

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore

OSSERVATORIO MONETARIO

1/2016

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano, Largo Gemelli, 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria – Milano, Via Monte di Pietà, 7 – Tel. 62.755.1
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano – Milano, Piazza Meda n. 2/4 – c/c n. 40625



Associazione per Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa

Università Cattolica del Sacro Cuore

LABORATORIO DI ANALISI MONETARIA

OSSERVATORIO MONETARIO

n. 1/2016

Autori del presente rapporto sono: Marco Lossani (Introduzione), Luca Colombo e Salvatore Piccolo (cap. 1), Claudio Frigeni (cap. 2), Maria Luisa Di Battista e Laura Nieri (cap. 3), Claudio Frigeni (cap. 4), Antonella Sciarrone Alibrandi e Edoardo d'Ippolito (cap. 5), Claudio Frigeni e Luca Purpura (cap. 6), Rossella Locatelli, Cristiana Schena, Alessandra Tanda e Andrea Uselli (cap. 7), Gianluca Mucciarone (cap. 8).

Direzione e coordinamento: Marco Lossani. Segreteria: Barbara Caprara.

Il rapporto è stato redatto sulla base delle informazioni disponibili al 7 marzo 2016.

Laboratorio di Analisi Monetaria:

Via Necchi, 5 - 20123 Milano - tel. 02-7234.2487; lab.monetario@unicatt.it; www.assbb.it

Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa:

Sede: presso Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano, Largo A. Gemelli, 1

Segreteria: presso Banca Popolare Commercio e Industria – Milano, Via Monte di Pietà, 7 – tel. 02-6275.5252



Comitato Scientifico del Laboratorio di Analisi Monetaria:

Proff. M. LOSSANI (Direttore), A. BAGLIONI, A. BANFI, D. DELLI GATTI
P. GIARDA, P. RANCI, G. VACIAGO, G. VERGA

INDICE

SINTESI	pag. I
INTRODUZIONE	pag. 1
1. LA CRESCENTE IMPORTANZA DELLA GOVERNANCE BANCARIA: UN'ANALISI ECONOMICA	pag. 3
1. Prospettive e criticità della <i>corporate governance</i> nel settore bancario	4
2. Le peculiarità della <i>governance</i> bancaria nella teoria	4
3. La <i>governance</i> bancaria nella pratica: l'evidenza empirica	8
4. Le lezioni della crisi	14
2. LA GOVERNANCE BANCARIA COME RISK GOVERNANCE: L'EVOLUZIONE DELLA REGOLAMENTAZIONE INTERNAZIONALE ED EUROPEA DOPO LA CRISI	19
1. <i>Corporate governance</i> e banche nella regolamentazione antecedente alla crisi finanziaria	19
2. La crisi finanziaria: verso una speciale disciplina di <i>governance</i> bancaria	20
3. La nuova <i>governance</i> bancaria nella regolamentazione internazionale: linee di fondo	22
4. La nuova <i>governance</i> bancaria come <i>risk governance</i>	23
5. Il ruolo della <i>risk governance</i> nella normativa di adeguatezza patrimoniale: <i>governance</i> bancaria e ICAAP	26
6. La <i>governance</i> delle banche nell'ordinamento italiano alla luce dell'evoluzione internazionale. Cenni.	29
3. L'EVOLUZIONE DEI BOARD DELLE GRANDI BANCHE EUROPEE DOPO LA CRISI FINANZIARIA	34
1. Il ridisegno dei principi di buona <i>governance</i> da parte degli Organismi internazionali	34
2. L'analisi empirica: aspetti generali	36
3. Quanto sono cambiati i <i>board</i> a seguito della crisi finanziaria	38
4. Come sono cambiati i <i>board</i> in termini quantitativi/strutturali dal 2010 al 2014	40
5. Le competenze e l'impegno degli amministratori	44
6. Conclusioni	53
4. GOVERNANCE BANCARIA E PROFILI DI SPECIALITÀ DEL DIRITTO SOCIETARIO ITALIANO. LE BANCHE ORGANIZZATE SECONDO IL SISTEMA TRADIZIONALE: IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	58
1. La regolamentazione italiana in materia di <i>governance</i> degli enti bancari: aspetti generali	58
2. L'applicazione "trasversale" della normativa italiana in materia di <i>governance</i> bancaria: l'"organo con funzione di supervisione strategica"	59
3. La normativa italiana di <i>governance</i> bancaria come <i>risk governance</i>	61



4. Profili di specialità della <i>governance</i> delle banche organizzate secondo il modello tradizionale: le competenze del consiglio di amministrazione quale “organo con funzione di supervisione strategica”	61
5. Competenze in materia di governo dei rischi e conseguenze sulla composizione del consiglio di amministrazione	65
6. Competenze in materia di rischi e conseguenze sulla articolazione interna dell’organo: il comitato rischi	66
5. GOVERNANCE BANCARIA E PROFILI DI SPECIALITÀ DEL DIRITTO SOCIETARIO ITALIANO. LE BANCHE ORGANIZZATE SECONDO IL SISTEMA TRADIZIONALE: IL COLLEGIO SINDACALE	69
1. Il ruolo del collegio sindacale fra regolamentazione in tema di <i>governance</i> bancaria e diritto societario comune	69
2. Le linee di fondo delle Disposizioni di Banca d’Italia	71
3. La fisionomia del collegio sindacale nella Circolare 285	74
4. La fase ricognitiva	74
5. La fase valutativa: oggetto del controllo	76
6. La fase reattiva: i poteri/doveri di segnalazione endosocietari	78
7. Conclusioni	83
6. GOVERNANCE BANCARIA E PROFILI DI SPECIALITÀ DEL DIRITTO SOCIETARIO ITALIANO. LE BANCHE ORGANIZZATE SECONDO IL SISTEMA DUALISTICO E MONISTICO	86
1. Modello dualistico. Trattati generali e varianti statutarie	86
2. Modello monistico. Trattati generali	92
7. UN’INDAGINE SULLE CARATTERISTICHE QUALITATIVE DEGLI ESPONENTI AZIENDALI IN UN CAMPIONE DI BANCHE ITALIANE	99
1. L’evoluzione della regolamentazione sui <i>board</i>	99
2. Il campione di analisi e alcune indicazioni sulla numerosità e sulla composizione dei consigli	105
3. Le caratteristiche qualitative dei singoli <i>board</i>	109
4. Profili qualitativi di alcune figure “speciali” nei <i>board</i>	112
8. GLI ORGANI SOCIALI DELLE BANCHE: IDONEITÀ INDIVIDUALE E COLLEGIALE	124
1. Linee evolutive della normativa: l’idoneità collegiale in concreto	124
2. I requisiti d’idoneità: requisiti minimi o criteri di valutazione?	126
3. Responsabilità in materia	128
4. Conseguenze dell’inidoneità: ineleggibilità/decadenza o anche <i>removal</i> ?	129

SINTESI

Questo numero di Osservatorio monetario viene interamente dedicato all'analisi di alcuni aspetti riguardanti il tema della *governance* delle banche italiane.

Il primo capitolo esamina – usando la prospettiva dell'analisi economica – la relazione tra *corporate governance* e performance delle imprese bancarie. L'obiettivo del capitolo è di capire in quali aspetti la *governance* delle banche differisca da quella nei settori tradizionali. Tale passo è fondamentale per potere evidenziare le criticità relative al disegno di strutture organizzative efficaci in un settore in cui i tradizionali conflitti d'interesse tra proprietà e *management* si intrecciano al problema di un efficace *risk management* e sono amplificati da esigenze - e ingerenze - politiche legate alla necessità di un intervento statale che richiede operazioni di salvataggio che, se pur auspicabili nel breve periodo, possono generare effetti deleteri nel lungo periodo. I risultati che emergono dalle numerose analisi empiriche volte a verificare le relazioni esistenti tra caratteristiche del *board* e performances delle banche – sono per lo meno ambigui. Viene così, per certi versi, limitata la possibilità di utilizzare alcune regolarità empiriche per riscrivere in modo chiaro e univoco la *governance* delle imprese bancarie, con l'obiettivo di garantirne stabilità ed efficienza.

Il secondo capitolo muove dalla considerazione che negli anni successivi alla crisi il peso attribuito alla *governance* interna delle banche è cresciuto in termini esponenziali, al punto da assumere un ruolo di primo piano nella regolamentazione internazionale ed europea. Alla base del mutato approccio vi è la presa di

consapevolezza della rilevanza sistemica che assume il tema dell'organizzazione interna delle banche e delle conseguenze negative che la presenza di enti privi di efficaci meccanismi di governo interno è in grado di produrre sul piano della stabilità del sistema finanziario. Compito della nuova *governance* bancaria, nello specifico, è assicurare che l'intera organizzazione dell'attività – a partire dal funzionamento del *board* fino ad arrivare alle strutture aziendali – ponga l'ente creditizio in condizione di individuare, valutare e governare i rischi ai quali è esposto e orientare la sua attività in ragione dei medesimi. La considerazione di tale aspetto consente di comprendere per quale motivo la nuova *governance* bancaria sia essenzialmente concepita in termini di *risk governance*.

Il capitolo mostra, più in particolare, come alla costituzione di un patrimonio commisurato alla rischiosità degli attivi abbia fatto seguito una crescente attenzione alla elaborazione di regole in materia di organizzazione interna degli enti creditizi, al preciso scopo di assicurare un efficace *risk governance framework*. Obiettivo specifico di questa regolamentazione è, quindi, quello di evitare che l'incapacità di individuare e misurare correttamente i rischi frustri gli obiettivi sottesi alla disciplina prudenziale in materia di “capitale”, determinando una intrinseca fragilità delle banche e, con essa, dell'intero sistema finanziario. Si comprende, allora, perché il tema della *governance* sia diventato centrale non solo sul piano della regolamentazione ma anche su quello dell'attività di vigilanza, venendo a costituire uno degli elementi sui cui si appuntano le verifiche e le valutazioni delle autorità.

Nella parte conclusiva del capitolo vengono poi passati in rassegna i principali elementi (riconducibili soprattutto ai compiti attribuiti al

board in materia di fissazione degli obiettivi di rischio e monitoraggio del loro effettivo rispetto) che, secondo la regolamentazione internazionale e la normativa europea contenuta nella CRD IV, concorrono alla costituzione di un efficace *risk governance framework*.

Il terzo capitolo si propone di verificare se il rafforzamento delle regole di *governance* – perseguito a livello istituzionale e regolamentare europeo – abbia già determinato alcuni cambiamenti nella composizione dei *board*, lungo la direzione auspicata. A tal fine, con riferimento a un campione di 27 grandi banche quotate europee che hanno sede nei principali paesi dell'UME e nel Regno Unito, sono state condotte analisi di carattere quantitativo volte a verificare quanto siano cambiati i *board* (nel periodo 2007-2014) a) in termini di dimensioni e di “rinnovo” delle persone che vi siedono; b) in termini quantitativi/strutturali riconducibili a indicatori quali l'impegno e l'organizzazione interna dei *board*; il bilanciamento dei poteri (check & balance), e la *diversity* (declinata per età, genere e internazionalizzazione); c) in termini qualitativi intesi come competenze e impegno di ciascun componente e competenze e impegno di ciascun *board*. Le conclusioni raggiunte sono confortanti. I cambiamenti quali-quantitativi intervenuti nei *board* delle principali banche quotate europee sono tendenzialmente andati nella direzione auspicata dal nuovo disegno istituzionale. L'esperienza pregressa nei *board* è molto ampia, la *diversity*, di genere e di internazionalizzazione, è cresciuta mentre la *diversity* in termini di formazione e studi nonché di professioni è presente ed elevata. Tuttavia, le banche italiane – pur avendo vissuto negli ultimi anni una fase di rilevanti cambiamenti – continuano ad avere *board* ben più numerosi; numero di riunioni più elevato, minore presenza

di amministratori con studi di matrice quantitativa (pertanto più preparati per dibattere di tematiche di rischi) e livelli di competenze inferiori. Dall'analisi effettuata emerge altresì che il modello societario prevalente è quello monistico, che nella sua declinazione da parte delle maggiori banche europee si associa a migliori caratteristiche strutturali e qualitative del *board*.

