



ISTITUTO PER LA VIGILANZA  
SULLE ASSICURAZIONI

**I V A S S**



Università degli Studi di Genova  
**Dipartimento di  
Giurisprudenza**



**Michele Siri**

Jean Monnet Professor of European Union  
Financial and Insurance Markets Regulation  
Università di Genova

**Sistema di governo societario e ruolo degli organi sociali**

**Roma 24 ottobre 2017**

**Centro Carlo Azeglio Ciampi per l'educazione monetaria e finanziaria**

- 1. Lo scenario**
- 2. Gli obiettivi del sistema di governo societario**
- 3. Il ruolo dei consiglieri indipendenti**
- 4. Il ruolo del presidente del consiglio di amministrazione**
- 5. Il ruolo del consiglio nell'attività di monitoraggio e verifica**
- 6. La prospettiva di ELOPA**
- 7. La maggiorazione di capitale in caso di governo inefficace**
- 8. In conclusione**

## 1. Lo scenario

Il settore finanziario, ed in particolare il settore bancario, ha sperimentato la più grave crisi dei tempi moderni. In prima analisi, i *managers* sono responsabili della gestione delle imprese e, alla fine, le imprese falliscono a causa delle decisioni prese dai loro *boards* e dagli stessi *managers*. Queste decisioni maturano nell'ambito del sistema di *corporate governance* di un'azienda e questo porta il governo societario al centro dell'attenzione.

La crisi ha mostrato **significative carenze nella governance e nella gestione del rischio** delle imprese e soprattutto nella cultura e nell'etica che le sottende. Si tratta di un fallimento nei comportamenti e, in alcuni casi, di un deficit di competenze.

Prima della crisi finanziaria le regole di governo societario sono state confinate soprattutto alla relazione fra azionisti e *managers*. I fallimenti, specie nel settore bancario, hanno dimostrato che le autorità di regolamentazione dovrebbero svolgere un ruolo.

Oggi, il nuovo **contesto normativo riconosce un ruolo centrale alle autorità di vigilanza** in termini di una visione e di intervenendo sul governo societario. Con Solvibilità II è cambiata la stessa vigilanza sulle imprese: è richiesto un approccio più 'intensivo' di supervisione.

Si sostituisce il vecchio stile **reattivo** con un approccio **proattivo** basato sui risultati, supportato da un'efficace azione di **enforcement**. Il nuovo approccio fondato sui risultati è necessariamente incentrato su una valutazione **forward-looking** sulle imprese assicurative.

## 1.1. Gli obiettivi della revisione al Regolamento 20

[Estratto da Relazione]

*L'approccio seguito nella redazione del presente schema è stato di tipo conservativo: si è inteso in sostanza salvaguardare il più possibile quanto già anticipato dalle Lettere al mercato del 15 aprile 2014 e 28 luglio 2015, nonché la struttura e l'impianto del Regolamento n. 20/2008 - già aggiornato alla logica Solvency II delle linee guida preparatorie - eliminando le previsioni non più coerenti con il nuovo regime ed inquadrando il Regolamento nell'ambito della disciplina dettata dal CAP e dagli Atti delegati, mediante un impianto regolamentare coerente con le disposizioni primarie nazionali ed europee.*

*Con lo schema proposto si intendono **rafforzare i requisiti qualitativi di gestione**, che unitamente ai requisiti prudenziali di tipo quantitativo, rappresentano i presidi a salvaguardia della stabilità delle imprese e dei gruppi. La disciplina riguardale seguenti macro-aree:*

*- il **sistema di governo societario**, con particolare riferimento al **ruolo degli organi sociali**, all'adeguatezza della struttura organizzativa, al sistema di controllo interno, al sistema di gestione dei rischi e all'idoneità alla carica degli esponenti aziendali e di coloro che svolgono le funzioni fondamentali;*

*- (...)*

## 1.2. Non è questione nuova ...



*Ma Solvency 2 non si risolve solo in requisiti di capitale e norme contabili. Richiede formidabili adeguamenti di governo aziendale e di organizzazione. Bisogna innanzitutto che i consigli di amministrazione **accrescano il loro interesse e la loro capacità di comprensione** rispetto ai profili di rischio insiti nell'attività delle compagnie.*

