interno di secondo piano in cui si trovava all'inizio della propria storia,

appunto un ventennio fa. Dobbiamo anche riconoscere che nello stesso lasso di tempo le sono stati attribuiti sempre nuovi compiti, anche in ragione della crescente complessità del business finanziario, delle interrelazioni tra i rischi che il medesimo affronta, dei legami che si vengono a creare tra i diversi attori, dei nuovi paradigmi tecnologici che servono per rimanere sul mercato in modo competitivo. A quest'ultimo riguardo non posso che convenire su quanto è stato poc'anzi autorevolmente ricordato circa l'impatto atteso sulla *compliance* che deriva dal diffondersi rapidissimo dell'intelligenza artificiale nel settore finanziario.

Credo sia assolutamente necessario continuare a sostenere, anche come co-regolatori del settore finanziario, lo sviluppo e il rafforzamento di tale funzione, del suo status, delle competenze di cui può disporre, della sua indipendenza all'interno delle aziende finanziarie.

L'autorità di vigilanza, che dispone di risorse limitate, ha bisogno di un alleato forte, ossia una funzione di conformità robusta, competente, in grado di supportare adeguatamente il board nelle scelte strategiche, di assistere il *management* nella definizione degli assetti organizzativi e delle scelte operative, di "evitare" alle funzioni commerciali inciampi o errori. Soprattutto, la funzione di conformità deve essere (messa) in grado di impostare le relazioni con la clientela non perseguendo obiettivi di formale rispetto delle norme, ma per proteggere l'asset più importante dell'industria assicurativa: la reputazione. Le compagnie preservano la propria reputazione non soltanto perché considerate realtà solvibili e robuste in quanto ben patrimonializzate, ma anche (e soprattutto) perché meritevoli di fiducia; ad esse si affida il delicato ruolo di consulenti nelle scelte finanziarie, e assicurative, a protezione dei nostri beni, del nostro patrimonio, della salute nostra e dei nostri affetti.

La reputazione è un concetto intertemporale: la credibilità e la fiducia si costruiscono nel tempo, con interazioni ripetute: lo sanno bene gli assicuratori che sono definiti investitori istituzionali di lungo periodo.

Per questo la funzione di conformità è chiave nel settore assicurativo: non tanto

perché aiuta a investire oculatamente nel lungo periodo, ma perché deve aiutare *management* e azionisti a preservare nel tempo l'asset fondamentale del business assicurativo: il rapporto fiduciario con la clientela. Questa chiede sì rendimenti che consentano di mantenere il proprio stile di vita anche dopo la fine del lavoro attivo, ma soprattutto protezione, lungo tutto l'arco della propria vita, contro gli eventi avversi. Una funzione di *compliance* forte, autorevole e ascoltata non è dunque solo un prezioso alleato della vigilanza, è il migliore viatico per tutelare la competitività e sostenibilità di lungo periodo dell'impresa.

Ho condiviso finora le mie riflessioni sul ruolo della *compliance*. Vengono da uno sguardo relativamente "fresco" verso il settore assicurativo.

Mi soffermerò ora su alcune considerazioni più tecniche, approfondendo le questioni normativo-regolamentari.

## **1. Evoluzione del ruolo della funzione di *compliance* e il rischio di *misconduct*.**

La funzione di *compliance* viene identificata, nell'ambito del sistema di controlli interni dell'impresa, come presidio di controllo della conformità, volto ad assicurare la piena osservanza delle normative che disciplinano attività aziendali e comportamenti. In particolare, la *compliance* è chiamata dalla regolamentazione assicurativa sulla *governance* a garantire l'osservanza delle norme relative alla trasparenza e correttezza dei comportamenti nei confronti degli assicurati e danneggiati, con particolare riguardo all'informativa precontrattuale e contrattuale e alla corretta esecuzione dei contratti (anche nella fase di gestione dei sinistri).

Il rischio di non *compliance* è infatti potenzialmente molto pervasivo e richiede l'attivazione di controlli *ex ante* da parte della funzione.