In conclusione, si può inoltre affermare che le banche con più bassi livelli di redditività nel triennio considerato mostrano alla fine del periodo un più intenso ricambio degli amministratori. Questa evidenza confermerebbe l'esistenza di una ‘disciplina’ che tende ad allineare gli interessi di azionisti e amministratori. A seguito del turnover, per contro, si verifica una diminuzione del rendimento del capitale proprio nel triennio successivo. Tuttavia questa indicazione potrebbe essere dovuta a un ‘effetto trascinamento’ e alle generalizzate difficoltà che incontra tutto il settore bancario europeo nel periodo. Anche la relazione tra turnover e differenziale tra la redditività del primo e del secondo periodo non presenta una evidenza chiara. Infine anche con riferimento alla relazione tra qualità del *board* e performance, la relazione non è univoca. In definitiva, l'analisi svolta evidenzia ancora una volta, che una valutazione complessiva degli assetti di *governance* dovrebbe includere anche aspetti relativi al funzionamento dei *board* e dei comitati endoconsiliari. La rilevanza dei temi del funzionamento e dell'efficacia degli organi di governo delle banche è confermata dall'enfasi rivolta a questi aspetti dai principi internazionali e la rilevanza che essi hanno assunto corso del primo SREP condotto nel 2015 nell'ambito del SSM. Affinché la ricerca possa migliorare i risultati sulla relazione tra *governance* e performance sarebbe utile poter contare

sull'arricchimento del set di informazioni grazie al rilascio da parte delle autorità europee di dati sulla *governance* delle singole banche nella logica dello '*EU-wide transparency exercise*' seguita dall' EBA

Il quarto capitolo avvia l'esame della nuova normativa bancaria in materia di *governance* introdotta in attuazione della CRD IV e contenuta nella Circolare 285/2013 di Banca d'Italia. In via preliminare, viene messo in evidenza il carattere "trasversale" della disciplina di fonte bancaria, connesso alla scelta di distinguere le funzioni svolte dai vari organi e non dettare, in linea di principio, regole differenti in relazione ai diversi sistemi di amministrazione e controllo. Il capitolo si sofferma così a esaminare la distinzione che si rinviene nella disciplina bancaria tra "organo con funzione di supervisione strategica", "organo di gestione" e "organo di controllo", per poi dare conto di quale sia, in ciascuno dei sistemi di amministrazione e controllo, il concreto referente delle regole che si applicano a fronte dell'esercizio di queste funzioni.

Successivamente, il capitolo si sofferma a valutare l'impatto che la *governance* bancaria, nella sua peculiare dimensione di *risk governance*, ha prodotto sul sistema tradizionale e, più nello specifico, sul ruolo e le competenze del consiglio di amministrazione.

Conformemente alla tendenza internazionale e alle indicazioni provenienti dalla CRD IV, la normativa italiana amplia notevolmente il ruolo e i compiti del consiglio di amministrazione inteso come organo collegiale e assegna al medesimo una serie di competenze specifiche con riguardo, per un verso, alla fissazione degli obiettivi di rischio e dei limiti che ne discendono (*risk appetite*) e, per l'altro, al monitoraggio del

rischio al quale la banca risulta esposta e al rispetto dei limiti fissati (*risk accountability*).

Il capitolo evidenzia, quindi, come l'attribuzione di questi specifici compiti al consiglio di amministrazione incida profondamente sulle dinamiche dello stesso, ponendo in primo piano la sua componente "non esecutiva". Inoltre, vengono illustrate le significative conseguenze che si verificano sia sul piano della composizione dell'organo, sia su quello del funzionamento e dell'articolazione interna dello stesso. A tale riguardo, peraltro, viene messo in evidenza come la disciplina italiana abbia previsto la costituzione di un unico comitato (comitato rischi) destinato a svolgere una funzione di supporto con riguardo a entrambe le attività in materia di rischi, a differenza di quanto si riscontra a livello internazionale, dove viene raccomandata la costituzione di due comitati distinti (comitato rischi e comitato controlli). Ciò è da attribuire, con ogni probabilità, alla presenza, nell'ambito del sistema tradizionale italiano, di un organo quale il collegio sindacale, al quale la normativa interna riserva compiti di vigilanza e controllo. L'esame del ruolo che tale organo riveste nell'ambito della *governance* bancaria italiana è trattato nel capitolo che segue.

Nel quinto capitolo l'attenzione viene a questo punto focalizzata proprio sul ruolo del collegio sindacale all'interno delle banche organizzate secondo il sistema tradizionale. Si tratta di un aspetto caratteristico dell'ordinamento italiano. Il collegio sindacale è presente, infatti, come organo di mero controllo, solo nell'ambito del modello tradizionale di governo societario, adottato quasi unicamente nel nostro Paese. Ciò costituisce una sostanziale differenza rispetto a quanto avviene nei modelli monistico e dualistico – in cui la funzione di controllo è

attribuita a un organo sociale non esclusivamente preposto a svolgere tale funzione. Al termine di un'ampia ricognizione – condotta con riferimento ai compiti e ai poteri assegnati al collegio sindacale dalle norme del TUB e dalle disposizioni di vigilanza di Banca d'Italia – si è giunti alla conclusione che anche nel modello tradizionale, la funzione di controllo complessivamente intesa possa dirsi condivisa fra il collegio e l'organo gestorio.

Ciò significa, per un verso, che il controllo si è evoluto in un elemento coesistente dell'esercizio dell'impresa e del potere amministrativo, intrinseco alla funzione gestoria. Per un altro, che la vigilanza del collegio ha assunto caratteri nuovi, *in primis* quelli della continuità e della collaborazione con i gestori (specie su controlli interni/RAF/continuità operativa), attraverso modalità prima sconosciute ai sindaci. In questa prospettiva, emblematica pare l'attribuzione ai sindaci di poteri-doveri di segnalare agli organi sociali anche semplici carenze riscontrate, nonché di promuovere interventi correttivi delle carenze e irregolarità rilevate: aspetto quest'ultimo che dota il collegio di una sorta di ruolo proattivo nell'identificazione e organizzazione dei rimedi rispetto alle problematiche rilevate. La compartecipazione di più organi e funzioni alla funzione di controllo porta con sé, evidentemente, il rischio di duplicazioni e sovrapposizioni di competenze. Un esempio eloquente dei rischi che sussistono se le rispettive competenze e responsabilità non sono disegnate in modo sufficientemente chiaro può rinvenirsi nel delicato rapporto fra collegio sindacale e consiglio di amministrazione (organo con funzione di supervisione strategica) per quanto concerne la predisposizione del RAF ma, più in generale, rispetto a tutte le competenze del *board* in merito a

governo/controllo dei rischi. In concreto, il rapporto si gioca fra collegio sindacale e comitati endo-consiliari e, in particolare, riguardo al comitato rischi che, nelle banche maggiori e in quelle intermedie, è obbligatorio all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica e assume un ruolo importante in materia di rischi anche nella prospettiva del loro controllo. Da ultimo il capitolo mette in evidenza come - nell'ottica di una indispensabile attività di coordinamento fra vari organi e funzioni - sembra potersi scorgere uno spazio in cui il collegio sindacale possa assumere un ruolo importante. Data la sua posizione di indipendenza e autonomia, il collegio sembra l'organo meglio in grado di assicurare il rispetto delle direttive contenute nel Documento di coordinamento - predisposto dall'organo con funzione di supervisione strategica e diffuso a tutte le strutture interessate - nel quale sono definiti i compiti e le responsabilità, i flussi informativi tra funzioni e organi aziendali e le modalità di coordinamento e di collaborazione.

Il sesto capitolo verte sulla valutazione delle principali caratteristiche dei due sistemi alternativi di amministrazione e controllo – monistico e dualistico – previsti dall'ordinamento italiano dopo la riforma del diritto societario del 2003, in aggiunta al cosiddetto sistema tradizionale (oggetto di esame nei capitoli quattro e cinque). Vengono passati in rassegna i tratti generali e le varianti statutarie del modello dualistico, distinguendo tra modello “*con f-bis*” e “*senza f-bis*” in ragione del fatto che nel primo caso la normativa assegna la qualifica di organo con funzione di supervisione strategica al consiglio di sorveglianza e, nel secondo, al consiglio di gestione. Viene quindi dato conto del fatto che

l'attribuzione al consiglio di sorveglianza del ruolo di organo con funzione di supervisione strategica ai fini della normativa bancaria determina un notevole ampliamento della sfera di competenza di tale organo, ben oltre i confini prefigurati dal modello codicistico, accentuando in maniera significativa i compiti di natura strategica e di indirizzo nei confronti del consiglio di gestione, con conseguenze non secondarie sul complessivo funzionamento di tale sistema di amministrazione e controllo.

Nella seconda parte del capitolo vengono analizzati i tratti generali del modello monistico e il ruolo assegnato al comitato per il controllo sulla gestione costituito all'interno del consiglio di amministrazione. Inoltre, viene posto in evidenza come il comitato per il controllo sulla gestione in ambito bancario viene ad assumere una connotazione peculiare, per effetto dell'attribuzione al medesimo della qualifica di "organo con funzione di controllo". In generale, l'impressione che si trae è che con riguardo a entrambi i sistemi la normativa italiana bancaria abbia fatto prevalere l'esigenza di assecondare logiche di uniformità rispetto al sistema tradizionale, con conseguente restringimento dello spazio entro il quale risulta possibile avvicinarsi alle soluzioni accolte nei sistemi stranieri dove sono diffusi questi modelli di amministrazione e controllo.

Il settimo capitolo è dedicato all'approfondimento delle caratteristiche qualitative degli esponenti aziendali di un campione di 53 banche italiane, che rappresentano circa l'88% del sistema in termini di totale attivo a dicembre 2014. Dopo aver delineato l'evoluzione normativa, vengono commentate alcune statistiche descrittive – che riguardano l'età media, la *diversity* e il livello di formazione di 682 consiglieri – a loro volta

integrate con ulteriori dati presenti nelle relazioni sul governo societario. Tali informazioni vengono utilizzate per verificare la rispondenza ("*fit and proper*" secondo la terminologia anglosassone) dei consiglieri ai requisiti di professionalità, competenza, disponibilità di tempo prescritti dall'art. 26 del TUB e definiti nei documenti OCSE, EBA e del Comitato di Basilea.

