# Solvency II: gestione olistica e dinamica della Compagnia di Assicurazioni – know how e tecnologia evolutiva

Università Bocconi -27 maggio 2015

#### **Avv. Carlo PARENTI:**

Ruolo e responsabilità dei vertici delle compagnie; opportunità e criticità.

L'applicazione della nuova normativa a seguito del provvedimento IVASS n.17 del 15 aprile 2014 che modifica i regolamenti n.20, n.36 e n.152

### Salvatore Rossi, Presidente dell'IVASS Audizioni Parlamentari del 24 e 25 marzo :

### Solvency II:

- identificare e misurare tutti i rischi associati a ciascuna attività e passività dell'impresa assicuratrice
- commisurare a essi tutti gli indicatori e i requisiti di vigilanza, in modo che i supervisori possano effettuare interventi più tempestivi e accurati, a maggior tutela degli assicurati.
- L'accresciuta trasparenza dei profili di rischio delle compagnie nei confronti del mercato consente di sfruttare la disciplina da questo esercitata.
- standard di governance più robusti, essi stessi fondamentale presupposto di solvibilità.
- formidabile cambiamento rispetto all'attuale regime Solvency I, vecchio di trent'anni.

### In altre parole

- Da un margine di solvibilità basato su elementi quantitativi fissi (un equilibrio tra i valori di alcune attività estratte dal bilancio) a un margine di solvibilità dinamico determinato dalla Compagnia attraverso un processo di autovalutazione condotto con un approccio basato sul rischio e derivante da una combinazione di valutazioni quantitative e qualitative.
- l'approccio del margine di solvibilità dinamico è stato concepito al fine di calcolare in modo più adeguato il capitale di solvibilità strettamente necessario, richiesto per eseguire il business in modo sicuro, talché il capitale in eccesso possa essere utilizzato per remunerare gli azionisti e gli altri investitori.
- L'intero sistema ha lo scopo di attrarre investitori per il mercato assicurativo. (...e gli assicurati?...)

### Salvatore Rossi, Presidente dell'IVASS Audizioni Parlamentari del 24 e 25 marzo

- La svolta è davvero radicale. Cambierà il modo di fare vigilanza, ma dovranno cambiare anche l'organizzazione delle imprese e, almeno in parte, le loro strategie.
- Per le imprese : obbligo dopo avere, in modo trasparente, identificato e misurato i rischi assunti di mitigarli: le decisioni devono essere a ciò orientate. Non ci si riesce senza una struttura organizzativa e processi decisionali disegnati in funzione di questi obiettivi. Molte imprese, soprattutto di dimensioni medio-piccole, dovranno cambiare parecchio del loro modo d'essere e di procedere.

### Salvatore Rossi, Presidente dell'IVASS Audizioni Parlamentari del 24 e 25 marzo

«Uno degli aspetti più critici è il funzionamento degli organi amministrativi. Il Consiglio di amministrazione di una compagnia di assicurazione deve avere consapevolezza e controllo pieni della situazione di rischio dell'impresa; deve organizzarla in modo che le funzioni, i processi, i controlli, a ogni livello, mettano in grado tutti i consiglieri di assumere decisioni informate; il Consiglio è responsabile anche di questo di fronte all'Autorità di vigilanza.»

Attenzione: potere di IVASS di rimuovere i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, di direzione, di controllo e titolari di funzioni fondamentali, in caso di inerzia della società"

### Salvatore Rossi, Presidente dell'IVASS Audizioni Parlamentari del 24 e 25 marzo

- C'è molto da fare non solo per le imprese, ma anche per chi ha responsabilità di vigilanza.
- Solvency II prevede per le Autorità di vigilanza poteri e facoltà di intervento di grande ampiezza e profondità proprio per controbilanciare il fatto che il nuovo regime regolamentare consentirà alle imprese e agli esponenti aziendali valutazioni molto più complesse e discrezionali della propria situazione, rispetto al regime vigente; azioni a cui si deve accompagnare una loro accresciuta responsabilità nei confronti delle Autorità di vigilanza.

### Vigilanza

#### La Direttiva:

- rivede i processi di vigilanza, stimolandone la convergenza ed omogeneizzazione a livello europeo (peer review, SRP -Supervisory Review Process);
- rafforza la vigilanza sul gruppo, affidando alcuni compiti e responsabilità al group supervisor, che agirà in collaborazione con le altre Autorità coinvolte nella vigilanza (college of supervisors); particolari misure sono previste per i gruppo soggetti ad elevata integrazione nel risk management, consentendo sostanzialmente di vigilare il gruppo come un'unica realtà economica;

### In altre parole

- Anche la vigilanza dovrà dunque seguire un approccio orientato ai rischi (risk based) e prospettico (forwardlooking), cioè incentrato anche sulla valutazione della capacità dell'impresa di gestire appropriatamente i rischi, oltre che sulla verifica ex post del rispetto dei requisiti
- Rivoluzione del paradigma culturale (dando prevalenza alla sostanza e non alla forma) del governo dell'impresa di assicurazione.
- Verso un'impresa di assicurazione che si fonda su una consapevole visione olistica del business prospettico della compagnia e del mercato.