Occorre a ben vedere un approccio proattivo che operi sull'impianto dei processi e degli assetti organizzativi per assicurare che siano coerenti con l'obiettivo di sostanziale rispetto delle norme. Va, in questa prospettiva, integrato il ruolo tradizionale di presidio organizzativo per la gestione dei rischi di conformità in

quello di consulente del board per il processo di pianificazione strategica aziendale. Essa non è più solo "centro di costo" e strumento di verifica della regolarità formale dell'attività, ma assume rilevanza in termini di supporto alla definizione di strategie aziendali orientate alla correttezza sostanziale della conduzione d'impresa, alla creazione di valore e di salvaguardia del rapporto di fiducia tra impresa e assicurato. Dunque, la valenza di tale funzione, con sempre maggiore convinzione, si innalza a strategica.

È importante che un corretto approccio alla *compliance* parta dal vertice dell'impresa. Una cultura aziendale diffusa in tutta la struttura organizzativa e nei processi aziendali che valorizzi l'integrità della condotta e in cui il vertice aziendale e il top *management* guidino con l'esempio. La *compliance* diviene quindi componente essenziale della cultura aziendale, pervade tutta la struttura.

## **2. Ruolo della *compliance* nella normativa assicurativa.**

Una specifica responsabilità della *compliance* è prevista in materia di verifica delle politiche di remunerazione e di politiche e procedure di distribuzione.

Sul primo aspetto, rileva il contributo della funzione alla definizione di politiche di incentivazione e remunerazione che promuovano e favoriscano elevati livelli di integrità e di cultura aziendale collegati al raggiungimento di obiettivi strategici e di creazione di valore per l'impresa, secondo misure di redditività corrette per il rischio.

Inoltre, la disciplina dettata dal Regolamento IVASS in materia di governo societario si concentra su alcuni profili di primaria rilevanza per l'adeguato assetto e costituzione della funzione quale linea di difesa preventiva: commitment degli organi di vertice; autonomia e idoneità all'incarico del titolare della funzione e adeguato posizionamento gerarchico; riporto diretto ai vertici aziendali; assegnazione di autorità, risorse e competenze adeguate quali presupposti di indipendenza della funzione; pianificazione dell'attività di monitoraggio dell'esposizione ai rischi di non conformità e informativa ai vertici aziendali; cultura

aziendale di *compliance*.

La disciplina regolamentare consente l'articolazione della funzione in coerenza con la specificità aziendale, integrandosi efficacemente in essa e secondo un criterio di proporzionalità.

D'altro canto, l'adozione di modelli organizzativi "decentrati", con la presenza di distinte unità di controllo specializzato, deve sempre essere coerente con l'attribuzione alla *compliance* della responsabilità sul presidio del rischio di conformità, assicurando a quest'ultima le leve gestionali necessarie al pieno esercizio del proprio ruolo (ad esempio, in termini di definizione delle metodologie di valutazione del rischio, di individuazione e valutazione delle relative procedure, di verifica dell'adeguatezza delle unità specialistiche) e diretta ad assicurare effettività al ruolo di coordinamento e supervisione della *compliance*, e unitarietà al processo di gestione del rischio.

Inoltre, il regolamento *governance* pone l'accento sull'importanza della collaborazione e coordinamento tra le diverse funzioni di controllo, affinché il presidio dei rischi sia assicurato mediante un'architettura e un sistema che riconduca a unità le analisi svolte e le funzioni di orientamento alla definizione delle strategie d'impresa.

### **3. Ruolo della funzione di *compliance* a fronte di modelli distributivi complessi.**

I conflitti, la transizione ecologica, la rivoluzione digitale, rappresentano profondi mutamenti di contesto che si riflettono sull'evoluzione dei mercati e dei prodotti. Al contempo mutano gli attori del mercato assicurativo (ai distributori "tradizionali" si affiancano nuovi soggetti non regolamentati e ai modelli distributivi classici si associano piattaforme digitali il cui funzionamento non è di agevole comprensione). Tali cambiamenti determinano una sempre maggiore complessità dei modelli di distribuzione in cui l'accresciuta osmosi tra i diversi operatori del mercato rende ancor più complesso il quadro in cui i sistemi di controllo delle imprese sono

chiamati a operare.