*Questo non vuol dire che i consigli debbano essere composti da soli tecnici, né che debbano trascurare di dibattere le strategie di mercato delle aziende: in campo assicurativo **capire i rischi è la base di qualunque consapevole valutazione strategica**; quasi coincide con il business aziendale. L'intera organizzazione dovrà mutare per introiettare la nuova valutazione del rischio, che non va ridotta a mero esercizio di stile per finalità di vigilanza, o confinata negli uffici del chief risk officer. Le **evidenze** che abbiamo finora raccolto, da ispezioni, dalle prime risultanze dell'ORSA, **non sono** del tutto **confortanti**, soprattutto nelle compagnie di minore dimensione. Non sarà una transizione facile, lo sappiamo, ma siamo pronti a lavorare insieme alle compagnie, ciascuno con la propria responsabilità, per facilitarla.*

## 2.1. Obiettivi del sistema di governo societario (ART.4) *(in neretto le integrazioni)*

1. Ai fini di cui all'articolo 30 del Codice, le imprese si dotano **di un adeguato sistema di governo societario**, proporzionato alla natura, alla portata e alla complessità dei rischi, attuali e prospettici, inerenti **all'attività svolta, operando a tali fini scelte applicative adeguatamente formalizzate e motivate. Tale sistema assicura, mediante un efficace sistema di controllo interno e gestione dei rischi di cui agli articoli 10 e 17 del presente Regolamento:**

- a) l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali;
- b) **l'identificazione, la valutazione anche prospettica, la gestione e l'adeguato controllo dei rischi, in coerenza con gli indirizzi strategici e la propensione al rischio dell'impresa anche in un'ottica di medio-lungo periodo;**
- c) la tempestività del sistema di reporting delle informazioni aziendali *nonché*
- d) l'attendibilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali;
- e) la salvaguardia del patrimonio anche in un'ottica di medio-lungo periodo;
- f) la conformità dell'attività dell'impresa alla normativa vigente, alle direttive e alle procedure aziendali.

2. I presidi relativi al sistema di governo societario coprono ogni tipologia di rischio aziendale, anche secondo una **visione prospettica** ed in considerazione **del fabbisogno complessivo di solvibilità dell'impresa**. La responsabilità è rimessa agli organi sociali, ciascuno secondo le rispettive competenze. L'articolazione delle attività aziendali nonché dei compiti e delle responsabilità degli organi sociali e delle funzioni deve essere chiaramente definita.

## 2.2. Organo amministrativo

1. Ai fini dell'articolo 258, paragrafo 6, degli Atti delegati e dell'articolo 29-bis del Codice, l'organo amministrativo ha la responsabilità ultima del sistema di governo societario, **ne definisce gli indirizzi strategici**, ne assicura la costante completezza, funzionalità ed efficacia, anche con riferimento alle attività esternalizzate. L'organo amministrativo garantisce altresì che il sistema di governo societario consenta il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 4 del presente Regolamento.

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) **nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 30, commi 1 e 2, lettera a) del Codice, 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, dell'operatività e del contesto di riferimento in cui la stessa opera;
- b) **assicura** che siano adottati e formalizzati adeguati processi decisionali, che sia attuata una appropriata separazione di funzioni **e che i compiti e le responsabilità siano adeguatamente assegnati, ripartiti e coordinati in linea con le politiche dell'impresa e riflessi nella descrizione degli incarichi e delle responsabilità. Assicura altresì che tutti gli incarichi rilevanti siano assegnati e che siano evitate sovrapposizioni non necessarie, promuovendo un'efficace cooperazione tra tutti i membri del personale;**

c) **in coerenza con l'articolo 258, paragrafo 4, degli Atti delegati, 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 la conseguente possibilità di prevedere **misure adeguate**, qualora decida di avocare a sé i poteri delegati;

(...)