#### L'alluvione normativa

Il «pacchetto» regolamentare di Solvency II è composto :

- 1. dalla Direttiva;
- 2. dai regolamenti comunitari, cioè dagli "atti delegati" e da una serie di standard tecnici (direttamente applicabili a livello nazionale) emanati dalla Commissione europea sulla base di testi redatti dall'EIOPA, l'Autorità europea per le assicurazioni e i fondi pensione;
- 3. dalle linee-guida emanate dalla stessa EIOPA;
- 4. Dalla normativa nazionale di recepimento
- Sono stati definiti 6 standard tecnici e 702 linee-guida, raggruppate in 29 quaderni (fra quelle già emanate e quelle in uscita a luglio p.v.).
- Il numero e il contenuto di queste misure, nonché la loro interrelazione, producono un quadro di notevole complessità

#### L'alluvione normativa : Le linee-guida EIOPA

le linee guida emanate dall'EIOPA, non possono essere direttamente applicate, ma devono essere "recepite" negli ordinamenti nazionali a livello di norme secondarie;

Una linea guida dell'EIOPA potrebbe anche non essere adottata in un paese, ma in tal caso l'autorità di vigilanza nazionale deve formalmente e dettagliatamente spiegare come mai, e deve farlo anche rapidamente, di norma entro due mesi. In altri termini, vige la procedura nota come "comply or explain".

### I 3 pilastri della Direttiva

#### La direttiva si articola in tre pilastri:

- 1. requisiti quantitativi,
- requisiti qualitativi (governance, internal control e risk management, poteri e procedure di vigilanza ),
- requisiti di informativa, all'Autorità di Vigilanza ed al pubblico (Supervisory Reporting / Public Disclosure);

### Il 2° pilastro

- Contiene le norme che richiedono l'istituzione, nell'ambito dell'organizzazione delle Società, di un robusto sistema di Corporate Governance, che dovrebbe consentire di gestire un efficace ed efficiente controllo interno e di gestione del rischio; stabilisce anche i poteri con competenze di supervisione e di intervento del regolatore (IVASS) in caso che una società non sia conforme alle regole stabilite
- L'ipotesi è che una valutazione affidabile degli elementi richiesti dal primo pilastro (SCR : Solvency Capital Requirement e MCR : Minimimum Capital Requirement ), con un approccio corretto basato sul rischio, sia possibile solo a condizione che la società sia in grado di esercitare un buon governo societario, in particolare nel settore della gestione del rischio, nonché sulle altre funzioni coinvolte nei vari processi, in modo da essere in grado di mantenere il livello dei rischi sotto controllo.

#### Gli Orientamenti EIOPA

Per la precisione gli orientamenti EIOPA sono i seguenti:

- "Orientamenti sul sistema di governance"
- "Orientamenti sulla valutazione prospettica dei rischi (sulla base dei principi ORSA)"
- "Orientamenti per la trasmissione di informazioni alle Autorità nazionali competenti" con i relativi Allegati V,
- "Orientamenti sulla procedura preliminare dei modelli interni"

- Gli Orientamenti, pubblicati in data 31 ottobre 2013, ai paragrafi 1.5 e 1.6, stabiliscono il loro fine, volto all'armonizzazione degli ordinamenti nazionali nell'ottica di una preparazione anticipata alla Direttiva in esame, che come è noto troverà, dopo alcuni rinvii, entrerà in vigore il 1° gennaio 2016
- Gli Orientamenti hanno trovato applicazione a partire dal 1° gennaio 2014
- Nella Sezione II degli Orientamenti si trovano le indicazioni relative al Sistema di governance (cfr. Orientamenti dal n. 3 al n. 52)
- vale la pena riportare l'elenco degli argomenti, per genere, tenendo presente che in molti casi le norme regolamentari emanate da IVASS già coprivano, in tutto o in parte, specie nel regolamento n. 20, le attuali prescrizioni EIOPA.

- Sezione II: Sistema di governance
- Capitolo I: Requisiti generali di governance
- Orientamento 3 Organo amministrativo, direttivo o di vigilanza (OADV)
- Orientamento 4 Struttura organizzativa e operativa
- Orientamento 5 Funzioni fondamentali
- Orientamento 6 Processo decisionale
- Orientamento 7 Documentazione delle decisioni prese a livello di OADV
- Orientamento 8 Riesame interno del sistema di governance
- Orientamento 9 Politiche
- Orientamento 10 Piani di emergenza
- Capitolo II: Requisiti di professionalità e onorabilità
- Orientamento 11 Requisiti di professionalità
- Orientamento 12 Requisiti di onorabilità
- Orientamento 13 Politiche e procedure in materia di requisiti di professionalità e onorabilità
- Orientamento 14 Esternalizzazione di funzioni fondamentali

- Capitolo III: Gestione dei rischi
- Orientamento 15 Ruolo dell'organo amministrativo, direttivo o di vigilanza nel sistema di gestione dei rischi
- Orientamento 16 Politica di gestione dei rischi
- Orientamento 17 Funzione di gestione dei rischi: compiti generali
- Orientamento 18 Politica di gestione dei rischi di sottoscrizione e di riservazione
- Orientamento 19 Politica di gestione del rischio operativo
- Orientamento 20 Controllo e documentazione delle tecniche di attenuazione del rischio
- Orientamento 21 Riassicurazione e altre tecniche di attenuazione del rischio – politica di gestione dei rischi
- Orientamento 22 Politica di gestione delle attività e delle passività (ALM)
- Orientamento 23 Politica di gestione del rischio di investimento
- Orientamento 24 Politica di gestione del rischio di liquidità