L'applicazione formale delle norme non è più sufficiente ad assicurare l'equo trattamento di tutti coloro che sono potenziali fruitori di prodotti e servizi assicurativi. Il ruolo proattivo della funzione diventa ancor più centrale, nella fase di costruzione dei prodotti, mediante interventi di controllo *ex ante* per fini di tutela sostanziale degli interessi dei consumatori.

A questo scopo, le previsioni del Regolamento IVASS in materia di governo e controllo dei prodotti assicurativi (c.d. Regolamento POG) rafforzano il ruolo della *compliance* nel processo di ideazione dei prodotti, al fine di anticipare le valutazioni sulla corretta costruzione del prodotto, dalla progettazione alla commercializzazione, e ne accrescono il ruolo nella fase *ex post* mediante il monitoraggio su sviluppo e revisione periodica delle procedure e delle misure di governo dei prodotti assicurativi.

Dunque, anche in una prospettiva di prevenzione del *misconduct risk*, la *compliance* assume un ruolo centrale lungo tutta la filiera del prodotto, dalla ideazione (cd. *compliance by design*) al corretto collocamento (regole di condotta nella distribuzione, conflitti di interesse, adeguati ed effettivi test di *demands and needs*).

Ciò è tanto più importante a fronte di una sempre maggiore complessità dei modelli di distribuzione, che hanno nel tempo subito già una profonda evoluzione, non solo in ragione della diffusione dell'innovazione tecnologica, ma anche per l'iscrizione nel Registro (RUI) di imprese operanti nei settori energetico, della distribuzione e delle telecomunicazioni, nonché di forme di articolazione collaborativa tra gli intermediari che hanno inciso sulla geografia del settore.

In questo contesto, ad esempio, sono state osservate debolezze dei meccanismi del processo di distribuzione che richiedono un rafforzamento dei presidi organizzativi, con particolare riguardo alle funzioni di controllo, per renderli coerenti con dimensione e complessità di tali modelli distributivi, e per tale via mitigare l'esposizione al rischio di *mis-selling*.

La lettera al mercato sulla POG del 2024, grazie anche agli approfondimenti condotti dalla supervisione, ribadisce il ruolo strategico della funzione nel bilanciamento tra test quantitativi e qualitativi, nonché nelle valutazioni di coerenza tra *target market* e *performance* effettiva dei prodotti. Oltre che in termini di concreta rispondenza del prodotto rispetto alle reali esigenze del potenziale fruitore, la funzione di conformità assume un ruolo centrale nel contributo che può apportare in termini di effettiva trasparenza e comprensibilità del prodotto, di chiarezza e semplicità del linguaggio utilizzato nei contratti, considerata la rilevanza specifica che le previsioni regolamentari di settore pongono rispetto a tali profili. Il consumatore dovrebbe essere messo nelle condizioni di scegliere, con la maggiore consapevolezza possibile, un prodotto coerente con i propri bisogni e rispondente alle proprie esigenze.

Si pone certamente, alla luce di quanto fin qui detto, un tema di competenze, anche dei Supervisor, per garantire una piena sostanziale *compliance* alle nuove norme, con un'esigenza di connessa pianificazione, anche in termini di investimento, di interventi di reclutamento, formazione e aggiornamento delle risorse professionali adeguate all'assolvimento dei compiti assegnati. L'IVASS in questo contesto si avvale e promuove ogni potenziale sinergia con le altre Autorità, in un'ottica di piena collaborazione e in una prospettiva di valorizzazione del modello di supervisione in essere.

#### **4. Ruolo della funzione di *compliance* nel presidio dei rischi tecnologici.**

Il *framework* DORA ha introdotto ulteriori e rafforzati presidi per il governo dei rischi tecnologici (IT), per l'adeguato presidio dei dati e la gestione consapevole dei servizi IT resi da terze parti, estranee al perimetro dei soggetti vigilati. Vi è infatti nel settore dei servizi IT un elemento di potenziale criticità, anche sistemica, derivante dalla forte concentrazione dei fornitori terzi dei servizi digitali, con una crescita nel continuo del rischio di dipendenza dagli stessi rispetto ai quali è rilevante mantenere l'adeguatezza dei presidi di controllo delle imprese.