z) effettua, almeno una volta l'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e **sull'efficace 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. **Nel condurre tale auto-valutazione verifica che vi sia una presenza numericamente adeguata, in relazione all'attività svolta, di membri indipendenti.** Essi sono privi di deleghe esecutive; vigilano con autonomia di giudizio sulla gestione sociale, contribuendo ad assicurare che essa sia svolta nell'interesse della società e in modo coerente con gli obiettivi di sana e prudente gestione;



aa) in coerenza con quanto previsto dall'articolo 258, paragrafo 6, degli Atti delegati e dall'articolo 30, comma 3, del Codice, assicura che il **sistema di governo societario sia soggetto a revisione interna** con cadenza almeno annuale; nella determinazione dell'ambito e della frequenza della revisione, tiene conto della natura, portata e complessità dei rischi inerenti all'attività dell'impresa; le risultanze della revisione sono adeguatamente documentate e trasmesse all'organo amministrativo, con evidenza degli interventi di follow-up intrapresi;

bb) verifica che il sistema di governo societario sia **coerente** con gli obiettivi strategici, la propensione al rischio e i limiti di tolleranza al rischio stabiliti e sia in grado di cogliere l'evoluzione dei rischi aziendali e l'interazione tra gli stessi.

3. L'organo amministrativo assicura che **nell'ambito dell'informativa trasmessa all'IVASS in materia di governo societario**, ai sensi dell'articolo 308 degli Atti delegati, dell'articolo 47-quater del Codice e delle relative disposizioni di attuazione, **siano rappresentate le ragioni che rendono la struttura organizzativa dell'impresa idonea a garantire la completezza, la funzionalità ed efficacia** del sistema di governo societario, *informando senza indugio l'IVASS qualora vengano apportate significative modifiche alla struttura organizzativa dell'impresa ed illustrando le cause interne od esterne che hanno reso necessari tali interventi.*

### 3. Il ruolo dei consiglieri indipendenti

La questione dell'assunzione di rischi da parte delle imprese ha suscitato grande attenzione sia nei media che nel mondo accademico. L'eccessiva assunzione di rischi da parte dei dirigenti aziendali, soprattutto nel settore finanziario, è stata spesso accusata di aver scatenato la crisi finanziaria del 2008. Di conseguenza, è fondamentale comprendere la natura dell'assunzione di rischi delle imprese per prevenire o ridurre la probabilità di un'altra crisi in futuro. In generale, si ritiene che un **governo societario efficace** possa **mitigare l'eccessiva assunzione di rischi da** parte dei dirigenti aziendali.

In effetti, la ricerca ha esaminato come i meccanismi di governance influenzino l'assunzione di rischi aziendali. In precedenza, una serie di studi ha esaminato come la **remunerazione dei dirigenti**, elemento primario della struttura di governance di un'impresa, influisca sull'assunzione di rischi (Guay 1999; Coles et al. 2006; Low 2009; Dong et al. 2010; Armstrong e Vashishtha 2012; Hayes et al. 2012); Gomley et al. 2013). Altri studi (Kim e Lu, 2011) riguardano gli effetti sulla governance che derivano dagli **assetti proprietari**. Barger et al. (2010) e Cohen et al. (2013) valutano gli effetti della legge Sarbanes-Oxley (SOX) sull'assunzione di rischi aziendali. Più recentemente, Coles et al. (2014) e Jiraporn e Lee (2016) sostengono che gli **amministratori "cooptati"**, vale a dire gli amministratori nominati dopo l'assunzione della carica dell'amministratore delegato in carica, esercitano un monitoraggio più debole del consiglio di amministrazione. Inoltre, Jiraporn et al. (2016b) mostrano che una percentuale più elevata di **amministratori cooptati** nel consiglio di amministrazione porta a **un'assunzione di rischi più elevati**, se si guarda alla maggiore volatilità dei rendimenti azionari.

## 3.1 Una ricerca empirica

### INTERNATIONAL REVIEW OF FINANCE

*International Review of Finance*, 2017  
DOI: 10.1111/irfi.12144

## **How do Independent Directors Influence Corporate Risk-Taking? Evidence from a Quasi-Natural Experiment**

Sulla base delle precedenti ricerche sul governo societario, lo studio cerca di capire come l'indipendenza del consiglio di amministrazione, ovvero la proporzione di amministratori non esecutivi ed indipendenti nel consiglio di amministrazione, influisca sul **grado di assunzione dei rischi** aziendali. L'indipendenza del consiglio di amministrazione è fondamentale in quanto gli amministratori indipendenti sono ampiamente ritenuti più **obiettivi** e offrono un **monitoraggio** più rigoroso.