I risultati delle analisi effettuate sulla base delle informazioni raccolte dai singoli cv di ciascun consigliere – con riferimento alle caratteristiche sia dei singoli individui sia del *board* nel suo insieme – sono decisamente interessanti. In termini complessivi il profilo dei consiglieri seduti nei *board* bancari presenta elementi e connotati di qualità in parte inferiore ed in parte diversa rispetto al panorama dei consiglieri delle società quotate. Tale comparazione appare per alcuni aspetti preoccupante, poiché la normativa di settore, ancorché in fase di ulteriore affinamento, prescrive caratteristiche di professionalità, esperienza, tempo a disposizione ma anche requisiti di composizione dei consigli che sono più stringenti rispetto a quelli delle società quotate. L'analisi svolta mostra, inoltre, come le banche quotate abbiano amministratori in media più qualificati e con maggiore esperienza. Peraltro l'approfondimento delle differenze a livello dimensionale e anche di categorie giuridiche evidenzia una situazione relativamente migliore per le banche di maggiori dimensioni, anche se la variabilità all'interno del campione resta ampia e la correlazione tra qualità del *board* e dimensione (o forma giuridica) è piuttosto debole. In definitiva, le banche grandi e quotate dimostrano di possedere una maggior forza attrattiva sulle migliori professionalità, per cui il *gap* di competenze e di qualificazione professionale rischia di insistere soprattutto per le banche più piccole.



L'ottavo e ultimo capitolo affronta la nuova normativa sulla idoneità dei membri degli organi sociali, contenuta negli artt. 88 e 91 *CRD IV* e nel novellato art. 26 TUB. Tali disposizioni – da coordinarsi con quelle stabilite per altri settori economici – sintetizzano le regole elaborate dalle precedenti fonti secondarie. Stabiliscono che la adeguatezza di ciascun membro sia verificata *in concreto* e sempre in rapporto a quella degli altri membri, perché l'organo nel suo insieme risulti idoneo. La conclusione raggiunta è che sarà fondamentale l'attuazione che l'EBA e il MEF, d'intesa con la Banca d'Italia, daranno delle nuove disposizioni. Le Autorità dovranno infatti decidere se stabilire requisiti minimi d'idoneità oppure – come sembra più coerente con la prospettiva di base della normativa e come già fatto in altri Stati membri – criteri orientativi per la verifica della sussistenza dei vari requisiti d'idoneità. Incertezze potranno nascere sulla disciplina applicabile nel caso d'inadeguatezza in concreto di un membro e specialmente per l'ipotesi in cui non sia distinguibile l'inidoneità del singolo dall'inadeguatezza del collegio nel suo complesso.



INTRODUZIONE♦

All'indomani della Crisi Finanziaria Globale, gran parte delle analisi condotte con riferimento all'industria bancaria (non solo italiana) si sono concentrate sulla valutazione dell'adeguatezza del capitale, per focalizzarsi successivamente sulle implicazioni derivanti dalla presenza di attivi problematici quali i crediti *non performing*. Da qualche tempo a questa parte, il tema che sta suscitando un notevole interesse è quello della *governance* bancaria, riconducibile alla definizione di un adeguato assetto – tra azionisti, membri del consiglio di amministrazione e *managers* – che sia in grado non solo di allineare gli interessi degli azionisti a quelli dei *managers*, ma anche e soprattutto di garantire stabilità e solidità al sistema finanziario attraverso una sana e prudente gestione delle singole banche.

In altre parole, la “diversità” delle imprese bancarie richiede ancora una volta qualcosa di più che non la mera risoluzione del conflitto (tipico delle imprese non finanziarie) tra proprietà e *managers* – per usare delle categorie più moderne – tra *stakeholders* e *managers*. La possibilità che i rischi dell'attività bancaria producano effetti che ricadono non solo sugli *stakeholders* ma possano arrivare a coinvolgere – in conseguenza delle rilevanti esternalità negative che si manifestano in caso di crisi bancaria – tutti i contribuenti, lascia intendere il motivo per cui la ricerca di una adeguata *governance* per l'industria bancaria non sia esclusivamente focalizzata sulla tutela degli azionisti, ma debba necessariamente prendere in considerazione anche gli interessi di depositanti, obbligazionisti e persino degli stessi contribuenti.

E' in questa prospettiva che vanno poste e valutate le nuove regole di *governance* – perseguite a livello internazionale e recepite anche nell'ordinamento italiano – che hanno cercato di innescare cambiamenti nei modelli di governo delle banche (italiane, e non solo).

Il presente numero di Osservatorio Monetario si pone un duplice obiettivo. In primis, analizzare i principali tratti caratteristici – soprattutto da un punto di vista giuridico – della recente evoluzione del quadro regolatorio in materia di *governance* bancaria, avente l'obiettivo di assicurare nel contempo soddisfacenti *performances* e una efficace *risk governance framework* – utile ad evitare che l'incapacità di individuare e misurare correttamente i rischi esacerbi l'intrinseca fragilità delle banche e, con essa, dell'intero sistema finanziario. In secondo luogo, verificare se il rafforzamento delle regole di *governance* abbia già determinato dei cambiamenti – lungo le direzioni auspiccate – nei modelli di governo societario delle banche italiane. Dietro questi cambiamenti vi sono decisioni riguardanti non solo l'organizzazione interna alle banche e la struttura gerarchica tra gli organi che la definiscono, ma anche scelte relative ai membri di tali organi. Per analizzare a fondo quest'ultimo aspetto sono state quindi raccolte informazioni riguardanti i *curricula* dei membri dei Consigli di Amministrazione (e degli altri organi di governo societario) per valutare il possesso o meno di sufficiente indipendenza e soprattutto di competenze adeguate, utili a soddisfare degli standard che i regolatori hanno (giustamente) posto su livelli decisamente più elevati che in passato.

♦ A cura di Marco Lossani



Si tratta chiaramente di un primo sforzo che – sebbene ancora incompleto e da raffinare – costituisce un importante passo in avanti lungo la direzione di approfondire la conoscenza delle relazioni tra *corporate governance* delle banche e le loro *performances*.

I primi risultati ottenuti sono confortanti. I cambiamenti intervenuti negli ultimi anni nei *board* sono tendenzialmente andati nella direzione auspicata dal nuovo disegno istituzionale. Tuttavia, il confronto internazionale dimostra come le banche italiane – pur avendo vissuto negli ultimi anni una fase di

rilevanti cambiamenti – continuino ad avere *board* ben più numerosi; numero di riunioni più elevato, minore presenza di amministratori con studi di matrice quantitativa (e siano quindi meno attrezzate per affrontare al meglio i numerosi rischi dell'attività bancaria).

Per completare la *rivoluzione culturale* che consenta di traghettare i sistemi di governo dell'industria bancaria italiana verso un modello incentrato su competenze adeguate – per affrontare le sfide e rischi di un mondo in continua evoluzione – sono necessari ulteriori passi in avanti.



1. LA CRESCENTE IMPORTANZA DELLA GOVERNANCE BANCARIA: UN'ANALISI ECONOMICA*

Introduzione

La relazione tra *corporate governance*, performance delle imprese ed efficienza produttiva è uno dei temi centrali nell'attuale dibattito del mondo economico e finanziario. Tale interesse è in costante e continuo sviluppo, sia sul versante accademico-teorico, che su quello di policy. I recenti scandali societari hanno posto ai principali attori economici (accademici, managers, investitori, *policy-maker* e regolatori) una serie di nuove sfide cui, al momento, la teoria economica tradizionale ha fornito risposte solo parziali.

Negli ultimi decenni si è, pertanto, reso necessario un profondo ripensamento degli assetti proprietari, dei meccanismi di governo d'impresa e dei poteri e delle responsabilità attribuiti agli organi di controllo e vigilanza. L'architettura dei meccanismi di governance è un tema complesso. In primo luogo, l'universo giuridico che regola i meccanismi di controllo interno e vigilanza esterna, pone serie difficoltà per un'analisi comparativa di forme alternative di governance, e genera ambiguità nella definizione di un *benchmark* condiviso di struttura societaria efficiente. In secondo luogo, la molteplicità di forme giuridiche d'impresa, e le diverse responsabilità individuali e collettive a esse associate pone seri limiti all'efficacia dell'attività di controllo e sorveglianza delle autorità di regolamentazione. Infine, il complesso di norme che regola e vincola i processi di governance può, almeno in parte, limitare l'efficacia dei meccanismi d'incentivo e controllo attraverso una

errata distribuzione della responsabilità tra azionisti, manager e *board*.

Non è un caso, quindi, che la comunità accademica abbia espresso visioni e definizioni di governo societario diverse. Secondo alcuni, il fine ultimo di una *corporate governance* efficace è la tutela degli azionisti (Shleifer e Vishny, 1997), mentre altri sostengono che l'attività di governo societario debba contemplare gli interessi di tutti gli *stakeholder* (Masera, 2006; Salvatori, 2001). Visioni contrastanti si registrano anche sui meccanismi principali di *corporate governance*: alcuni riconoscono al Consiglio di Amministrazione un ruolo primario (Hermalin e Weisbach, 2001), altri esaltano la composizione della struttura proprietaria, e il sistema di regole vigenti in un determinato Paese (La Porta et al., 1999, 2002).

La ricerca di una relazione tra *corporate governance* e *performance* aziendale è, tuttavia, un punto di contatto tra le diverse visioni del problema. Un'ampia parte della letteratura accademica, infatti, confronta i diversi assetti possibili, in un'analisi tra i modelli di *governance* dominanti e gli effetti sulla ricchezza prodotta dalle imprese. Tuttavia, sorprendentemente, pochi studi hanno affrontato l'argomento per le imprese che operano nel settore dell'intermediazione finanziaria.

L'intermediazione finanziaria è, infatti, un settore in cui la *corporate governance* sembra avere un ruolo più delicato che in altri settori. Gli istituti bancari si collocano al centro del processo d'intermediazione fra risparmio e investimento e, pertanto, sono esposti a rischi finanziari molto più accentuati e suscettibili di generare considerevoli effetti sistemici. Comprendere come, e in che misura, i meccanismi di *governance* riescono a influenzare la capacità delle banche di produrre valore e di raggiungere determinati obiettivi in termini di *performance* complessiva e rischio

* A cura di Luca Colombo e Salvatore Piccolo.

controllato, diventa fondamentale per capire e indirizzare i cambiamenti necessari dopo l'esperienza della più recente crisi finanziaria.

L'obiettivo di questo breve saggio è di capire più nel dettaglio, e alla luce dei recenti sviluppi della letteratura accademica teorica ed empirica, in quali aspetti la *governance* delle banche differisce da quella nei settori tradizionali. Tale passo è fondamentale per potere evidenziare le criticità relative al disegno di strutture organizzative efficaci in un settore in cui i tradizionali conflitti d'interesse tra proprietà e *management* si intrecciano al problema di un efficace *risk management* e sono amplificati da esigenze - e ingerenze - politiche legate alla necessità di un intervento statale che richiede operazioni di salvataggio che, se pur auspicabili nel breve periodo, possono generare effetti deleteri nel lungo periodo. In tal senso, capire se esiste una correlazione tra i fallimenti bancari avvenuti nell'ultimo decennio e la struttura e le regole di *governance* sembra essere un punto fondamentale per un efficace ripensamento delle regole del gioco.

1. Prospettive e criticità della corporate governance nel settore bancario

I tradizionali conflitti d'interesse tra azionisti, *manager* e *board* sono presenti anche nelle banche. Molte di queste istituzioni, tra cui le più grandi, sono società a responsabilità limitata. Tale aspetto rende, com'è noto, complessa l'attività di controllo interno, l'attribuzione di diritti e l'identificazione di responsabilità, e tende ad amplificare i conflitti d'interesse tra gli organi di governo.

Tuttavia, la *governance* delle banche pone una serie di criticità peculiari al settore, i cui effetti si manifestano con forza a seguito di crisi finanziarie, periodi di panico e fallimenti di istituzioni apparentemente solide. La natura stessa

dell'attività d'intermediazione finanziaria indebolisce le tradizionali istituzioni di controllo societario.