- Capitolo IV: Principio della "persona prudente" e sistema di governance
- Orientamento 25 Gestione del rischio di investimento
- Orientamento 26 Valutazione di attività di investimento occasionali
- Orientamento 27 Contratti unit8linked o index8linked
- Orientamento 28 Attività non ammesse alla negoziazione su un mercato finanziario regolamentato
- Orientamento 29 Derivati
- Orientamento 30 Cartolarizzazioni

- Capitolo V: Requisiti dei fondi propri e sistema di governance
- Orientamento 31 Politica di gestione del capitale
- Orientamento 32 Piano di gestione del capitale a medio termine
- Capitolo VI: Controllo interno
- Orientamento 33 Cultura del controllo interno
- Orientamento 34 Monitoraggio e segnalazione
- Capitolo VII: Funzione di audit interno
- Orientamento 35 Indipendenza
- Orientamento 36 Politica di audit interno36
- Orientamento 37 Compiti della funzione di audit interno

- Capitolo VIII: Funzione attuariale
- Orientamento 38 Compiti della funzione attuariale
- Orientamento 39 Coordinamento del calcolo delle riserve tecniche
- Orientamento 40 Qualità dei dati
- Orientamento 41 Politica di sottoscrizione e accordi di riassicurazione
- Orientamento 42 La funzione attuariale di un'impresa con un modello interno in fase di richiesta preliminare
- Orientamento 43 Segnalazioni attuariali all'organo amministrativo, direttivo o di vigilanza

- Capitolo IX: Esternalizzazione
- Orientamento 44 Funzioni e attività operative essenziali o importanti
- Orientamento 45 Sottoscrizione
- Orientamento 46 Esternalizzazione all'interno del gruppo
- Orientamento 47 Politica scritta di esternalizzazione
- Sezione III: Requisiti specifici per la governance del gruppo
- Orientamento 48 Entità responsabile
- Orientamento 49 Responsabilità di fissare i requisiti per la governance interna
- Orientamento 50 Sistema di governance a livello di gruppo
- Orientamento 51 Rischi con impatto significativo a livello di gruppo
- Orientamento 52 Gestione del rischio di gruppo

- il Consiglio di Amministrazione (l'Organo Amministrativo) viene chiamato ad una gestione sostanziale – qualitativa con compiti e responsabilità accresciuti.
- I membri dell'organo amministrativo dovranno essere effettivamente inseriti appieno nella vita della compagnia, dovranno avere competenze professionali relative al business assicurativo approfondite e documentabili, dovranno avere una vision prospettica, dovranno poter provare che i Consigli d' Amministrazione siano effettivamente il luogo dove si svolge in concreto il governo dell'impresa.

- Per l'Organo Amministrativo è dunque tempo di piena consapevolezza e professionalità:
- Le linee guida ribadiscono la necessità che l'organo amministrativo svolga un ruolo centrale nella gestione dei rischi dell'impresa, agendo in modo informato - anche mediante proattive richieste di informazioni e indicazioni agli altri organi di vertice e alle funzioni aziendali (es. risk management) - e assumendo decisioni consapevoli e coerenti con la propensione al rischio dell'impresa.
- Illuminante su tali concetti è la novella ( a seguito del citato provvedimento IVASS n. 17 del 2014 ) del regolamento n.20, all'art.5; vale la pena soffermarsi sul testo delle lettere l, r, s di tale norma:
- «L'organo amministrativo

- 1. L'organo amministrativo ha la responsabilità ultima dei sistemi dei controlli interni e di gestione dei rischi dei quali assicura la costante completezza, funzionalità ed efficacia, anche con riferimento alle attività esternalizzate. L'organo amministrativo assicura che il sistema di gestione dei rischi consenta l'identificazione, la valutazione anche prospettica e il controllo dei rischi, ivi compresi quelli derivanti dalla non conformità alle norme, garantendo l'obiettivo della salvaguardia del patrimonio, anche in un'ottica di mediolungo periodo.
- g) approva, ..., <u>la politica di gestione del rischio e le strategie</u> anche in un'ottica di medio-lungo periodo

#### Occorre

 una consapevole visione olistica del business prospettico della compagnia e del mercato.

I) approva la politica aziendale per la valutazione del possesso dei requisiti di idoneità alla carica, in termini di onorabilità, *professionalità e* indipendenza, dei soggetti preposti alle funzioni di amministrazione, di direzione e di controllo nonché dei responsabili delle funzioni di risk management, compliance e revisione interna, o in caso di esternalizzazione di queste ultime all'interno o all'esterno del gruppo, rispettivamente, dei referenti interni o dei soggetti responsabili delle attività di controllo delle attività esternalizzate di cui all'art. 33, comma 3. Valuta la sussistenza dei requisiti in capo a tali soggetti con cadenza almeno annuale. In particolare, tale politica assicura che l'organo amministrativo sia nel suo complesso in possesso di adeguate competenze tecniche almeno in materia di mercati assicurativi e finanziari, sistemi di governance, analisi finanziaria ed attuariale, quadro regolamentare, strategie commerciali e d'impresa

- r) assicura un aggiornamento professionale continuo, esteso anche ai componenti dell'organo stesso, predisponendo, altresì, piani di formazione adeguati ad assicurare il bagaglio di competenze tecniche necessario per svolgere con consapevolezza il proprio ruolo nel rispetto della natura, della portata e della complessità dei compiti assegnati e preservare le proprie conoscenze nel tempo;
- s) effettua, almeno una volta l'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento dell'organo amministrativo nel suo complesso, nonché dei suoi comitati, esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza nell'organo amministrativo sia ritenuta opportuna e proponendo eventuali azioni correttive.
- Le prescrizioni si commentano da sole!