Lo studio dimostra che l'indipendenza del consiglio di amministrazione è rilevante per un obiettivo aziendale cruciale, vale a dire l'assunzione di rischi aziendali. Questo aspetto è essenziale, perché le politiche pubbliche come la SOX erano motivate dal presupposto che l'indipendenza del consiglio d'amministrazione fosse espressione della **qualità del consiglio**.

Lo studio aggiunge ulteriori prove del fatto che la percentuale di amministratori indipendenti nel consiglio di amministrazione esercitano un'influenza significativa sull'assunzione dei rischi aziendali. In particolare, sfruttando lo shock normativo esogeno previsto dalla legge SOX, si evidenzia che un maggior numero di amministratori indipendenti porta a **strategie aziendali molto meno rischiose**, come dimostra la minore volatilità dei rendimenti azionari. In particolare, l'indipendenza del consiglio di amministrazione riduce il rischio totale e il rischio idiosincratico rispettivamente del 24,87% e del 12,60%.

**Table 1** Summary statistics

	N	Mean	Median	St. Dev	25th	75th
<b>Board characteristics</b>						
% of independent directors	16,568	72.617	75.000	15.791	62.500	85.714
Noncompliant	16,568	0.121	0.000	0.326	0.000	0.000
Board size	16,568	9.120	9.000	2.311	7.000	11.000
Female director (dummy)	16,568	0.664	1.000	0.472	0.000	1.000
CEO age	16,568	55.948	56	7.341	51	61
CEO tenure	16,568	7.632	4	17.693	2	10
<b>Risk measures</b>						
Total risk	16,568	0.421	0.371	0.216	0.274	0.509
Idiosyncratic risk	16,568	0.359	0.314	0.199	0.226	0.439
Systematic risk	16,568	1.081	1.040	0.524	0.728	1.379
<b>Firm characteristics</b>						
Tobin's Q	16,568	1.968	1.554	1.354	1.201	2.236
Assets	16,568	8,126	1,733	29,524	663	5,331
FCF/assets	16,568	0.089	0.087	0.087	0.049	0.131
Sales growth rate	16,568	1.108	1.069	0.711	0.989	1.162
Leverage	16,568	0.227	0.221	0.183	0.068	0.341
Capital expenditure/assets	16,568	0.054	0.038	0.054	0.022	0.068
R&D expense/assets	16,568	0.031	0.000	0.057	0.000	0.040
ROA	16,568	0.038	0.050	0.146	0.020	0.087

### 3.2. Limiti alle proprietà efficienti dei consiglieri indipendenti

ecgi

Preoccupied Independent Directors

## 3.2 Limiti alle proprietà efficienti dei consiglieri indipendenti

Gli amministratori indipendenti **non sono costantemente** "impegnati" in tutte le imprese nelle quali operano.

A tal fine, la ricerca identifica i periodi di tempo effettivi in cui gli amministratori indipendenti di una società sono impegnati da gravi circostanze esterne.

In media, il 22% degli amministratori indipendenti del campione basato su S&P 1500 è identificato come **"disimpegnato"** ogni anno.

La ricerca scopre che questi amministratori denotano una minore partecipazione alle riunioni e più spesso rinunciano a incarichi di amministratore meno prestigiosi, condizionati alla scarsa performance aziendale.

Le imprese con una percentuale più elevata di amministratori indipendenti "disimpegnati" tendono ad avere un **valore inferiore** e risultati di **M&A peggiori**.

Questi effetti negativi a livello di impresa sono più forti quando gli amministratori indipendenti "disimpegnati" hanno importanti **responsabilità di monitoraggio**.

### 3.3 La composizione del consiglio di amministrazione

Una ricerca di altro contesto, ma con una tesi interessante anche per il governo societario:

**“Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers”**



The image is a screenshot of a web page from the Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. The page features a dark blue header with the journal title in white. Below the header is a navigation bar with white text on a dark blue background, including links for 'CURRENT ISSUE', 'ARCHIVE', 'NEWS & MULTIMEDIA', 'AUTHORS', 'ABOUT', 'COLLECTED ARTICLES', 'BROWSE BY TOPIC', and 'EARLY ED'. A vertical blue sidebar on the left contains the text 'FRONT MATTER'. The main content area has a light gray background and displays a breadcrumb trail: 'Home > Current Issue > vol. 101 no. 46 > Lu Hong, 16385–16389, doi: 10.1073/pnas.0403723101'. Below the breadcrumb is a 'Check for updates' button with a circular icon. The article title, 'Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers', is displayed in a large, black, sans-serif font.

Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America

CURRENT ISSUE // ARCHIVE // NEWS & MULTIMEDIA // AUTHORS // ABOUT // COLLECTED ARTICLES // BROWSE BY TOPIC // EARLY ED

FRONT MATTER

Home > Current Issue > vol. 101 no. 46 > Lu Hong, 16385–16389, doi: 10.1073/pnas.0403723101

Check for updates

Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers

#### 4. Il ruolo del presidente del consiglio di amministrazione

8. Il presidente dell'organo amministrativo provvede affinché:

- a) agli amministratori sia trasmessa con congruo anticipo la documentazione a supporto delle deliberazioni dell'organo o, almeno, una prima informativa sulle materie che verranno discusse;
- b) la documentazione a supporto delle deliberazioni, in particolare quella resa ai componenti privi di deleghe esecutive, sia **adeguata in termini quantitativi e qualitativi** rispetto alle materie iscritte all'ordine del giorno. Nella predisposizione dell'ordine del giorno e nella conduzione del dibattito consiliare il presidente assicura che siano trattate con priorità le questioni a rilevanza strategica, garantendo che ad esse sia dedicato tutto il tempo necessario;
- c) il processo di autovalutazione, di cui al comma 2, lettera z), sia svolto con **efficacia**, le modalità con cui esso è condotto siano coerenti rispetto al grado di complessità dei lavori dell'organo, siano adottate le misure correttive previste per far fronte alle eventuali carenze riscontrate, nonché predisposti e attuati programmi di inserimento e piani di formazione dei componenti dell'organo;
- d) la **dialettica** tra componenti delegati e privi di deleghe sia adeguata e sia assicurata la **partecipazione attiva** di questi ultimi ai lavori dell'organo.

9. Il presidente ha un ruolo **non esecutivo** e non svolge alcuna funzione gestionale. Non può essere membro del comitato esecutivo, se costituito in seno all'organo amministrativo ai sensi dell'articolo 2381 del codice civile, ma può partecipare alle relative riunioni, senza diritto di voto, al fine di assicurare l'adeguato raccordo informativo tra detto comitato e l'organo amministrativo.



#### **4.1 E' centrale il ruolo del presidente del consiglio di amministrazione per far funzionare un *board* con le competenze e l'esperienza adeguate per sviluppare una dialettica interna al *board*.**

Per quanto riguarda le competenze tecniche, i principi di governo societario definiti da EIOPA ed attuati dallo schema di Regolamento richiedono opportunamente che il consiglio **posseda collettivamente** le diverse esperienze e competenze perché solo così può indirizzare la gestione strategica dell'impresa.

Non ci si aspetta che tutti gli amministratori non esecutivi siano tecnici esperti nei servizi assicurativi e di certo non ci attende che tutti i membri del consiglio di amministrazione abbiano lo stesso livello di conoscenze tecniche.

Infatti, se così fosse, potrebbero originarsi altre anomalie. Un consiglio variegato incoraggia la **creatività** ed è meno probabile che si dimostri incline al '**pensiero di gruppo**' ed esprima la c.d. 'mentalità del gregge'.

Tuttavia, se è presente un solo amministratore "non esecutivo" con conoscenze specifiche del settore all'interno di un consiglio di amministrazione molto ampio, la composizione del *board* è probabilmente insufficiente e - come sempre, è una questione di equilibrio.

Dalla pluralità di competenze nasce la **dialettica** e si apre l'ormai noto **che cosa si intende per "sfida" al CEO?**

## 4.2 Che cosa si intende per “sfida” al CEO?

In questo contesto, la parola sfida è relativamente ambigua ed opportunamente è stata tradotta in “dialettica”. L’autorità di vigilanza non dovrebbe cercare un conflitto all’interno del consiglio tra amministratori non esecutivi e amministratore delegato (CEO).