Tali temi saranno trattati di seguito in due fasi. Nella prima fase illustreremo le peculiarità della *governance* bancaria da un punto di vista teorico, evidenziandone le criticità e i punti chiave in cui la teoria economica produce risultati ambigui e, pertanto, predizioni poco utili ai *policy maker*. La seconda fase ha come obiettivo la raccolta di informazioni sulle regolarità empiriche che, almeno in parte, rispondono ai dubbi irrisolti dalla teoria e avallano o discreditano alcune teorie piuttosto che altre.

2. Le peculiarità della governance bancaria nella teoria

Il disegno delle istituzioni di *governance* delle banche non può prescindere dalle caratteristiche specifiche delle imprese di intermediazione finanziaria, la cui attività presenta peculiarità che possono rendere inadeguati i presupposti stessi su cui la riflessione teorica si è tradizionalmente concentrata nella definizione dei meccanismi di *governance* (Becht et al., 2012; de Haan e Vlahu, 2015).

La natura dell'attività bancaria. Le fonti di finanziamento bancario di gran lunga più significative sono di breve periodo e liquide (i depositi), mentre i progetti finanziati dalle banche sono tipicamente rischiosi e di lungo periodo. L'asimmetria nell'orizzonte temporale tra fonti di finanziamento e impieghi (*maturity mismatch*), come ben noto, espone l'attività bancaria a un significativo rischio di liquidità ed è quindi particolarmente problematica. Tuttavia, il ricorso a debito di più lungo periodo è reso difficile dalla natura stessa dell'attività bancaria. Le banche assumono rischi rapidamente e con facilità, sono caratterizzate da attivi e passivi complessi e detengono portafogli difficili da valutare e spesso



illiquidi. Esse sono quindi naturalmente rischiose e poco trasparenti, il che rende difficile l'accesso a fonti di finanziamento di lungo periodo. I potenziali conflitti tra azionisti e creditori sono esacerbati nei periodi di crisi quando è più forte per gli azionisti la tentazione di assumere rischi eccessivi a spese dei creditori (*risk shifting*). La dipendenza da debito di breve periodo svolge spesso la funzione di meccanismo disciplinante in questi casi – il debito a breve può rapidamente venire meno in presenza di “scommesse” eccessivamente rischiose da parte del *management*. Nel caso delle banche, la portata di tale meccanismo è però significativamente ridotta dalla presenza di forme di assicurazione dei depositi, quando non dall'idea, emersa prepotentemente durante la recente crisi finanziaria, che alcune banche siano troppo grandi per esser lasciate fallire (*too big to fail*).¹ Paradossalmente, l'importanza sistemica delle banche più grandi (o meglio il rischio sistemico che deriverebbe dal lasciarle fallire) – con l'implicita garanzia pubblica fondata sull'idea del *too big to fail* – può incentivare l'assunzione di rischi ancora più elevati e, in qualche misura, rendere pericolosamente inefficaci i meccanismi di reputazione di mercato spesso evocati dalla comunità accademica. In tal senso, il ruolo di “*lender of last resort*” svolto dai governi nazionali crea meccanismi perversi che portano a fallimenti dell'intervento statale non meno pericolosi dei fallimenti di mercato che innescano la necessità dell'intervento statale stesso.

La natura stessa dell'attività bancaria pone quindi problemi specifici. Oltre che sugli azionisti, i rischi di tale attività ricadono anche sui

depositanti (al netto ovviamente dello scudo fornito dall'assicurazione dei depositi), sugli altri creditori e, in ultima analisi, su tutti i contribuenti attraverso meccanismi di trasmissione del rischio che a oggi sono ancora oggetto di dibattito nel mondo accademico. Come già osservato, la gestione del rischio è, senza dubbio, l'aspetto più importante. Le banche hanno la capacità di assumere rischio molto rapidamente e in forme piuttosto complesse. Lo sviluppo, e la rapida diffusione di strumenti finanziari complessi rende l'attività di controllo un elemento di sostanziale fragilità della *governance* bancaria. Le principali attività di controllo sono state spesso delegate a investitori istituzionali, le cui competenze specifiche limitano il *gap* informativo con i principali attori del *risk management*. La recente crisi finanziaria, tuttavia, ha posto seri dubbi sull'efficacia di tale assetto.

Il punto è che se da un lato i depositanti e gli obbligazionisti contribuiscono la quasi totalità del *funding* di una banca, la maggior parte delle decisioni sul profilo di rischio delle banche sono determinate dai *manager*, dai *board* e dagli azionisti principali. L'attività decisionale di questi soggetti non è sottoposta al controllo diretto dei depositanti, i quali (in principio) possono esercitare una forma di controllo solo attraverso le cosiddette “corse agli sportelli” (i *bank run* di Diamond e Dybvig, 1983). Tuttavia, nella maggior parte dei paesi, l'efficacia di questo strumento sembra essere ancora una volta ridotta dalle assicurazioni sui depositi e dalle garanzie governative. Inoltre, in assenza di informazioni molto precise e di meccanismi di coordinamento efficaci, l'utilizzo di tale strumento può, paradossalmente, generare effetti sistemici più negativi del fallimento di una singola banca o di un pool di banche e indurre gli organi di controllo e regolamentazione a rendere il sistema più opaco, con l'ovvia conseguenza di rendere più

¹ Anche trascurando i vantaggi espliciti o impliciti del debito (vantaggi fiscali, assicurazione dei depositi e più sfumate garanzie implicite), l'opacità e rischiosità dell'attività bancaria generano conflitti tra *shareholder* e *debtholder* che rendono difficile anche il ricorso all'*equity* (il cosiddetto *debt overhang*).

pronunciati gli incentivi dei *manager* a perseguire obiettivi non in linea con quelli dei depositanti e degli azionisti. In buona sostanza, si è di fronte a una vera e propria “*intervention curse*” che pone alle autorità di regolamentazione un serio *trade-off* tra obiettivi di breve e lungo periodo.

Le considerazioni precedenti suggeriscono che una buona governance bancaria non possa essere esclusivamente incentrata sulla tutela dell’azionista, ma debba porsi il problema di tutelare anche gli interessi di depositanti, obbligazionisti e persino (tenendo conto delle conseguenze di una crisi sistemica) dei contribuenti. Il punto sembra ormai essere stato acquisito e molte sono le proposte in questo senso: dall’imposizione di requisiti in termini di adeguatezza patrimoniale e di assicurazione dei depositi, all’introduzione di limiti al *trading* proprietario, alla separazione delle attività commerciali da quelle di investimento. Ciononostante, la tutela degli interessi degli azionisti continua a essere il fulcro della *governance* delle banche.

Incentivi e remunerazione del management. La teoria dominante in tema di *executive compensation* (Holmstrom e Tirole, 1993) si fonda sull’idea di allineare gli incentivi degli azionisti (di imprese disperse) a quelli dei *top manager*, remunerandoli (in parte) attraverso azioni dell’impresa od opzioni definite sulle stesse. In presenza di mercati efficienti, il valore delle azioni è infatti uno stimatore non distorto dell’effettivo valore dell’impresa e quindi indirettamente un indicatore della *performance* del *Chief executive officer* (CEO).

Nella sua formulazione tradizionale, la teoria assume l’assenza di *leverage* e di una relazione endogena tra incentivi e assunzione del rischio, nonché la presenza mercati completi. Tutte ipotesi che poco si adattano all’industria bancaria. Le banche sono, infatti, caratterizzate da livelli

elevati di *leverage*, la remunerazione del *management* è tipicamente correlata all’assunzione di rischio e la presenza di “bolle speculative” gioca un ruolo cruciale. Basti pensare agli effetti – in molti paesi - dello scoppio della bolla immobiliare in occasione della crisi finanziaria degli scorsi anni.

In presenza di meccanismi incentivanti fondati sull’uso di *stock grant* e pacchetti di opzioni (in grado di allineare gli incentivi di *manager* e azionisti), affidare al *management* le scelte in merito all’assunzione di rischio e alla volatilità dei prezzi (ulteriormente influenzate dalla presenza di bolle speculative) può facilmente portare a una eccessiva assunzione di rischio. I *manager* possono, infatti, essere interessati non tanto a massimizzare il valore dell’impresa nel lungo periodo, quanto (con una prospettiva di più breve periodo) il valore del pacchetto di azioni e opzioni detenuto. Poiché tale valore è crescente nella volatilità del prezzo delle azioni, essi hanno un incentivo ad assumere un livello eccessivo di rischio, determinando l’insorgere di un conflitto di interesse con depositanti e creditori.²

Considerazioni di questo tipo pongono le premesse per un ripensamento nella definizione della remunerazione del *top management*. Come

² Vi sono molti modi in cui *manager* interessanti ad aumentare i profitti di breve periodo possono raggiungere il proprio obiettivo (e.g. Dermine, 2011): ad esempio, attraverso un aumento del *leverage* (che risulta in un aumento del ROE e degli *earnings-per-share*), attraverso l’erogazione di crediti più rischiosi in grado di generare margini di interesse più elevati nel breve periodo (al costo naturalmente di maggiori perdite nel lungo periodo), o mediante forme di *cash and carry trade*. Nel breve periodo, il maggiore rischio assunto può spesso essere occultato attraverso la manipolazione delle misure degli *asset* aggiustate per il rischio comunemente utilizzate per la valutazione dell’adeguatezza del capitale. Allo stesso modo, la registrazione delle perdite attese sui crediti possono essere ritardate, migliorando così i dati relativi ai profitti nel breve periodo.



già osservato, l'uso di opzioni e azioni incentiva i CEO a privilegiare obiettivi di breve periodo, inducendoli ad aumentare la sensitività della performance ai movimenti di mercato.³ Comportamenti di questo tipo sono ulteriormente rafforzati in presenza di *bonus* legati alla *performance*. Esiste una robusta evidenza empirica (specialmente per gli Stati Uniti) che documenta la relazione tra i *cash bonus* del *top management* e l'assunzione di rischio durante la crisi.

Tali strumenti sono chiaramente problematici per istituzioni come quelle bancarie, per le quali il problema di fondo è l'allineamento degli obiettivi del *top management* con quelli di depositanti e obbligazionisti (che forniscono la maggior parte del capitale di una banca). Una possibile soluzione propone di collegare direttamente *executive compensation* e *leverage*, legando il compenso dei *manager* a indicatori del rischio di default quali lo spread sui *credit default swap* (CDS) della banca rispetto a quello medio sui CDS di un paniere di banche comparabili (Bolton et al., 2015), remunerando i *manager* tramite l'assegnazione di titoli di debito, o rinviando parte della remunerazione (Bebchuk e Spamman, 2010).

Un'alternativa, sarebbe quella di rendere esplicita e, in qualche forma, obbligatoria la relazione tra valutazione del rischio esterna (ad esempio quella fornita dalle agenzie di *rating*) e la remunerazione dei *manager*. Tuttavia, come è noto, tale strumento esporrebbe il sistema alla minaccia di una 'collusione' tacita tra banche e agenzie di *rating* ben più grave, generando una pericolosa

"sovversione" della legge (Malik, 1990, Glaeser and Shleifer, 2003). Pertanto, meccanismi di *enforcement* di questo tipo andrebbero supportati da un lato attraverso l'imposizione di responsabilità penali personali dei *manager* e, dall'altro, mediante programmi di "*leniency*" simili a quelli utilizzati nella pratica antitrust. Ossia, programmi di sconti di pena, e/o incentivi monetari, per i *manager* bancari che denunciano alle autorità di vigilanza attività sospette dei propri istituti di credito, colleghi e supervisori. Ciò consentirebbe al sistema bancario di creare forme di acquisizione di "*insider information*" endogena che in qualche misura pone un limite alla discrezionalità individuale in tema di *risk management*.

