

Siena, 15 marzo 2017

Aula “Franco Romani”, Piazza San Francesco, n. 7

Corso di laurea in Scienze Economiche e Bancarie

Corso di laurea magistrale in Economia e Gestione degli Intermediari Finanziari



DIPARTIMENTO DI STUDI
AZIENDALI E GIURIDICI



UNIVERSITÀ
DI SIENA 1240

GOVERNO SOCIETARIO E GESTIONE DEI RISCHI NELLE IMPRESE DI ASSICURAZIONE: PROFILI TECNICI E GIURIDICI



Università degli Studi di Genova

Michele Siri

LA CORPORATE GOVERNANCE DEI GRUPPI ASSICURATIVI

I. BENEFICI E RISCHI DELLA STRUTTURA DI GRUPPO

II. *CORPORATE GOVERNANCE* A LIVELLO DI GRUPPO

III. ORIENTAMENTI EIOPA SUL SISTEMA DI *GOVERNANCE* NEI GRUPPI

IV. CONCLUSIONI

I. INTRODUZIONE: BENEFICI E RISCHI DELLA STRUTTURA DI GRUPPO

I gruppi aziendali, compresi i gruppi finanziari e assicurativi, si formano sulla base di progetti strategici di business, supportati da una serie di motivazioni anche legali e regolamentari. Da un punto di vista aziendale, la formazione di un gruppo può portare a beneficiare di economie di scala e di scopo, nonché a migliorare la ripartizione dei rischi.

Nel caso di gruppi finanziari e assicurativi, le **economie di scala** possono essere presenti quando le aziende associate condividono funzioni amministrative comuni. La diversificazione geografica può portare a una riduzione dei costi e ad una più efficiente allocazione del capitale.

Ci possono essere **economie di scopo** come ad es. quando si vendono prodotti in *cross-selling*. Ad esempio, una banca nel gruppo vende ai suoi clienti un prodotto assicurativo di una compagnia di assicurazioni dello stesso gruppo. La diversificazione delle attività può anche contribuire a **ridurre il rischio di fallimento** del gruppo nel suo complesso. Ciononostante, l'entità di tali guadagni di efficienza dipende notevolmente dalla natura, dalle condizioni e dall'ambiente nel quale operano le imprese gestite all'interno di ogni gruppo.

Inoltre, strutture di gruppo aziendale possono dar luogo a **rischi idiosincratici**, cioè specifici, che in gran parte derivano dalla diversificazione e dalla interconnessione delle imprese all'interno di un gruppo. Il primo tipo di tali rischi è il **rischio di contagio**.

Le attività svolte dalle varie società che compongono un gruppo sono naturalmente difficili da gestire unitariamente. Anche se i problemi alla periferia del gruppo possono essere considerati trascurabili, essi potrebbero portare a un problema di dimensioni maggiori per il gruppo nel suo complesso attraverso la richiesta di capitale aggiuntivo o per la semplice perdita di reputazione. Come si è visto nella recente crisi finanziaria globale, il **rischio di contagio** può rappresentare una seria minaccia per i gruppi finanziari, dato che alcune tipologie di attività finanziarie dipendono notevolmente dalla fiducia del pubblico.

La seconda categoria di rischi riguarda i rischi associati alle **operazioni infragruppo**. Le transazioni tra società del gruppo potrebbero essere la fonte di benefici per l'organizzazione del gruppo, in particolare per i costi di transazione più ridotti, ma possono anche essere utilizzati per trasferire i attività, profitti o rischi (talvolta opportunisticamente come nel caso di arbitraggio fiscale).

La terza categoria comprende i rischi di **concentrazione, conflitti di interesse e doppio computo**, che possono essere associati con la difficoltà di coordinamento tra le varie aziende del gruppo. La concentrazione dei rischi si riferisce alla situazione in cui un particolare rischio è accumulato da diverse parti del gruppo inconsapevolmente e involontariamente e in un secondo momento risulta essere eccessivo per il gruppo nel suo insieme. I conflitti di interesse possono sorgere quando il gruppo offre una vasta gamma di prodotti o servizi per i clienti. Il rischio di doppio computo indica che lo stesso *pool* di capitale può essere utilizzato più volte per soddisfare requisiti regolamentari.

II. CORPORATE GOVERNANCE A LIVELLO DI GRUPPO

La creazione di un **efficace governo** societario a livello di gruppo è **essenziale** per il gruppo nel suo insieme in modo che i gruppi ricavano i massimi benefici nella gestione delle varie società attraverso la struttura del gruppo, **riducendo al minimo i rischi ad esso associati**. Le sfide sono fondamentalmente simili alla *governance* delle imprese di grandi dimensioni, ma possono essere più complicate perché a differenza delle filiali, le società controllate sono entità giuridiche distinte che hanno i propri attivi, e spesso anche azionisti di minoranza e comunque singole classi di creditori, i cui interessi potrebbero essere diversi dall'interesse del gruppo.