### APPROFONDIAMO: L'Organo Amministrativo Art. 5 del Reg. n 20

A volte, anche la lunghezza delle prescrizioni dà un'idea e dovrebbe allertare gli amministratori, anche per un esame di coscienza:

- Si veda il lungo dettato dell' Art. 5 del Reg. n 20.
- 1. L'organo amministrativo ha la responsabilità ultima dei sistemi dei controlli interni e di gestione dei rischi dei quali assicura la costante completezza, funzionalità ed efficacia, anche con riferimento alle attività esternalizzate. L'organo amministrativo assicura che il sistema di gestione dei rischi consenta l'identificazione, la valutazione anche prospettica e il controllo dei rischi, ivi compresi quelli derivanti dalla non conformità alle norme, garantendo l'obiettivo della salvaguardia del patrimonio, anche in un'ottica di medio-lungo periodo.
- 2. Ai fini di cui al comma 1, l'organo amministrativo nell'ambito dei compiti di indirizzo strategico e organizzativo di cui all'articolo 2381 del codice civile:

- a) approva l'assetto organizzativo dell'impresa nonché l'attribuzione di compiti e di responsabilità alle unità operative, curandone l'adeguatezza nel tempo, in modo da poterli adattare tempestivamente ai mutamenti degli obiettivi strategici e del contesto di riferimento in cui la stessa opera;
- b) assicura che siano adottati e formalizzati adeguati processi decisionali e che sia attuata una appropriata separazione di funzioni;
- c) approva, curandone l'adeguatezza nel tempo, il sistema delle deleghe di poteri e responsabilità, avendo cura di evitare l'eccessiva concentrazione di poteri in un singolo soggetto e ponendo in essere strumenti di verifica sull'esercizio dei poteri delegati, con conseguente possibilità di prevedere adeguati piani di emergenza (c.d. "contingency arrangements") qualora decida di avocare a sé i poteri delegati;

- d) definisce le direttive in materia di sistema dei controlli interni, rivedendole almeno una volta l'anno e curandone l'adeguamento alla evoluzione dell'operatività aziendale e delle condizioni esterne. Nell'ambito di tali direttive è ricompresa anche la politica relativa alle funzioni di risk management, compliance e di revisione interna. Verifica altresì che il sistema dei controlli interni sia coerente con gli indirizzi strategici e la propensione al rischio stabiliti e sia in grado di cogliere l'evoluzione dei rischi aziendali e l'interazione tra gli stessi;
- e) approva la politica di valutazione attuale e prospettica dei rischi, i criteri e le metodologie seguite per le valutazioni, con particolare riguardo a quelli maggiormente significativi; approva gli esiti delle valutazioni e li comunica all'alta direzione ed alle strutture interessate unitamente alle conclusioni cui lo stesso è pervenuto (approccio c.d. top down);

- f) determina, sulla base delle valutazioni di cui alla lettera e), la propensione al rischio dell'impresa in coerenza con l'obiettivo di salvaguardia del patrimonio della stessa, fissando in modo coerente i livelli di tolleranza al rischio che rivede almeno una volta l'anno, al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo;
- g) approva, sulla base degli elementi di cui alle lettere e) ed f), la politica di gestione del rischio e le strategie anche <u>in un'ottica di medio-lungo periodo</u> nonché i piani di emergenza (c.d. contingency plan) di cui all'articolo 19, comma 4 al fine di garantire la regolarità e continuità aziendale;
- h) approva, tenuto conto degli obiettivi strategici ed in coerenza con la politica di gestione dei rischi, le politiche di sottoscrizione, di riservazione, di riassicurazione e di altre tecniche di mitigazione del rischio nonché di gestione del rischio operativo, in coerenza con le lettere e), f) e g);

- i) definisce, ove ne ricorrano i presupposti, le direttive e i criteri per la circolazione e la raccolta dei dati e delle informazioni utili a fini dell'esercizio della vigilanza supplementare di cui al Titolo XV del decreto, nonché le direttive in materia di controllo interno per la verifica della completezza e tempestività dei relativi flussi informativi;
- j) approva un documento, coerente con le disposizioni di cui alle lettere a), d), e) ed f) da diffondere a tutte le strutture interessate, in cui sono definiti i) i compiti e le responsabilità degli organi sociali, dei comitati consiliari e delle funzioni di risk management, di compliance e di revisione interna; ii) i flussi informativi, ivi comprese le tempistiche, tra le diverse funzioni, comitati consiliari e tra questi e gli organi sociali e iii), nel caso in cui gli ambiti di controllo presentino aree di potenziale sovrapposizione o permettano di sviluppare sinergie, le modalità di coordinamento e di collaborazione tra di essi e con le funzioni operative. Nel definire le modalità di raccordo, le imprese prestano attenzione a non alterare, anche nella sostanza, le responsabilità ultime degli organi sociali sul sistema dei controlli interni;