Infine, un problema più volte sollevato dalla recente letteratura su "*financial advice*" e "*retail banking*" (e.g., Inderst e Ottaviani, 2012) riguarda il grado di opacità delle relazioni contrattuali tra banche commerciali e i *provider* dei prodotti finanziari da esse commercializzati. Il problema riguarda l'ammontare delle cosiddette "*commission fee*" pagate dai fondi d'investimento alle banche che ne commercializzano i prodotti. Una poca trasparenza sull'ammontare e l'allocazione interna di questi trasferimenti potrebbero distorcere l'esposizione del sistema bancario e indurre la commercializzazione di prodotti a elevata rischiosità. In tal senso, una *governance* efficace dovrebbe promuovere regole di trasparenza dei meccanismi attraverso i quali il *top management* delle banche si appropria di questa importante fonte di ricavo. Ciò renderebbe da un lato più semplice l'attribuzione di responsabilità individuali in caso di fallimenti come quelli cui abbiamo assistito in tempi molto recenti, e dall'altro renderebbe più chiari agli investitori e ai depositanti i canali d'investimento e di assunzione del rischio degli istituti di credito cui essi si rivolgono. D'altro canto, regole che

³ Anche l'adozione di schemi di remunerazione legati alla *performance* azionaria di lungo periodo, pur producendo potenzialmente un migliore allineamento degli incentivi di *manager* e azionisti (ma non necessariamente degli altri *stakeholder*), potrebbe essere problematica, soprattutto nella misura in cui i *manager* sono in grado di influenzare i propri compensi estraendo rendite dall'impresa.

rendono meno spregiudicato l'utilizzo di strumenti remunerativi che premiano il volume di vendita - e.g., *accelerator*, *stepped payment*, e *threshold*⁴ - piuttosto che la qualità dei prodotti emessi (che può essere misurata con buona approssimazione dalla performance relativa dei prodotti disponibili sul mercato e/o da indagini qualitative sulla *customer satisfaction*) possono certamente contribuire a ridurre il conflitto d'interesse tra *manager* e depositanti.

3. La governance bancaria nella pratica: l'evidenza empirica

E' importante chiedersi se le peculiarità teoriche discusse sopra abbiano trovato risposte adeguate nelle istituzioni di *governance* (consigli di amministrazione, concentrazione proprietaria, meccanismi di remunerazione e di controllo interno) adottate dalle banche nella pratica e in che misura tali istituzioni si siano rivelate adeguate durante la recente crisi finanziaria.⁵ Le recenti *survey* di Becht et al. (2012) e di de Haan e Vlahu (2015) hanno affrontato la questione nel dettaglio.

La composizione dei consigli d'amministrazione statunitensi è stata profondamente modificata a seguito dello scandalo Enron, con l'imposizione agli emittenti domestici di dotarsi, entro la fine del 2004, di consigli di amministrazione con una

maggioranza di amministratori indipendenti e di comitati nomine, remunerazione e *audit* costituiti esclusivamente da indipendenti. Regole simili, ancorché spesso non vincolanti, sono alla base dei codici di *corporate governance* introdotti al di fuori degli Stati Uniti, con l'aggiunta di raccomandazioni tese alla riduzione del numero di amministratori e alla nomina di amministratori con sufficiente tempo da dedicare all'incarico. Tali indicazioni sono state riprese anche dalle raccomandazioni del *Basel Committee on Banking Supervision* nel 2006, che ha posto l'accento sull'esigenza di nominare consiglieri qualificati, in grado di monitorare in modo adeguato l'attività della banca, e ribadendo l'importanza di dotarsi di consiglieri indipendenti dai grandi azionisti, incluso lo stato.

Coerentemente con le intenzioni del regolatore, Ferreira et al. (2012) osservano che in anni recenti i consigli di amministrazione delle banche statunitensi sono diventati più piccoli (passando in media da 15 membri nel 2000 a 11,7 nel 2008) e con una quota più elevata di amministratori indipendenti (il 74% nel 2007). Lo stesso non è accaduto al di fuori degli Stati Uniti, con consigli di amministrazione ben più grandi (pur passando da 17 membri nel 2000 a 15 nel 2008) rispetto a quelli delle banche statunitensi e con una quota di amministratori indipendenti ben più bassa (sempre inferiore al 50% e pari al 35% nel 2008), anche se con una maggiore esperienza di banca (per il 38% degli amministratori contro il 24% degli USA nel 2008).⁶

Da un punto di vista teorico la relazione tra dimensione del consiglio di amministrazione e

⁴ Questi strumenti implicano, tipicamente, un aumento discontinuo verso l'alto dei bonus percepiti dai promotori finanziari al raggiungimento di volumi di vendita predefiniti.

⁵ Il riferimento al mercato come "meccanismo" di *governance* non sembra facilmente applicabile all'industria bancaria. La minaccia di *takeover* ostili è di fatto assente nel caso delle banche e la possibilità di operare fusioni, o la stessa entrata nel mercato, sono in molti paesi soggetti all'approvazione esplicita delle autorità di regolazione. Ciò non toglie che negli ultimi decenni l'industria bancaria abbia conosciuto un rilevante processo di consolidamento in molti paesi, inclusa l'Italia, che nella maggior parte dei casi ha riguardato proprio le banche meno efficienti.

⁶ E' importante osservare che molti paesi europei adottano un sistema duale, al contrario degli Stati Uniti in cui il modello monistico è quello dominante. Considerando 91 banche di 19 paesi europei, De Haan e Vlahu (2015) mostrano che nel 2012 i consigli esecutivi erano composti in media da 4 membri e i consigli di sorveglianza da 14 membri.

performance non è ovvia. Da un lato, consigli più grandi possono avere un impatto positivo rendendo disponibile un più ampio ventaglio di competenze e maggiore informazione. Dall'altro, però, in consigli troppo grandi possono porsi rilevanti problemi di coordinamento e *free riding* (sia in relazione al processo decisionale, sia all'acquisizione di informazioni a scapito della qualità del *monitoring*). Diversi studi empirici, che si riferiscono in molti casi a periodi precedenti la crisi, indicano l'esistenza di una correlazione positiva (negativa) tra dimensione del consiglio di amministrazione e *performance* (assunzione di rischio). Focalizzando l'attenzione sulla recente crisi finanziaria, non sembra però emergere alcuna correlazione tra dimensione del *board* e *performance* (e.g. Erkens et al., 2012; Berger et al., 2014a).⁷ L'evidenza empirica circa la correlazione tra la dimensione del consiglio di amministrazione e l'assunzione di rischio è ancora più debole e indiretta. Adams (2012) e Minton et al. (2010) osservano che le banche statunitensi che hanno beneficiato del programma TARP sono contraddistinte da consigli di maggiori dimensioni rispetto a quelle che non hanno necessitato di alcun supporto. Nella misura in cui le banche più rischiose sono quelle supportate dal TARP, allora le banche più rischiose sono quelle con i *board* di maggiore dimensione. Naturalmente, la premessa è tutt'altro che scontata.

Non solo la dimensione, ma anche la composizione dei consigli di amministrazione può avere un impatto sulla *performance* delle banche.⁸

Un ruolo potenzialmente importante in questo senso è giocato dagli amministratori indipendenti.⁹ In una prospettiva teorica, la relazione tra amministratori indipendenti e *performance* non è ovvia. Da un lato, nella misura in cui il mercato degli amministratori indipendenti è competitivo e quindi la reputazione conta, essi sono in una posizione migliore per svolgere una più efficace azione di *monitoring*, prevenendo comportamenti opportunistici e riducendo i possibili costi d'agenzia. D'altro lato, però, un maggior grado di indipendenza può ostacolare la produzione di informazione, ostacolando sia il ruolo di *advising* sia quello di *monitoring* del *board*: i CEO potrebbero infatti rispondere a una maggiore indipendenza del consiglio di amministrazione fornendo informazione meno

amministrazione, limitandoci a poche considerazioni. Una teoria diffusa ritiene che tali amministratori non siano in grado di esercitare un'attenta azione di *monitoring* per mancanza di tempo. D'altro canto, essi possono apportare competenze e conoscenze specifiche in grado di migliorare il processo decisionale. La mancanza di tempo potrebbe poi essere compensata da una maggiore abilità, il che spiegherebbe perché un amministratore sia selezionato per sedere in più consigli (e.g. Grove et al., 2011; Adams et al., 2010). Infine, è noto che in molti casi gli amministratori delle *bank holding company* siedono nei consigli delle banche sussidiarie proprio per perseguire una più efficace azione di *monitoring* (Adams, 2010). L'impatto teorico dei cosiddetti *busy director* (gli amministratori che siedono in più consigli di amministrazione) non è quindi ben definito. La stessa ambiguità caratterizza la scarsa evidenza empirica disponibile sul punto, da cui non sembra peraltro emergere un impatto significativo del numero di *busy director* che siedono nel *board* sulla *performance* (e.g. Fernandes e Fitch, 2013; Aebi et al., 2012).

⁹ La composizione dei consigli di amministrazione e quindi la quota di amministratori indipendenti sul totale dipende dall'approccio regolatorio. In generale, la presenza di amministratori indipendenti sembra essere inferiore in paesi in cui il regolatore è in grado di esercitare direttamente un'attività di *monitoring* e di controllo sulle banche, mentre è maggiore in paesi caratterizzati da un più elevato grado di protezione degli investitori (Ferreira et al., 2012; Li e Song, 2013).

⁷ Stabilire un eventuale legame causale tra dimensione del *board* e *performance* della banca è ancora più complesso. Banche in crisi potrebbero decidere di aumentare il numero di direttori non esecutivi proprio nel tentativo di migliorare la *performance* (come osservato da Hermalin e Weisbach, 1988, che focalizzano però l'attenzione su imprese non finanziarie).

⁸ Non ci occuperemo qui nel dettaglio del ruolo degli amministratori che siedono in più consigli di

precisa ai consiglieri (Adams e Ferreira, 2007; Harris e Raviv, 2008).

L'evidenza empirica disponibile non sembra supportare l'idea di una relazione positiva tra grado di indipendenza del *board* e *performance*. In particolare, durante la crisi, una più marcata indipendenza del consiglio di amministrazione è risultata essere correlata per le banche di molti paesi a maggiori perdite (e.g. Minton et al., 2014; Erkens et al., 2012; Beltratti e Stulz, 2012).¹⁰ In alcuni casi, l'incompetenza dei *board* sembra essere stata una delle principali determinanti delle perdite sofferte da alcune tipologie di banche (su tutte le *Landesbanken* tedesche e le *Cajas* spagnole) durante la crisi. Ciò suggerisce l'importanza dell'inclusione nei *board* di amministratori con specifiche competenze ed esperienza in campo finanziario (nei sistemi duali in particolare, l'assenza di amministratori con specifiche competenze nel campo del *banking* nei consigli di sorveglianza riduce l'efficacia del *monitoring* dei consigli di gestione), garantendo al contempo la definizione di appropriati meccanismi di incentivazione che impediscano l'assunzione di rischi eccessivi.¹¹ Nella pratica, i risultati circa il legame tra l'esperienza in campo finanziario dei consiglieri e la *performance* della banca sono però ambigui. Nelle fasi più acute della crisi e per le banche più grandi sembra

effettivamente emergere una relazione positiva tra competenza in campo finanziario e *performance* (Fernandes e Fich, 2013 e Minton et al., 2010 per gli Stati Uniti; Cunat e Garicano, 2009 e Hau e Thum, 2009, per Spagna e Germania, rispettivamente), anche se non mancano risultati di segno opposto, specialmente per ciò che attiene al ruolo dei direttori non esecutivi (Aebi et al., 2012).