E’ un valore positivo che il consiglio agisca in modo unitario ed il supervisore dovrebbe riconoscere che, in ultima analisi, il consiglio deve prendere una **decisione collettiva**. Ma è indispensabile che tali decisioni vengono prese dopo il giusto livello di dibattito e al termine di una giusta considerazione di tutti i rischi che l'azienda corre.

Da questa prospettiva, la sola competenza tecnica non è l'unica caratteristica di un buon amministratore non esecutivo. Costui deve essere, prima di tutto il resto, portatore di **valori e autorevolezza** all’interno del consiglio di amministrazione. Ciò che è necessario è la comprensione dei problemi e la consapevolezza che consente di **migliorare la decisione finale attraverso il dibattito in consiglio.**

Il presidente del consiglio di amministrazione dovrebbe creare un ambiente nel quale questo dibattito è incoraggiato e valorizzato. In altre parole, si tratta di **dibattito riflessivo, non di scontro**. La diversità di competenze, di esperienza e il background è quindi essenziale.



## MICHELE SIRI: CORPORATE GOVERNANCE OF INSURANCE FIRMS AFTER SOLVENCY II

**ICIR Working Paper Series No. 27/2017**

The importance of “**constructive challenge**” in terms of effective decision-making is a lesson learned from the inquiry in the RBS collapse. In 2009, the decision of the RBS to take over ABN AMRO together with Fortis and Santander was evaluated in a UK Financial Services Authority Report, whose conclusions are self-explanatory:

“In summary, the Review Team concluded that the judgement of the RBS board in respect of the ABN AMRO acquisition was not characterised by the **degree of moderation and sensitivity to strategic risk appropriate to a bank**. With so much at stake, there was a critical need for **more fundamental probing, questioning and challenge by the board**”.



# The failure of the Royal Bank of Scotland

## Financial Services Authority Board Report

The Report observes the following: “With reference to the acquisition of ABN AMRO, the Review Team attached special significance to three closely related factors that may have influenced the **quality of the RBS board’s decision-making**: ... it was not apparent to the Review Team that the board discussed in sufficient depth the risks involved in the acquisition, including its exceptional complexity, unprecedented scale and how it was to be financed, especially as so **little effective due diligence was possible**. The board drew comfort from the fact that the limited due diligence, which seems to have focused on identifying the scope for synergies and cost cutting, with less emphasis on identifying the risks and potential exposures, identified no **‘show-stoppers’** in particular business or functional areas.

In the absence of detailed due diligence, the board also placed reliance on the fact that ABN AMRO was regulated by the DNB and the FSA, on ABN AMRO's publicly available SEC filings, on Sarbanes-Oxley conformity, on reports by the rating agencies and on Barclays' persistence in pursuing its bid.

The minutes of the board meeting on 28 March 2007 record that the RBS CEO *'provided background to the project... A bid for [ABN AMRO] was not seen as a "must do" deal'*. The CEO advised the board that *'execution risk would be high'* and that *'any bid for [ABN AMRO] and subsequent integration would be more difficult than previous transactions'*.

However, the Review Team has not found evidence that the board undertook any penetrating analysis of the risks on an enterprise-wide basis in respect of capital and liquidity. During interviews with the Chairman and other board members, it was indicated that, while the assumptions and plans were discussed on a regular basis, *'...at no stage did any board member propose that we should not proceed'*.

One former board member reflected, with hindsight, that there was an element of **'group-think'** in the board's decision to acquire ABN AMRO and that, to his knowledge, no board member ever said that he or she was worried about the deal.

## 5. Il ruolo del consiglio nell'attività di monitoraggio e verifica

Per svolgere questo compito in modo efficace, il consiglio ha bisogno di ricevere informazioni adeguate. E' in grado di esercitare una supervisione efficace solo se il CEO e le funzioni di controllo alimentano un flusso tempestivo e completo di tutte le informazioni rilevanti.

Principio molto noto, ma in pratica trascurato. Troppo spesso si vedono documenti a corredo dei punti all'ordine del giorno dei consigli di amministrazione dove i consiglieri e i sindaci **sono sommersi da risme di template standard**. Le informazioni provenienti dal management in questo modo **oscurano le questioni chiave e ostacolano la chiarezza del dibattito**.