- k) approva la politica aziendale, di cui all'articolo 31, in materia di esternalizzazione;
- I) approva la politica aziendale per la valutazione del possesso dei requisiti di idoneità alla carica, in termini di onorabilità, professionalità e indipendenza, dei soggetti preposti alle funzioni di amministrazione, di direzione e di controllo nonché dei responsabili delle funzioni di risk management, compliance e revisione interna, o in caso di esternalizzazione di queste ultime all'interno o all'esterno del gruppo, rispettivamente, dei referenti interni o dei soggetti responsabili delle attività di controllo delle attività esternalizzate di cui all'art. 33, comma 3. Valuta la sussistenza dei requisiti in capo a tali soggetti con cadenza almeno annuale. In particolare, tale politica assicura che l'organo amministrativo sia nel suo complesso in possesso di adeguate competenze tecniche almeno in materia di mercati assicurativi e finanziari, sistemi di governance, analisi finanziaria ed attuariale, quadro regolamentare, strategie commerciali e modelli d'impresa;
- m) approva la politica delle segnalazioni destinate all'IVASS (c.d. reporting policy), in coerenza con le vigenti disposizioni normative;

- n) verifica che <u>l'alta direzione</u> implementi correttamente il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi secondo le direttive impartite e che ne valuti la funzionalità e l'adeguatezza;
- o) richiede di essere periodicamente informato sulla efficacia e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e che gli siano riferite con tempestività le criticità più significative, siano esse individuate dall'alta direzione, dalla funzione di revisione interna, dalle funzioni di risk management e di compliance, dal personale, impartendo con tempestività le direttive per l'adozione di misure correttive, di cui successivamente valuta l'efficacia;
- p) individua particolari eventi o circostanze che richiedono un immediato intervento da parte dell'alta direzione;
- q) assicura che sussista un'idonea e continua interazione tra tutti i comitati istituiti all'interno dell'organo amministrativo stesso, l'alta direzione e le funzioni di risk management, di compliance e di revisione interna, anche mediante interventi proattivi per garantirne l'efficacia;

- r) assicura un aggiornamento professionale continuo, esteso anche ai componenti dell'organo stesso, predisponendo, altresì, piani di formazione adeguati ad assicurare il bagaglio di competenze tecniche necessario per svolgere con consapevolezza il proprio ruolo nel rispetto della natura, della portata e della complessità dei compiti assegnati e preservare le proprie conoscenze nel tempo;
- s) effettua, almeno una volta l'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento dell'organo amministrativo nel suo complesso, nonché dei suoi comitati, esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza nell'organo amministrativo sia ritenuta opportuna e proponendo eventuali azioni correttive.
- 3. L'organo amministrativo <u>assicura</u> che <u>la relazione sul sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi</u> illustri in modo adeguato ed esaustivo la struttura organizzativa dell'impresa e rappresenta le ragioni che rendono tale struttura idonea ad assicurare la completezza, la funzionalità ed efficacia del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi.

- 4. L'organo amministrativo informa senza indugio l'Autorità di Vigilanza qualora vengano apportate significative modifiche alla struttura organizzativa dell'impresa illustrando le cause interne o esterne che hanno reso necessari tali interventi.
- 5. Le politiche di cui al comma 2 lettere d), h), k), l) e m) contengono almeno gli elementi riportati nell'allegato 1 al presente regolamento

### Pare poco?

### L'Organo Amministrativo : Olimpo degli Dei

Mi permetto una riflessione mitologica :

credo che oggi per sedere in un CDA occorra una grande autostima (o incoscienza?) circa la propria *capacità onniscente*, seppure in coro (cfr. il già citato Reg. n. 20, art 5. – lettera L)

Il termine deriva dal latino *omnia*, aggiunto a *sciens*, ed è generalmente utilizzato per indicare una prerogativa strettamente divina, in quanto le religioni monoteistiche ritengono che solo Dio possa essere a conoscenza di tutto ciò che esiste e avviene nel Creato. È quindi attributo pertinente alla natura divina, in quanto la sua assoluta perfezione esclude la possibilità di un'ignoranza, riferita pure al futuro, anche minima.

• Si potrebbe mitologicamente definire questo organo come : l'Olimpo dei coralmente onniscenti oppure come la squadra degli Dei imprenditoriali. Conseguentemente si potrebbe dire che il CEO sarebbe una sorta di Giove...

## L'Organo Amministrativo : molto presbite...(principio del c.d. forward looking)

- Scherzi a parte, il CEO sarà veramente una figura decisiva e gli si richiederà una vision e delle competenze, tecniche e manageriali, straordinarie.
- In fondo anche ai nostri eroi, che rischiano pesanti sanzioni ( e qui non mi soffermo sui sistemi societari- ce ne sono, anche se alcune sentenze in materia sono contradditorie per mettersi al riparo, ferma la non assicurabilità delle sanzioni amministrative) è richiesto di agire in modo informato anche mediante proattività L'onniscienza infatti non ha naturalmente limiti neppure nel tempo, estendendosi alla sfera del futuro e presentandosi sotto tale aspetto come "prescienza"
- Ciò non sembri solo una mia disgressione, ma la logica di Solvency è previsionale : principio del c.d. forward looking (...valutazione anche prospettica ...ottica di medio-lungo periodo...)

# Il principio del c.d. forward looking e il costruire sulla roccia

- Una considerazione: ricordo qui una caratteristica, un po' negletta nelle prassi recenti, del mestiere dell'assicuratore: la logica del lungo periodo. Molto bene! <u>Costruire sulla roccia e non</u> nevroticamente sulla sabbia.
- *Ma chi si fida* (naturalmente faccio semplicisticamente il provocatore)?
- La crisi economica che ci attanaglia dal 2008, semplificando, non era stata realmente prevista da quasi nessuno (economisti in primis, banchieri, politici) e mi pare che ben pochi abbiano ancora la capacità di predirne la fine. La natura umana è fallace, e neppure i Consiglieri d'impresa sfuggono a questa triste limitazione.
- Ricordi mitologici a parte, per me oggi nei CdA non dovrebbero sedere persone che svolgano questo mestiere come un secondo lavoro, come una ricompensa, come un'occasione per incrementare il proprio reddito.