Potenzialmente rilevante è anche la possibilità che il CEO e il presidente del consiglio di amministrazione coincidano (la cosiddetta *CEO duality*). Da un punto di vista teorico, la *CEO duality* pone un *trade-off* interessante. Da un lato, può avere un impatto negativo sulle capacità di *monitoring* del board (Jensen, 1993), aumentando l'influenza del *management* sul processo decisionale del consiglio (*entrenchment*). D'altro lato, però, può influire sull'efficienza aziendale, riducendo la probabilità di conflitto tra *management* e consiglio di amministrazione.

L'evidenza empirica sugli effetti della *CEO duality* fornisce indicazioni contraddittorie. Alcuni studi evidenziano, infatti, una correlazione negativa tra *CEO duality* e *performance* della banca e qualità del credito (e.g. Grove et al., 2011), mentre altri suggeriscono che in presenza di *CEO duality* le banche tendono ad assumere meno rischi (e.g. Pathan, 2009).

La relazione tra assunzione del rischio e assetti proprietari è una delle questioni cruciali nell'architettura della *governance* bancaria. La letteratura teorica sottolinea l'importanza delle relazioni potenziali tra concentrazione proprietaria (in particolare, la presenza di azionisti istituzionali o di *blockholder* privati o pubblici) e rischio assunto dalle banche.¹² In teoria, una maggiore

¹⁰ Va, peraltro, osservato che l'efficacia degli amministratori indipendenti sembra essere legata alle specifiche funzioni svolte. Lavorando su imprese finanziarie appartenenti ai paesi del G8, Yeh et al. (2011) trovano che la presenza di amministratori indipendenti nei comitati *auditing* e rischio ha contribuito a migliorare la *performance* durante la crisi.

¹¹ Se una maggiore competenza del consiglio di amministrazione sembra essere fondamentale per evitare fallimenti quali quelli che hanno interessato le *Landesbanken* e le *Cajas*, esiste infatti una non trascurabile evidenza empirica che sottolinea la correlazione positiva (anche se non necessariamente un legame causale) tra *risk taking* e qualificazioni del *board* (e.g. Minton et al., 2014).

¹² Con l'eccezione dei paesi anglosassoni, la proprietà bancaria è spesso caratterizzata dalla presenza di azionisti dominanti, nelle cui mani si concentra una quota rilevante dei diritti di voto.

concentrazione proprietaria dovrebbe stimolare una più efficace attività di *monitoring* e quindi contribuire a mitigare i problemi di agenzia. La più recente evidenza empirica sul punto riferita alla recente crisi finanziaria, ancorché frammentaria, non sembra però corroborare questa ipotesi ed è anzi spesso contraddittoria. Se Grove et al. (2011) individuano una debole correlazione positiva tra concentrazione proprietaria e *performance* bancaria, Aebi et al. (2012) sottolineano che la presenza di grandi azionisti non sembra essere stata in grado di promuovere un *monitoring* efficace. Anzi, Erkens et al. (2012) e Beltratti e Stulz (2012) evidenziano una significativa correlazione positiva tra concentrazione finanziaria e assunzione di rischio. Più precisamente, durante la crisi, gli investitori istituzionali non sembrano essersi opposti attivamente all'assunzione di rischio (pur non avendola neppure favorita esplicitamente). Allo stesso modo, la presenza di un azionista di riferimento pubblico non sembra essere stata correlata sistematicamente a maggiori perdite durante la crisi nel complesso dei paesi OCSE, anche se in molti paesi europei (Belgio, Germania e Spagna) la maggior parte delle perdite si sono registrate proprio in banche controllate dallo Stato.¹³

Gli effetti di una maggiore concentrazione proprietaria sembrano dipendere in misura non

trascurabile dal livello di tutela degli azionisti e dal tipo di regolazione che caratterizzano paesi diversi. Quanto al primo punto, Laeven e Levine (2009) osservano che, in generale, anche se le banche in cui sono presenti azionisti di controllo assumono più rischio, tale effetto è mitigato dalla presenza di leggi più severe a protezione degli azionisti. Quanto al secondo, una regolazione più stringente sembra ridurre l'assunzione di rischio quando la proprietà è dispersa ed aumentarlo quando è concentrata.

Sempre in tema di assetti proprietari, più robusta è l'evidenza circa le banche cooperative che, coerentemente con le predizioni della teoria, sembrano assumere meno rischi delle banche organizzate come società per azioni. Le perdite riportate da tali banche durante la crisi sono risultate essere, infatti, molto inferiori rispetto a quelle degli altri istituti e, con l'eccezione delle *Cajas* spagnole (di cui si è già detto) e di poche altre banche con problemi simili, la maggior parte dei fallimenti bancari ha riguardato banche organizzate come società per azioni (e.g. Becht et al, 2012; Gropp e Köhler, 2010).

Qualche osservazione merita anche il ruolo delle quote proprietarie detenute dal CEO e dal *top management*. In una prospettiva teorica, da un lato (ci ritorneremo più avanti), detenere una significativa quota proprietaria può incentivare il CEO a massimizzare il valore della banca e a ridurre l'assunzione di rischio (specialmente in tempi di crisi, come osservato da Aebi et, 2012). D'altro lato, però, può mettere il CEO nelle condizioni di controllare la composizione del *board*, riducendone la capacità di esercitare un'efficace attività di *monitoring* (Jensen, 1993; Hermalin e Weisbach, 1998). Data la complessità dell'attività bancaria e la rilevanza delle asimmetrie informative che pone, gli *insider* potrebbero quindi essere in grado di perseguire i propri obiettivi a discapito degli investitori

¹³ Il ruolo dello Stato nella proprietà delle banche era un tratto distintivo dell'industria bancaria di molti paesi anche prima della crisi e il fenomeno si è ulteriormente consolidato con la crisi finanziaria. In una prospettiva empirica, il problema della relazione tra proprietà pubblica e *performance* si è focalizzato tradizionalmente sulle industrie bancarie di paesi in via di sviluppo ed emergenti, tipicamente concludendo per una relazione negativa. Berger et al. (2005) notano come le banche pubbliche siano tipicamente caratterizzate da una quota molto maggiore di crediti in sofferenza. Essi rilevano, inoltre, un significativo miglioramento nella performance delle banche una volta privatizzate.

esterni. In questo senso, una maggiore importanza degli *insider* può determinare un significativo aumento dei problemi di agenzia e una riduzione del valore della banca (Grove et al, 2011; Gorton e Rosen, 1995). L'evidenza empirica in proposito è ancora una volta piuttosto contraddittoria.

Berger et al (2014b) osservano che in occasione della recente crisi finanziaria una maggiore quota proprietaria del CEO è risultata essere associata a una probabilità di fallimento della banca significativamente più bassa. Fahlenbrach e Stulz (2011) giungono, invece, a conclusioni che puntano nella direzione opposta. Ritorneremo sul punto con maggiore dettaglio più avanti, discutendo degli effetti tra remunerazione del *top management* e *performance*.

Data l'importanza dell'allocazione e gestione del rischio per l'attività delle banche è sorprendente osservare come proprio le funzioni di controllo del rischio, che dovrebbero assumere un'importanza particolare nella *governance bancaria*, si siano spesso rivelate inadeguate durante la recente crisi finanziaria. I dati disponibili, principalmente riferiti agli Stati Uniti, sembrano essere concordi nell'evidenziare che le banche dotate di adeguati meccanismi interni di controllo del rischio siano quelle che hanno subito le minori perdite durante la crisi.¹⁴ Ciononostante, Ellul e Yerramilli (2013) hanno evidenziato che il comitato di controllo interno risponde direttamente al consiglio di amministrazione - e il *chief risk officer* (CRO) è un manager di primo piano - solo in poco più della metà delle 70 più grandi *holding* bancarie statunitensi, a indicare che le funzioni di controllo del rischio sono

spesso considerate non prioritarie. L'evidenza aneddotica relativa a Lehman e HBOS – casi in cui le indicazioni dei *risk manager* sono state (colpevolmente) disattese o taciute, contribuendo in misura rilevante al fallimento degli istituti – confermano gli enormi costi della sottovalutazione di un adeguato controllo interno. Veniamo infine al punto cruciale del legame tra *performance* e remunerazione. L'adozione di schemi di remunerazione *performance-based* per i CEO e i *top manager* è oggi la norma. La discussione nella sezione precedente circa i limiti di tale approccio, quando applicato all'industria bancaria, pone però seri interrogativi sulla sua efficacia. L'evidenza empirica disponibile sembra confermare le perplessità.

Fahlenbrach e Stulz (2011) analizzano la relazione tra remunerazione incentivante e *performance* tra il 2006 e il 2008 per un campione di 95 BHC (*bank holding companies*) e banche di investimento statunitensi, non individuando alcuna relazione negativa sistematica tra la mancanza di allineamento negli incentivi di CEO e azionisti e la *performance* delle banche. Al contrario, sembrerebbe valere l'opposto: dove gli incentivi erano maggiormente allineati, la *performance* durante la crisi è risultata essere peggiore.¹⁵

¹⁴ Durante la crisi, le banche con *risk manager* più potenti sono risultate essere caratterizzate da una più elevata qualità del credito (Keys et al., 2009), da rendimenti azionari più elevati (Ellul e Yerramilli, 2013; Aebi et al., 2012), da un *trading* minore sui derivati e da una minore volatilità del prezzo delle azioni (Kashyap, 2010).

¹⁵ Per la verità, focalizzando l'attenzione sul *trading* di azioni da parte dei CEO delle banche considerate, si nota che il 75% di essi non ha venduto nulla in prossimità della crisi (incorrendo ex post in perdite molto significative), a suggerire che molti CEO non sono stati in grado di cogliere l'approssimarsi della crisi o erano convinti di amministrare la propria banca in modo appropriato. In caso contrario, adottando un'ottica di breve periodo, essi avrebbero dovuto disfarsi delle azioni detenute all'approssimarsi della crisi in modo da limitare le proprie perdite, cosa che non è accaduta. In questo senso, non si pone un problema di allineamento degli incentivi di azionisti e *manager*, ma rimane il fatto che la politica di remunerazione non è stata in grado di promuovere la creazione di valore nel lungo periodo, né di tutelare gli



L'evidenza aneddotica fornita da Bebchuck et al. (2010) sembra lasciare ancora meno margini di incertezza. Essi osservano che i cinque *top manager* di Bear Sterns e Lehman Brothers hanno ottenuto tra il 2000 e il 2008, cumulativamente, oltre un miliardo di dollari in *cash bonus* e attraverso la vendita dei propri pacchetti azionari. Dato che le due società sono successivamente fallite è difficile argomentare che una politica di remunerazione *performance-based* sia riuscita nell'intento di creare valore per gli azionisti di Bear Sterns e Lehman Brothers nel lungo periodo.¹⁶ E' interessante osservare per completezza che le *performance* peggiori durante la crisi finanziaria sono state realizzate dalle istituzioni finanziarie che si sono avvalse di incentivi basati sull'uso di *cash bonus* piuttosto che su pacchetti di azioni od opzioni (Erkens et al., 2012).