Con Solvibilità II è diventata prassi comune la valutazione continua, anche mediante ispezioni, sull'efficacia del flusso informativo e sull'esercizio della funzione di monitoraggio assegnata ai consigli di amministrazione.

Il regolatore valuta tale efficacia su base continuativa attraverso molti strumenti come le *board review* affidate all'esterno (i.e. *benchmarking*), ma soprattutto con **discussioni regolari** con il presidente, i singoli consiglieri e i dirigenti con responsabilità strategiche.

## 5.1. Che cosa si intende per documentazione a supporto delle deliberazioni, in particolare quella resa ai componenti privi di deleghe esecutive, “adeguata in termini quantitativi e qualitativi”

Una redazione efficace dei report per il consiglio di amministrazione dovrebbe porsi l'obiettivo di produrre **memorandum informativi di alta qualità ma con gli elementi utili ad un'analisi critica.**

Un flusso informativo efficace per il consiglio di amministrazione è il risultato dell'elaborazione strategica delle informazioni raccolte su base continuativa e deve fornire la piattaforma su cui i consiglieri possono lavorare con il management per aggiungere valore reale attraverso la dialettica in consiglio e per **acquisire una comprensione critica del business.**

Se al consiglio di amministrazione sono trasmesse informazioni corrette in un formato qualitativo, il processo decisionale strategico ne risulta rafforzato, si crea fiducia e, in ultima analisi, si consente al consiglio di amministrazione di avere una **migliore dialettica.**

L' **informazione e il supporto decisionale** che in tal modo è fornito al consiglio consente anche ai consiglieri di svolgere le proprie funzioni in modo adeguato alla natura ed alle caratteristiche della società.

## 6.1. La prospettiva di EIOPA



**Finanzmarktaufsicht**

@FMA\_AT

Segui



Bernardino: We need to have more involved boards, which challenge assumptions and strategies; more stress testing  
[#Finanzmarktaufsicht](#)

00:45 - 12 ott 2017

---



## 6.2. Il ruolo del consiglio di amministrazione in ORSA

### **Orientamenti sulla valutazione interna del rischio e della solvibilità**



#### **Orientamento 1 – Impostazione generale**

1.13 L'impresa dovrebbe elaborare per l'ORSA i propri processi con tecniche appropriate e adeguate, commisurati alla struttura organizzativa e al sistema di gestione del rischio della stessa, tenuto conto della natura, della portata e della complessità dei rischi inerenti all'attività svolta.

#### **Orientamento 2 – Ruolo dell'OADV**

1.14 L'OADV dovrebbe partecipare attivamente all'ORSA, ivi compreso indicando le modalità di svolgimento della valutazione e mettendone in discussione i risultati.

## 7. La maggiorazione di capitale in caso di governo societario inefficace

All'esito del processo di controllo prudenziale l'autorità di vigilanza, seppure in circostanze eccezionali, può imporre una **maggiorazione del capitale** dell'impresa:

- a) se il sistema di governo societario dell'impresa differisce in modo significativo dalle disposizioni applicabili

*... un modello di governo societario che non cattura tutti i rischi significativi oppure li affronta con una struttura organizzativa non adeguata ...*

- b) se tali difformità impediscono all'impresa di individuare, misurare, monitorare, gestire e segnalare correttamente i rischi a cui è - o potrebbe essere - esposta

*... disallineamento all'appetito per il rischio ...*

- c) se le altre misure adottabili dall'autorità di vigilanza non sarebbero idonee, entro un congruo periodo di tempo, a sanare in modo adeguato le carenze riscontrate.

8. In conclusione ...



**Risk comes from not  
knowing what you're  
doing.**

Warren Buffett



**Grazie per l'attenzione!**

**Le opinioni sono strettamente personali e non impegnano le Istituzioni interessate**

**Michele Siri**

**Jean Monnet Professor of European Union Financial and Insurance Markets Regulation**

**Sistema di governo societario e ruolo degli organi sociali**

**Roma 24 ottobre 2017**

**Centro Carlo Azeglio Ciampi per l'educazione monetaria e finanziaria**

**E-mail: [michele.siri@unige.it](mailto:michele.siri@unige.it)**

**UniGe: pagina personale**