In questo contesto, l'Istituto è di recente intervenuto con una specifica lettera al mercato per indicare alle imprese le aspettative di vigilanza in tema di *outsourcing*, anche di servizi ICT e di adeguata *governance* dei connessi rischi. Si è richiamata l'attenzione sulla necessità di preservare saldi presidi di pianificazione e monitoraggio dell'esternalizzazione in particolare delle attività e funzioni essenziali e importanti, in modo da valutarne gli impatti sulla qualità del rapporto con gli assicurati, sui rischi di concentrazione e di dipendenza da soggetti esterni, di affidabilità del processo e di coerenza con il modello di business adottato.

Nella valutazione della conformità del modello di esternalizzazione adottato dal quadro normativo e dalle aspettative di vigilanza, l'Istituto si attende un ruolo proattivo e un contributo significativo della funzione *compliance*.

Con riferimento all'intelligenza artificiale (AI), l'ambito assicurativo rappresenta certamente un settore elettivo in relazione al tema dei dati – anche sensibili – in ragione della natura delle coperture offerte su vita, salute, per la protezione dai rischi catastrofici e della relativa interpretazione. Numerosi sono gli ambiti in cui l'AI può trovare applicazione migliorando l'efficienza operativa, ottenendo una personalizzazione sempre più mirata dei servizi, creando nuove opportunità di *business*. Strutture adeguate di *governance* sono un *asset* fondamentale per evitare distorsioni algoritmiche, violazioni di *privacy*, trattamenti discriminatori o una ridotta mutualità delle coperture, consentendo di esercitare responsabilmente i compiti di controllo sull'AI, il cui utilizzo è importante rimanga improntato a criteri di correttezza ed eticità.

Numerose sono le innovazioni normative intervenute sia sul fronte europeo, sia su quello nazionale che richiedono adeguamenti di *compliance*, tra le quali l'adozione dell'AI Act e della relativa legislazione nazionale

Inoltre, l'EIOPA ha recentemente rilasciato una *Opinion* in materia di *governance* e *risk management* dell'AI che favorisce la convergenza delle prassi di vigilanza e fornisce chiarimenti sull'interpretazione delle attuali previsioni sui profili citati contenute nella disciplina di settore (Solvency II e IDD) nel caso di utilizzo di sistemi

di Al.

## **5. Ruolo della funzione di *compliance* e l'arbitro assicurativo.**

Un breve cenno alla recente definizione della cornice normativa, prodromica all'ormai prossimo avvio di operatività dell'Arbitro Assicurativo. Anche con riferimento ad esso, è rilevante il ruolo della funzione di *compliance*, in termini di impostazione dell'azione dell'impresa - e della rete distributiva di cui si avvale - alla corretta gestione della relazione con il cliente per il raggiungimento del migliore interesse dello stesso, come richiede la normativa IDD.

Cruciale sarà al contempo il ruolo della funzione nell'orientare la "retroazione" dell'impresa rispetto al portato delle pronunce dell'arbitro. Ove le stesse, infatti, accertino una condotta deviante rispetto agli standard attesi e alla normativa a tutela del consumatore, la *compliance* sarà chiamata ad intervenire nell'ambito dei processi e procedure aziendali in modo da "ri"orientare l'*agere* dell'impresa verso la piena conformità con il *framework* di interesse.

Anche le pronunce dell'Arbitro Assicurativo potranno quindi costituire un riferimento per la funzione di conformità, aiutando la stessa e l'impresa di cui è funzione fondamentale a riorientare le proprie prassi a tutela della propria reputazione e, in ultima istanza, del rapporto fiduciario con la clientela.

Mi fermo qui. Avremo sicuramente modo di verificare se l'Arbitro Assicurativo si confermerà, come auspichiamo, un prezioso alleato della funzione di conformità, di cui oggi festeggiamo la maggiore età sia anagrafica sia, e lo dico convintamente, "ideale".