Uno degli aspetti più interessanti circa l'allineamento degli incentivi di *manager* e azionisti è quello relativo alla relazione tra meccanismi di remunerazione e assunzione di rischio. Un più marcato profilo di rischio è spesso un obiettivo perseguito dagli azionisti. Il modello principale-agente predice che imprese più rischiose devono corrispondere una remunerazione più elevata rispetto a imprese meno rischiose per fornire gli stessi incentivi a un *manager* avverso al rischio. Ciò discende immediatamente dal fatto che, a parità di condizioni, un *manager* avverso al rischio preferirebbe lavorare per un'impresa meno

rischiosa, a meno che non sia adeguatamente ricompensato per affrontare il rischio aggiuntivo associato a un'impresa più rischiosa. Ovviamente un più marcato profilo di rischio è però associato a una maggiore probabilità di *default* e può quindi non essere affatto nell'interesse dei creditori e nel caso delle banche dei depositanti.

Coerentemente con la teoria, Cheng et al. (2015) (ma a conclusioni simili giungono anche Chesney et al., 2010 e prima ancora Adams e Mehran, 2003) - in un'analisi relativa a un campione di imprese finanziarie statunitensi tra il 1992 e il 2008 - trovano una robusta evidenza circa l'esistenza di una correlazione positiva tra il livello di remunerazione incentivante del *management* e il livello di rischio assunto. Allo stesso tempo, gli amministratori che hanno goduto delle remunerazioni più elevate negli anni precedenti la crisi sono proprio quelli delle imprese che hanno subito le perdite maggiori durante la crisi, a conferma che i *manager* sono stati ricompensati o incentivati ad assumere rischi eccessivi, alle spese di depositanti e obbligazionisti.

A questo proposito, è utile osservare che - oltre al livello - anche il tipo di remunerazione ricevuto dal *top management* ha un impatto sugli incentivi ad assumere rischio. De Young et al. (2013), misurando la sensibilità della remunerazione alla performance (i.e. ai cambiamenti nei prezzi delle azioni) e al rischio (i.e. ai cambiamenti nella volatilità dei rendimenti azionari), hanno osservato come negli anni immediatamente precedenti la crisi finanziaria, i compensi dei *manager* siano stati modificati in modo da incentivarli a privilegiare attività di *banking* non tradizionali (intrinsecamente più rischiose), attribuendo un maggior peso alla componente premiale legata all'assunzione di rischio.¹⁷

interessi degli altri *stakeholder*.

¹⁶ Per certi versi, non si tratta di un risultato sorprendente: è piuttosto naturale ipotizzare che gli amministratori abbiano adottato una prospettiva di breve periodo: una volta che i pacchetti di opzioni di cui disponevano sono divenuti esercitabili, l'obiettivo è diventato quello di sostenere il più possibile il valore delle azioni nell'immediato, in modo da massimizzare rapidamente (monetizzandoli) i benefici ottenibili attraverso l'esercizio delle opzioni.

¹⁷ Una remunerazione incentivante che guarda principalmente alla performance è legata tipicamente

4. Le lezioni della crisi

La recente crisi finanziaria ha rinnovato l'interesse dei regolatori circa la definizione di principi condivisi di *corporate governance*. L'OCSE ha formulato nel 2010 specifiche raccomandazioni circa l'implementazione dei *Principles of Corporate Governance* pubblicati originariamente nel 1999. Allo stesso modo le raccomandazioni formulate nel 1999 dal *Basel Committee on Banking Supervisors* (*Basel Principles*) sono state sostanzialmente riviste nel 2006, prima della crisi, (spostando, troppo tardi, l'accento dalla protezione degli azionisti a quella dei depositanti e degli altri creditori) e ancora una volta successivamente alla crisi nel 2010.

Sull'onda emotiva determinata dalla crisi, il tema specifico della remunerazione dei banchieri ha assunto una posizione prioritaria nell'agenda politica e ha stimolato un gran numero di interventi: dalla pubblicazione dei *Principles for Sound Compensation Practices and Implementation Standards* da parte del *Financial Stability Board* nel 2009, al *Dodd-Frank Bill* negli Stati Uniti, alle *Walker Recommendations* nel Regno Unito, fino al *Green Paper on the Corporate Governance of Financial Institutions* della Commissione Europea nel 2010.

La versione dei *Basel Principles* del 2010 pone esplicitamente in capo al consiglio di amministrazione la protezione degli interessi dei depositanti e degli altri *stakeholder* rilevanti (supervisor, obbligazionisti e governi) e affida ai *supervisor* le attività di *monitoring* nonché il potere di individuare azioni correttive. Concretamente, il consiglio di amministrazione deve essere composto da consiglieri più competenti, devono essere rafforzate le funzioni

di *risk management*, il ruolo del *Credit Risk Officer* deve essere ulteriormente valorizzato. Tutte misure che, come evidenziato nell'analisi proposta nelle pagine precedenti, vanno nella direzione giusta. Rimane però il fatto che la responsabilità di una "buona" corporate governance rimane in capo al consiglio di amministrazione, che continua a essere esclusivamente (o quasi) espressione degli azionisti. E' legittimo chiedersi se consigli di amministrazione di questo tipo siano effettivamente in grado di rappresentare adeguatamente gli interessi degli *stakeholder* non azionisti.

Considerazioni simili valgono per la definizione dei meccanismi di remunerazione dei *top manager*. Tutti gli standard proposti insistono sull'esigenza di correggere appropriatamente la remunerazione per il rischio. Rimangono però rilevanti problemi di implementazione. Esistono, infatti, molti modi per valutare il rischio (ex ante o ex post, in termini relativi o assoluti, ricorrendo a indicatori qualitativi o a misure quantitative, etc.) e molti modi per tenerne conto (ad esempio, non corrispondendo parte dei compensi differiti, o esigendo la restituzione di compensi già erogati). Nella pratica, la remunerazione del *management* è ancora in larga misura ancorata agli interessi degli azionisti (al rendimento azionario) e si cura poco (o per nulla) degli altri *stakeholder* e in particolare dei depositanti. Gli incentivi continuano a essere definiti quasi esclusivamente nella forma di capitale azionario. I pacchetti di opzioni e *stock grant* continuano poi a essere esercitabili rapidamente (in media tre anni), contribuendo non poco ai problemi di *short-termism* del *management*. Gli aggiustamenti della remunerazione per il rischio sono stati di fatto affidati alla "creatività" delle banche, che si sono avvalse della libertà concessa definendo spesso metodi complessi, poco trasparenti e soggettivi.

alla concessione di pacchetti azionari ai *top manager*, mentre una remunerazione più legata all'assunzione di rischio si basa tipicamente sulla concessione di *stock option*.



Ne è risultata una varietà di approcci, la cui validità e consistenza è difficile da verificare in assenza di informazioni precise e accurate, con l'ovvia possibilità di abusi.

E' ormai ampiamente condiviso che la *governance* delle banche presenti specificità che la rendono molto diversa da quella delle altre imprese. Molto rimane però da fare proprio sugli aspetti più problematici. Le responsabilità dei consigli di amministrazione nei confronti dei creditori (e in particolare dei depositanti) oltre che degli azionisti devono essere definite con maggiore precisione. Gli interessi di tali *stakeholder* devono essere formalmente rappresentati e nella pratica le funzioni di controllo interno del rischio devono essere ulteriormente rafforzate. Le politiche di remunerazione - oltre a prevedere compensi effettivamente e adeguatamente corretti per il rischio (come ormai ampiamente riconosciuto) - devono tenere esplicitamente conto degli interessi dei creditori, ad esempio ancorando la remunerazione allo *spread* sui *credit default swap*.

Bibliografia

Adams, R.B., 2010. Governance at Banking Institutions. In H.K. Baker and R. Anderson (Eds.), *Corporate Governance*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

Adams, R.B., 2012. Governance and the Financial Crisis. *International Review of Finance*, 12, 7–38.

Adams, R.B. e H. Mehran, 2003. Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies? *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, 9, 123–142.

Adams, R.B. e D. Ferreira, 2007. A Theory of Friendly Boards. *Journal of Finance*, 62, 217–250.

Adams, R.B., Hermalin, B.E. e M.S. Weisbach, 2010. The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey. *Journal of Economic Literature*, 48, 58–107.

Aebi V., Sabato, G. e M. Schmid, 2012. Risk Management, Corporate Governance, and Bank Performance in the Financial Crisis. *Journal of Banking and Finance*, 36, 3213–3226.

Bebchuk, L.A. e H. Spaman, 2010. Regulating bankers' pay. *Georgetown Law Journal*, 98, 247–287.

Bebchuck, L.A., Cohen, A. e H. Spaman, 2010. The Wages of Failure: Executive Compensation at Bear Stearns and Lehman 2000–2008. *Yale Journal of Regulation*, 27, 257–282.

Becht, M., Bolton, P. e A. Röell, 2012. Why Bank Governance is Different. *Oxford Review of Economic Policy*, 27, 437–463.

Beltratti, A. e R.M. Stulz, 2012. The Credit Crisis Around the Globe: Why Did Some Banks Perform Better During the Credit Crisis? *Journal of Financial Economics*, 105, 1–17.

Berger, A.N., Clarke, G.R.G., Cull, R., Klapper, L. e G.F. Udell, 2005. Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of the Static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign and State Ownership. *Journal of Banking and Finance*, 29, 2179–2221.

Berger, A.N., Imbierowicz, B. e C. Rauch, 2014a. The Roles of Corporate Governance in Bank Failures During the Recent Financial Crisis. *Mimeo*.

- Berger, A.N., Kick, T., Schaeck K., Executive board composition and bank risk taking, 2014b. *Journal of Corporate Finance*, 28, 48–65.
- Bolton, P., Mehran H. e J. Shapiro, 2015. Executive Compensation and Risk Taking. Forthcoming: *Review of Finance* (doi: 10.1093/rof/rfu049).
- Cheng, I-W., Hong, H. e J.A: Scheinkman, 2015. Yesterday's Heroes: Compensation and Risk at Financial Firms. *Journal of Finance*, 70, 839–879.
- Chesney, M., Stromberg, J. e A. Wagner, 2010. Risk-taking Incentives, Governance, and Losses in the Financial Crisis. *Swiss Finance Institute Research Paper Series*, 10-18.
- Cuñat, V. e L. Garicano, 2009. Did Good Cajas Extend Bad Loans? The Role of Governance and Human Capital in Cajas' Portfolio Decisions, *FEDEA*.
- de Haan, J. e R. Vlahu, 2015. Corporate Governance of Banks: A Survey. Forthcoming: *Journal of Economic Surveys* (doi: 10.1111/joes.12101).
- DeYoung, R., Peng, E. e M. Yan, 2013. Executive Compensation and Business Policy Choices at U.S. Commercial Banks. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 48, 165–196.
- Dermine, J., 2011. Bank Corporate Governance, Beyond the Global Banking Crisis. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 259–281.
- Diamond, D.W. e P.H. Dybvig, 1983. Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity. *Journal of Political Economy*, 91, 401–419.
- Ellul, A. e V. Yerramilli, 2013. Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from US Banking Holding Companies. *Journal of Finance*, 68, 1757–1803.
- Erkens, D.H., Hung, M. e P. Matos, 2012. Corporate Governance in the 2007–2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide. *Journal of Corporate Finance*, 18, 389–411.
- Fahlenbrach, R. e R.M. Stulz, 2011. Bank CEO Incentives and the Credit Crisis. *Journal of Financial Economics*, 99, 11–26.
- Fernandes, N. e E.M. Fich 2013. Does Financial Experience Help Banks During Credit Crises? *Mimeo*.
- Ferreira, D., Kirchmaier, T. e D. Metzger, 2012. Boards of banks. *ECGI – Finance Working Paper*, 289.
- Glaeser, E.L. e A. Shleifer, 2003. The Rise of the Regulatory State. *Journal of Economic Literature*, XLI, 401-425.
- Gropp, R. e M. Köhler, 2010. Bank Owners or Bank Managers: Who is Keen on Risk? Evidence From the Financial Crisis. *ZEW Discussion Paper*, 10-13, Mannheim.
- Gorton, G. e R. Rosen, 1995. Corporate Control, Portfolio Choice, and the Decline of Banking. *Journal of Finance*, 50, 1377–1420.
- Grove, H., Patelli, L., Victoravich, L.M. e P. Xu, 2011. Corporate Governance and Performance in the Wake of the Financial Crisis: Evidence from US Commercial Banks.