# Il principio del c.d. forward looking e il costruire sulla roccia

 Occorre tempo e preparazione, conoscenza del business, esperienza, capacità di delega e controllo, cultura generale, pensiero critico, eticità, vision di mercato oltre a...una buona dose di fortuna.

(Nel <u>Principe</u> di Macchiavelli il rapporto tra virtù e fortuna è uno dei nodi teorici più delicati e filosoficamente stimolanti...)

 Esperienza, sottolineo, vista anche la moda di questi tempi di ritenere che ciò conti niente...

#### Verbalizzazioni reali delle riunioni

Per poter provare che i Consigli d' Amministrazione siano effettivamente il luogo dove si svolge in concreto il governo dell'impresa:

non basterà che le riunioni si svolgano mediante la lettura di un verbale preconfezionato dall'amministratore delegato con il concorso dei managers apicali. Verbali in cui si leggono due cose in profonda contraddizione. Mi riferisco alla durata delle riunioni come appunto consacrata nei verbali (breve : ad esempio 45 minuti o poco più) e al fatto che l'ordine del giorno sia di numerosi e delicati punti (ad esempio : approvazione del bilancio, relazione sul sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi relazioni di compliance, di audit, ecc) e che in ogni punto della relativa verbalizzazione si legga che si è svolta una approfondita discussione cui hanno partecipato consiglieri e sindaci. Poteri della telepatia...

#### Verbalizzazioni reali delle riunioni

 Vorrei sfidare ad un controllo concreto : si provi a leggere a voce alta il verbale e se ne misuri il tempo occorrente. Si avrà in moltissimi casi (naturalmente riferiti al passato) la conferma che la sola lettura del testo riempie la durata della riunione. Ed allora: la discussione si è svolta veramente? I dati sono stati oggetto di riflessione? Le valutazioni contenute nelle relazioni di governace sono effettivamente analizzate coralmente? Amministratori e Sindaci sono consapevoli (responsabilmente) o assistono " a loro insaputa" ad una commedia, scritta e diretta da altri? Recenti "catastrofi" sul mercato rafforzano interrogativi.

# Problematiche di autovalutazione dei Consigli

- L'organo amministrativo(Reg.20, art. 5 è chiamato a svolgere il compito della valutazione non solo sulla propria adeguatezza (lettera s), ma anche su quella dei soggetti preposti alle funzioni di direzione e di controllo nonché dei responsabili delle funzioni di risk management, compliance e revisione interna (lettera l).
- Ho avuto modo di vedere nella mia attività professionale alcuni questionari di autovalutazione dei consigli: ho notato la "lievità" dei quesiti, forse non completi come la logica vorrebbe e come adesso, alla luce della novella del regolamento n. 20, penso non più consentito. Ho anche notato che a differenza della famosissima battuta detta a conclusione di un noto film, tutti sono perfetti! ( meglio così...) Raccomando quindi di fare molta attenzione sul punto, atteso anche che, mentre in sede di prima applicazione IVASS si è limitata a prendere atto di quanto ricevuto dalle imprese, in futuro l' Istituto potrà entrare con le stesse nel merito di tali documenti.

# Problematiche di remunerazione dei Consigli

Mi chiedo: è mai possibile che esistano, ed esistono, aziende che remunerino i consiglieri con 10.000 euro lordi annui, mentre all'amministratore delegato si riconoscono varie centinaia di migliaia di euro?

Occorrerà rivedere, soprattutto per i consiglieri i parametri di remunerazione

(Sul tema è già intervenuta IVASS con il Regolamento n. 39 del 9 giugno 2011 relativo alle politiche di remunerazione delle imprese di assicurazione. Sarebbe interessante conoscere l'esito delle valutazioni dell'istituto sulle le politiche di remunerazione a favore degli organi sociali e del personale, inclusi i piani di remunerazione basati su strumenti finanziari, che le assemblee societarie hanno dovuto adottare e comunicare all'istituto...)

# Problematiche di remunerazione dei Consigli

Interessante in argomento è leggere il volume "Italia Board Index 2013 - Osservatorio sui Consigli di Amministrazione delle società quotate Italiane" a cura di Spencer Stuart Italia.

Il Board Index traccia un'ampia panoramica di quelle che sono le caratteristiche e il funzionamento dei Consigli di Amministrazione.

Tra le principali criticità è segnalata quella dei compensi dei Top Manager.

#### **Formazione**

- Vorrei sottolineare la necessità di adeguati piani di formazione, anche per i componenti del Consiglio di Amministrazione.
- Non ci si illuda : un grande sforzo di formazione dovrà essere fatto <u>per tutti</u> (CdA, Dirigenti, Personale) : la *cultura del* rischio e della conformità deve essere ovunque e applicata!
- Credo di non offendere nessuno se dico che in molte imprese ad oggi, fatto salvo il lavoro dei contabili e degli attuari (nonché dei consulenti) si ha poca contezza di quella che ho definito in precedenza una rivoluzione del paradigma culturale del governo dell'impresa di assicurazione.