Nelle istituzioni finanziarie la regolamentazione sembra essere strutturata secondo **due diverse strategie** contemporaneamente. Da un lato, si sottolinea la **responsabilità** della società **capogruppo**. Ad esempio, i principi di *corporate governance* del Comitato di Basilea per le banche emanati nel luglio 2015 specificano che in una struttura di gruppo, il consiglio di amministrazione della società madre ha la responsabilità generale per il gruppo e deve garantire la costituzione e la gestione di una struttura di *governance* chiara ed appropriata per la struttura, le imprese e i rischi del gruppo e delle sue entità (Principio 5). D'altra parte, in risposta alla recente crisi finanziaria globale, molte giurisdizioni tendono a porre maggiormente l'accento sulla **indipendenza delle istituzioni finanziarie** controllate nel proprio territorio.

III. ORIENTAMENTI EIOPA SUL SISTEMA DI GOVERNANCE NEI GRUPPI ASSICURATIVI

L'Autorità europea di vigilanza ha emanato una serie di orientamenti indirizzati alle autorità di vigilanza in merito ai comportamenti da adottare nell'applicazione della direttiva 2009/138/CE (di seguito “Solvibilità II”)

Gli orientamenti si basano sugli articoli da 40 a 49, 93, 132 e 246 di Solvibilità II e sugli articoli 258-275 del regolamento delegato (UE) n. 2015/35 della Commissione, del 10 ottobre 2014, che integra la direttiva 2009/138/CE (“regolamento delegato n. 2015/35 della Commissione”).

1.13 I requisiti relativi al sistema di governance mirano a predisporre una sana e prudente gestione delle attività delle imprese senza limitare indebitamente a queste ultime la scelta della propria struttura organizzativa, purché abbiano operato un'adeguata separazione dei compiti.

*1.16. Gli orientamenti si applicano sia alle singole imprese sia mutatis mutandis a livello di gruppo. Inoltre, per i gruppi si applicano gli **orientamenti specifici** riguardanti il gruppo.*

1.17. *L'attuazione dei requisiti di governance a livello di gruppo dovrebbe essere intesa come adozione di un sistema di governance solido applicato a un soggetto economico coerente (**visione olistica**) cui fanno capo tutti i soggetti appartenenti al gruppo.*

1.18. *Solvibilità Il impone a tutte le imprese di assicurazione e riassicurazione di un gruppo di porre in essere un sistema di gestione dei rischi e di un sistema di controllo interno e che tale requisito sia applicato coerentemente nel gruppo.*

*Tuttavia, relativamente alla gestione dei rischi e alla governance a livello di gruppo, **il gruppo e la relativa autorità di vigilanza del gruppo devono anche tener conto dei rischi derivanti da altri soggetti appartenenti al gruppo.***

1.19. *Quando fanno riferimento ai soggetti appartenenti al gruppo, in generale gli orientamenti si riferiscono non solo alle imprese di assicurazione e di riassicurazione, ma anche **a tutti gli altri soggetti appartenenti al gruppo.***

Requisiti specifici per la *governance* del gruppo

A chi compete stabilire i requisiti per la governance interna?

La capogruppo dovrebbe fissare **idonei requisiti per la *governance* interna per l'intero gruppo**, che siano adeguati ...

... alla struttura, al modello di business e ai rischi del gruppo e delle entità partecipate e controllate,

... e valutare quali siano la **struttura e l'organizzazione adeguate** per la gestione dei rischi a livello di gruppo

... attraverso una precisa **attribuzione delle responsabilità a tutte le entità** parte del gruppo.

Nel contempo la capogruppo non dovrebbe pregiudicare **le responsabilità dei consigli di amministrazione** di ciascuna entità del gruppo quando essi stabiliscono il proprio sistema di governance.

Sistema di *governance* a livello di gruppo

La capogruppo dovrebbe:

- a) disporre di strumenti, procedure e linee di responsabilità e rendicontazione idonei ed efficaci, tali da consentirle di **sorvegliare e guidare il funzionamento dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno** a livello individuale;
- b) disporre di **linee di segnalazione** all'interno del gruppo e di sistemi efficaci per assicurare il flusso di informazioni nel gruppo sia bottom-up che top- down;
- c) documentare e informare tutte le entità del gruppo riguardo agli **strumenti utilizzati** per individuare, misurare, monitorare, gestire e segnalare tutti i rischi ai quali il gruppo è esposto;
- d) tenere conto degli interessi di tutte le entità appartenenti al gruppo e del modo in cui detti interessi **contribuiscono all'obiettivo comune del gruppo** nel suo complesso sul **lungo** periodo.

Rischi con impatto significativo a livello di gruppo

La capogruppo dovrebbe tenere conto, nel proprio sistema di gestione dei rischi, dei rischi a livello sia individuale sia di gruppo e delle relative interdipendenze, in particolare:

- a) rischio di reputazione e rischi derivanti da operazioni infragruppo e concentrazioni di rischi, compreso il rischio di contagio, a livello di gruppo;
- b) interdipendenze (analisi di scenario e di correlazione) tra rischi derivanti dallo svolgimento delle attività attraverso entità differenti e in giurisdizioni differenti;
- c) rischi derivanti da entità di paesi terzi;
- d) rischi derivanti da entità non regolamentate;
- e) rischi derivanti da altre entità regolamentate.