# Gioco di squadra

#### Necessità di :

- > correlazione tra le funzioni aziendali, che peraltro dovranno formalizzare costantemente i loro rapporti ;
- > capacità di avere una comprensione condivisa e completa dei fenomeni che verranno affrontati e delle azioni da svolgere, nonché dei conseguenziali effetti.

Le strutture di controllo avranno poi una vastità di "cose" da fare e non sarà una passeggiata ( resta un dubbio, <u>ma chi si occuperà del business</u>?).

La reportistica impegnerà tante risorse e sarà un "costo". Inoltre anche quelle competenze che oggi erano " confinate" solo in alcune funzioni dovranno essere veramente condivise (contabilità e finanza, attuariali, risk management, organizzazione e processi).

Centralità assoluta avranno i sistemi informativi perché occorrono dati coerenti e tempestivi e agevolmente elaborabili per produrre simulazioni di impatto.

# Pronta reperibilità di dati certi

Rivoluzione non solo di cultura, quindi, ma anche di organizzazione e procedure (in particolare informative anche all'interno dell'impresa, che presuppongono una <u>pronta reperibilità di dati certi</u>)

Cfr. Reg. n.20: Art. 12 bis (Sistema di gestione dei dati):

- 1. Le imprese prevedono un sistema di registrazione e di reportistica dei dati che ne consenta la tracciabilità al fine di poter disporre di informazioni complete ed aggiornate sugli elementi che possono incidere sul profilo di rischio dell'impresa e sulla sua situazione di solvibilità.
- 2. Il sistema di cui al comma 1 assicura nel continuo l'integrità, la completezza e la correttezza dei dati conservati e delle informazioni rappresentate anche al fine di consentire una ricostruzione dell'attività svolta e l'individuazione dei relativi responsabili; garantisce altresì l'agevole verifica delle informazioni registrate.
- 7. I dati sono conservati con granularità adeguata a consentire le diverse analisi e aggregazione richieste dalle possibili procedure di utilizzo.

(piano di implementazione entro il 31 ottobre 2014)

Il concetto di proporzionalità è affermato nel Reg. n.20, in particolare :

- Art. 4 (Obiettivi del sistema dei controlli interni) ...sistema proporzionato alla natura, alla portata e alla complessità dei rischi aziendali, attuali e prospettici, inerenti all'attività dell'impresa.
- Art . 11 : (Attività di controllo e separazione dei compiti) ...attività di controllo proporzionate alla natura, alla portata ed alla complessità dei rischi ...
- Art. 18 (Obiettivi del sistema di gestione dei rischi), al comma 2 ...
  proporzionato alla natura, alla portata e alla complessità dell'attività
  esercitata,...
- Art. 21 (Funzione di risk management) al comma I ... proporzionata alla natura, alla portata e alla complessità dei rischi inerenti all'attività dell'impresa stessa,
- Art. 23 (Funzione di compliance), al comma I...proporzionata alla natura, alla portata e alla complessità dei rischi inerenti all'attività

- Il principio è sacrosanto, ma pone il problema per le piccole e medie imprese di come tradurlo nella pratica organizzativa e dimensionale delle strutture preposte alle relative funzioni
- l'incidenza dimensionale e di costo per le piccole imprese sarà in proporzione più elevata di quella delle grandi imprese.
   Se escono nuove norme e, ad esempio, la struttura di Compliance dovrà farsi carico di valutare il loro impatto sui processi e le procedure aziendali, l'attività che sarà svolta non sarà dissimile a quella di una grande impresa ( studio della norma, impatto organizzativo ecc. )

La differenza sarà solo nel dimensionamento dei tools (ad esempio informatici) che conseguentemente saranno ritenuti necessari. In altre parole e contesto: una ruota di una 500 è più piccola di quella di una Volvo e costa meno, ma per il suo studio e progettazione il costo è in proporzione più elevato.

### Cosa voglio dire?

- Che l'eccesso di regolazione (a volte sacrosanto, altre volte forse solo un appesantimento burocratico) svantaggia i piccoli a favore dei grandi,
- Che nonostante le intenzioni- l'analisi di impatto dovrebbe portare a norme più snelle e gestibili, più "leggere" per citare un termine di una lezione americana di Italo Calvino.
- Si veda la recente ricerca, presentata in ANIA il 17 luglio 2014, a cura di ANIA AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN ITALY: "Costi e Benefici della Regolamentazione per il Settore Assicurativo Italiano" <a href="http://www.ania.it/export/sites/default/it/pubblicazioni/monografie-ed-interventi/Indagine-sulla-regolamentazione/Costi-e-benefici-della-regolamentazione-per-il-settore-assicurativo-ANIA-American-Chamber-17.07.2014-Presentaz.-Sergio-Desantis.pdf">http://www.ania.it/export/sites/default/it/pubblicazioni/monografie-ed-interventi/Indagine-sulla-regolamentazione-per-il-settore-assicurativo-ANIA-American-Chamber-17.07.2014-Presentaz.-Sergio-Desantis.pdf</a>

49

 Resta poi il problema di rischi sanzionatori e di come il principio di proporzionalità possa conseguentemente essere applicato dall'istituto di Vigilanza.

- Significativa a proposito è la conclusione in proposito della ricerca presentata il 17 luglio 2014 di ANIA e AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN ITALY: "Costi e Benefici della Regolamentazione per il Settore Assicurativo Italiano":
- "Oltre il 70% del campione di imprese interpellato ritiene che il principio di proporzionalità non sia declinato nella regolamentazione e, in particolare, il 27% dei rispondenti ritiene che non lo sia affatto; solo il 7% invece sostiene che il principio sia declinato".

# Adeguamenti Organizzativi

Se si guarda al solo Reg. n. 20, l'impegno di adeguarsi organizzativamente deve essere relativo a :

- ruolo dell'organo amministrativo;
- direzione e coordinamento;
- funzione di gestione dei rischi;
- funzione di verifica della conformità;
- funzione di revisione interna;
- funzione attuariale;
- collaborazione tra funzioni e organi deputati al controllo;

# Adeguamenti Organizzativi

- definizione di politiche;
- valutazioni;
- definizione di strategie;
- processi;
- procedure;
- formalizzazione degli atti;
- reportistica;
- relazioni obbligatorie;
- flussi informativi- comprensivi di comunicazioni all' IVASS- e canali di comunicazione;
- sistema di gestione dei dati

# Adeguamenti Organizzativi e Costi

Occorrerà un continuo monitoraggio e un costoso adeguamento del modello organizzativo e di business.

### Infatti per Solvency II

- Il sistema organizzativo è soggetto a rivalutazione periodica per identificare e risolvere eventuali critiche;
- Le politiche devono essere riviste ogni anno o ad ogni variazione significativa del business o per il contesto;
- Vanno definiti piani di attività di emergenza.

# Adeguamenti Organizzativi e Costi

Sulla tematica dei costi una recente indagine condotta da Grant Thornton UK sull'impegno economico generale per il passaggio al regime Solvency 2 ha evidenziato che:

- solo il 6% dei partecipanti ritiene che il costo di Solvency 2 sia «ragionevole»
- i tre quarti dei partecipanti (76%) considera il costo di Solvency 2 «sproporzionato» e quasi i due terzi (65%) ritiene che il valore aggiunto di Solvency 2 non giustificherà l'esborso delle spese che si dovranno affrontare
- oltre tre quarti (77%) dei partecipanti credono che Solvency 2 stia utilizzando risorse preziose che potrebbero essere meglio utilizzate in altre aree, mentre il 62% dei rispondenti ritiene che i preparativi a Solvency 2 stiano distogliendo il senior management dal condurre il proprio business su base quotidiana

# Adeguamenti Organizzativi e Costi

Invece la ricerca di ANIA ha riscontrato per l'Italia questi dati

In termini di oneri e in una valutazione a due anni, l'agenda di regolamentazione viene percepita in modo negativo da oltre il 70% del campione di imprese rispondenti Quasi un terzo del campione di imprese (ma che rappresenta quasi la metà del mercato in termini di premi) deve affrontare spese derivanti dalle funzioni di controllo di secondo e terzo livello per un ammontare superiore a 500.000 euro. In particolare l'8% delle imprese (che rappresentano però quelle con una dimensione maggiore avendo oltre un terzo di market share) sostiene costi oltre i 2 mln di euro. Calcolando l'importo medio dei costi complessivi con una ponderazione delle rispettive quote di mercato delle imprese, risulta che le spese per la compliance di secondo e terzo livello sono ammontate a oltre 7 mln di euro.

# Adeguamenti Organizzativi e Responsabilità degli Amministratori

- Qual è l'impatto di Solvency System II sulla responsabilità dei membri del Consiglio di Amministrazione viste le norme del Codice Civile ?
- Le previsioni di Solvency II, in generale, sul Governo dell'impresa e, in particolare, la disposizione secondo la quale la responsabilità finale per l'Implementazione della nuova struttura organizzativa è direttamente imputata al Consiglio di Amministrazione, sicuramente ampliano il campo di applicazione della responsabilità civile dei Directors;

# Adeguamenti Organizzativi e Responsabilità degli Amministratori

- Inoltre dette regole confermano che la diligenza richiesta agli Amministratori ha un carattere professionale e deve essere valutata secondo l'art.1176, secondo comma, del codice civile: «Nell'adempimento delle obbligazioni inerenti all'esercizio di un'attività professionale, la diligenza deve valutarsi con riguardo alla natura dell'attività esercitata»
- A mio parere, è corretto dire che le rigorose previsioni sul ruolo attribuito al Consiglio di Amministrazione, in quanto organo collegiale, per l'attuazione di un efficace governo societario, impediscono gli Amministratori non esecutivi di basarsi su un regime attenuato di responsabilità per quanto riguarda l'adeguatezza di tale sistema di Corporate Governance; alcuni Sentenze rese per il settore bancario supportano questa conclusione.

# Adeguamenti Organizzativi e Responsabilità degli Amministratori

- Infine: il numero, l'importanza, la complessità delle attività di cui il C.d.A è responsabile, insieme con la qualità attesa e il carattere professionale, permetterà ai giudici di discostarsi dalla famosa «Business Judgment Rule» nell'accertamento della responsabilità degli amministratori di una compagnia di assicurazioni?
- La risposta dovrebbe essere negativa: anche la recente giurisprudenza in settori regolamentati conferma che l'accertamento della responsabilità di un Amministratore, per quanto professionale e sofisticato sia il suo compito, deve sempre essere effettuato sulla base della modalità con le quali ha preso una decisione di business, non sul merito di tale decisione aziendale; però è difficile negare che in Solvency II, i processi decisionali sono spesso "principle based".

  Così la differenza tra il modo in cui viene presa una decisione e la

Così la differenza tra il modo in cui viene presa una decisione e la scelta di merito sembra di essere molto sottile.

# **Buon Lavoro !!!**