Concentrazioni di rischio a livello di gruppo

La capogruppo dovrebbe garantire che vi siano processi e procedure in atto intesi a individuare, misurare, gestire, monitorare e segnalare concentrazioni di rischio.

Operazioni infragruppo

La capogruppo dovrebbe garantire che il sistema di gestione dei rischi del gruppo e delle singole imprese includano i processi e le procedure di segnalazione ...

per l'individuazione,
la misurazione,
il monitoraggio,
la gestione
e la segnalazione delle operazioni infragruppo

Gestione del rischio di gruppo

La capogruppo dovrebbe supportare, nella sua gestione dei rischi a livello di gruppo, i processi e le procedure adatte ad individuare, misurare, gestire, monitorare e segnalare i rischi ai quali il gruppo e ogni singola entità sono o potrebbero essere esposti.

La capogruppo dovrebbe assicurare che la struttura e l'organizzazione della gestione dei rischi del gruppo non compromettano la capacità di ciascuna impresa del gruppo di adempiere i propri obblighi di legge, regolamentari e contrattuali.

IV. CONCLUSIONI

RUOLO CENTRALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELLA CAPOGRUPPO

Il CdA, per soddisfare i requisiti di *governance* a livello di gruppo, assume la responsabilità in termini di creazione di politiche di gruppo, di revisione dell'insieme delle attività di *business*, di strategie di gruppo e di politiche aziendali.

Il CdA deve conoscere e capire non solo l'organizzazione societaria del gruppo, **ma anche la missione delle diverse entità del gruppo e i legami e le reciproche relazioni**. Ciò include la comprensione dei rischi specifici del gruppo, delle operazioni infragruppo e come i profili di raccolta e di allocazione del capitale e di gestione del rischio del gruppo potrebbero essere colpiti in circostanze **normali ma anche avverse**.

Il CdA della capogruppo, per soddisfare i requisiti di *governance* a livello di gruppo, deve agire per far sì che le diverse entità del gruppo ricevano **informazioni sufficienti per avere una chiara percezione delle strategie e dei rischi del gruppo**. Questo flusso informativo dovrebbe essere documentato e reso accessibile tempestivamente alle funzioni di controllo interno a livello di gruppo e naturalmente all'Autorità di vigilanza.

Il CdA, per soddisfare i requisiti di *governance* a livello di gruppo, deve agire per far sì che i suoi componenti si mantengano informati sui rischi che sono originati dalla struttura operativa del gruppo (i.e. rischio specifico di gruppo).

Ciò include un flusso di informazioni sui **principali fattori di rischio** e la disponibilità di relazioni periodiche che valutano la **struttura complessiva** del gruppo e la **conformità delle attività intraprese** dalle società controllate con la strategia complessiva approvata dal gruppo.

Nell'esercizio delle sue responsabilità di governo societario, il CdA per soddisfare i requisiti di *governance* a livello di gruppo:

- a) stabilisce una struttura di *governance* che contribuisce alla supervisione effettiva dei soggetti che fanno parte del gruppo, tenendo conto della natura, delle dimensioni e della complessità dei diversi rischi a cui sono esposti il gruppo e le sue componenti (non c'è un *one size fits all*);
- b) assicura la **coerenza complessiva** della struttura di *governance* del gruppo, tenendo conto delle strutture e delle attività dei diversi soggetti che fanno parte del gruppo;

- c) **definisce e rivede le strategie generali e le politiche del gruppo;**
- d) dispone di mezzi adeguati per controllare che ciascuna società che fa parte del gruppo è **conforme a tutti i requisiti** di *corporate governance* applicabili;
- e) assicura che i sistemi di segnalazione del gruppo siano chiari, trasparenti e adeguati al fine di garantire comunicazioni adeguate e tempestive all'interno del gruppo.

In conclusione, i requisiti di *governance* a livello di gruppo considerano le responsabilità di governo societario sia del consiglio di amministrazione della capogruppo, sia dei consigli di amministrazione delle società che ad esso appartengono.

Indubbiamente, la capogruppo deve assicurare che le responsabilità del consiglio di amministrazione di ciascuna impresa del gruppo non vengano compromesse.

Quindi, tutti i requisiti di *governance* devono essere applicati a ciascuna società controllata, specie se svolge attività assicurativa o comunque finanziaria, ma occorre poi aggregare in modo olistico tutte le entità che appartengono al gruppo per governare effettivamente il rischio di gruppo.



Università degli Studi di Genova

MICHELE SIRI

Docente di diritto commerciale, delle assicurazioni e del mercato finanziario

Dipartimento di Giurisprudenza - Università di Genova

E-mail: michele.siri@unige.it