Corporate Governance: An International Review, 19, 418–436.

Harris, M. e A. Raviv, 2008. A Theory of Board Control and Size. *Review of Financial Studies*, 21, 1797–1832.

Hau, H. e M. Thum, 2009. Subprime Crisis and Board (In-)Competence: Private vs. Public Banks in Germany. *Economic Policy* 24, 701–751.

Hermalin, B.E. e M.S. Weisbach, 1988. The Determinants of Board Composition. *Rand Journal of Economics*, 19, 589–606.

Hermalin, B.E. e M.S. Weisbach, 1998. Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO. *American Economic Review*, 88, 96–118.

Hermalin, B., e Michael Weisbach, 1988. The Determinants of Board Composition. *The RAND Journal of Economics*, 19, 589–606.

Holmström, B. e J. Tirole, 1993. Market Liquidity and Performance Monitoring. *Journal of Political Economy*, 101, 678–709.

Inderst, R. and M. Ottaviani, 2012. Financial advice, *Journal of Economic Literature*, 50, 494–512.

Jensen, M.C., 1993. The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 48, 831–880.

Kashyap, A.K., 2010. Lessons from the Financial Crisis for Risk Management. *Financial Crisis Inquiry Commission*.

Keys, B.J., Mukherjee, T., Seru, A. e V. Vig, 2009. Financial Regulation and Securitization: Evidence from Subprime Loans. *Journal of Monetary Economics*, 56, 700–720.

Laeven, L. e R. Levine, 2009. Corporate Governance, Regulation, and Bank Risk Taking. *Journal of Financial Economics*, 93, 259–275.

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Andrei Shleifer A., 1999. Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54, 471–517.

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R., 2000. Agency Problems and Dividend Policies Around the World. *The Journal of Finance*, 55, 1–33.

Li, L. e F.M. Song, 2013. Do Bank Regulation Affect Board Independence? A Cross-Country Analysis. *Journal of Banking and Finance*, 37, 2714–2732.

Malik, A. S., 1990. Avoidance, Screening and Optimum Enforcement. *Rand Journal of Economics*, 21, 341–353.

Masera, R., 2006. *La Corporate Governance nelle Banche*. Ed. Il Mulino.

Minton, B.A., Taillard, J.P.A. e R.G. Williamson, 2010. Board Composition, Risk Taking and Value: Evidence from Financial Firms. *Mimeo*.

Minton, B.A., Taillard, J.P.A. e R.G. Williamson, 2014. Financial Expertise of the Board, Risk



Taking and Performance: Evidence from Bank Holding Companies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49, 351–380.

Pathan, S., 2009. Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of Banking and Finance*, 33, 1340–1350.

Salvatori, C., 2001, La Corporate Governance delle Banche Europee. *Mimeo*.

Shleifer A., Vishny R. W., 1997. A survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, LII, 737-783.

Yeh, Y.-H., Chung, H. e C.-L. Liu, 2011. Committee Independence and Financial Institution Performance During the 2007–08 Credit Crunch: Evidence from a Multi-Country Study. *Corporate Governance: An International Review*, 19, 437–458.



2. LA GOVERNANCE BANCARIA COME RISK GOVERNANCE: L'EVOLUZIONE DELLA REGOLAMENTAZIONE INTERNAZIONALE ED EUROPEA DOPO LA CRISI ♦

1. *Corporate governance* e banche nella regolamentazione antecedente alla crisi finanziaria

La crisi finanziaria del 2007-2008 ha portato alla luce l'esistenza di carenze diffuse nella *governance* bancaria. Frequente è, infatti, l'osservazione per cui tanto i meccanismi di funzionamento degli organi sociali, quanto la struttura dell'organizzazione aziendale (e, in particolare, il sistema dei controlli interni), sono risultati incapaci di prevenire o per lo meno arginare l'eccessiva assunzione di rischi da parte degli intermediari (Kirkpatrick 2009; OECD 2009; de Larosière Group 2009; FSA 2009).

Benché nella letteratura economica e giuridica non vi sia unanimità di vedute sull'effettivo ruolo da attribuire a tali difetti nel concorso di cause che hanno portato il sistema bancario e finanziario sull'orlo del tracollo¹ – e, conseguentemente, sull'opportunità di dedicare particolare attenzione a questo aspetto nell'ambito della regolamentazione bancaria – a livello di istituzioni internazionali la necessità di rafforzare il governo interno delle banche e, più in generale, degli intermediari finanziari è da tempo considerata una priorità (Liikanen Group 2012; Group of Thirty 2012; OECD 2010; Commissione Europea 2010a; Commissione Europea 2010b; Commissione Europea 2009; World Bank 2009; The Walker Report 2009).

In realtà, a ben vedere, l'esigenza di assicurare che le banche siano munite di solidi meccanismi di

governo societario era emersa già prima della crisi finanziaria. In parallelo con lo sviluppo della *corporate governance*, si era prestata attenzione ai principi e alle regole elaborati a livello generale, soprattutto con riferimento alle società quotate, al fine di specificare e dettagliare la possibile applicazione degli stessi in ambito bancario.

Traendo spunto dai principi di *corporate governance* predisposti dall'OCSE nel 1999 (OECD 1999), il *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) (d'ora in avanti, per semplicità, il Comitato di Basilea) nello stesso anno emanava un primo documento intitolato *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations* (BCBS 1999), rielaborato poi nel 2006 (BCBS 2006) al fine di tenere conto della revisione dei principi OCSE intervenuta nel 2004 (OECD 2004). Il Comitato di Basilea, tanto nel documento del 1999 quanto in quello del 2006 forniva agli enti creditizi e alle autorità di vigilanza una serie di indicazioni sulle *best practices* in materia di *governance*, senza però sollecitare l'introduzione di un ulteriore livello di regolamentazione. Era, quindi, lasciato a ciascun ente creditizio il compito di adeguarsi, nei limiti consentiti dalla legislazione nazionale, alle prassi individuate, e alle autorità di vigilanza quello di verificare, sulla base delle medesime, il grado di robustezza dell'organizzazione interna (BCBS 1999; BCBS 2006).

Per vero, in Europa, il tema specifico della *governance* bancaria aveva trovato espresso riconoscimento anche sul piano della regolamentazione imperativa. Nella prima direttiva comunitaria in materia di enti creditizi si prevedeva, per quanto in termini estremamente generici, che le banche fossero obbligate a dotarsi “di una buona organizzazione amministrativa e contabile e di adeguate procedure di controllo interno” (Direttiva 2000/12/CE, art. 17). Nel 2006, in occasione del consolidamento delle disposizioni

♦ A cura di Claudio Frigeni.

¹ Sul punto, variamente orientati: Enriques - Zetsche (2014); Hopt (2013); de Haan-Vlau (2013); Adams (2012); Mülbart - Citlau (2011); Mülbart (2010).

in materia di attività creditizia nella CRD I, il principio veniva ribadito e maggiormente declinato, facendo espresso riferimento alla necessità per gli enti creditizi: di avere una chiara struttura organizzativa; di definire le linee di responsabilità in maniera trasparente e corretta; di predisporre efficaci sistemi di gestione del rischio e meccanismi di controllo interno, nonché di avere adeguate procedure amministrative e contabili (Direttiva 2006/48/CE, art. 22).

In questo contesto, il nostro ordinamento si segnalava per la peculiare attenzione prestata a questi aspetti. Oltre alla Circolare della Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006 – e, segnatamente, alle disposizioni relative a “La gestione e il controllo dei rischi. Ruolo degli organi aziendali” contenute nel Titolo I, Capitolo 1, Parte Quarta – il riferimento è, più in particolare, alle “Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche” emanate da Banca d'Italia nel marzo del 2008. Quest'ultimo provvedimento, richiamandosi espressamente ai principi di *corporate governance* elaborati a livello internazionale e a quelli maturati con riferimento alle società quotate a livello nazionale, dettava una serie di disposizioni di natura imperativa in materia di organizzazione e funzionamento degli organi di amministrazione e controllo. L'obiettivo era quello di indirizzare le banche verso scelte organizzative coerenti con l'esigenza di assicurare: una chiara definizione dei compiti dei vari organi e delle rispettive responsabilità, il bilanciamento dei poteri tra gli organi e al loro interno, nonché il corretto funzionamento della dialettica collegiale, specie sul piano dei flussi informativi (per un ampio commento, Lemme, 2011). L'intervento di Banca d'Italia si traduceva, in effetti, specie con riguardo ai c.d. “sistemi alternativi” introdotti dalla riforma del diritto societario del 2003, in una significativa

restrizione dei margini concessi all'autonomia statutaria dalle regole generali².

2. La crisi finanziaria: verso una speciale disciplina di *governance* bancaria

È negli anni successivi alla crisi, tuttavia, che il peso attribuito alla *governance* interna delle banche è cresciuto in termini esponenziali, al punto da assumere un ruolo di primo piano nella regolamentazione.

Inizialmente, l'attenzione si è focalizzata sul tema dei compensi degli amministratori di banche e intermediari (FSB 2009a; FSB 2009b), ma in seguito è venuto in considerazione il tema più di vertice dell'adeguata predisposizione e del corretto funzionamento dell'organizzazione interna, nel quale anche il primo è rifluito.

Al proposito è sufficiente osservare che già nel 2010, quando ancora non era stato completato il nuovo quadro della disciplina internazionale in materia di “capitale” delle banche, il Comitato di Basilea si era premurato di pubblicare dei nuovi *Principles for enhancing corporate governance* (BCBS 2010), sottolineando espressamente, per la prima volta, la valenza sistemica della regolamentazione della *governance* in ambito bancario.

A meno di cinque anni da tale documento, il Comitato è tornato sul tema, giungendo a emanare, nel luglio del 2015, una nuova versione dei principi, intitolata *Corporate governance principles for banks* (BCBS 2015). L'esigenza di questo ulteriore intervento trova spiegazione nella rapida evoluzione della materia, avvenuta soprattutto sotto l'impulso del *Financial Stability Board*, il cui lavoro di riflessione e approfondimento ha portato alla pubblicazione di due importanti documenti: *Thematic Review on Risk Governance* (FSB,

² Esponendosi a più di una critica, anche sul piano del rispetto della gerarchia delle fonti: sul punto si veda Costi (2008).



2013a) e *Principles for An Effective Risk Appetite Framework* (FSB, 2013b). La centralità progressivamente acquisita dalla *governance* trova ulteriore conferma nella crescente attenzione che a tale profilo viene riservata sul piano della vigilanza. In particolare, è a partire dalla versione del 2012 dei *Core principles for effective banking supervision* del Comitato di Basilea (BCBS 2012) – documento che enuclea a livello internazionale i principi comuni ai quali si deve ispirare l'attività di vigilanza sul sistema bancario – che viene espressamente richiesto alle autorità di sottoporre a specifica valutazione e verifica l'organizzazione interna delle banche, nonché il corretto funzionamento dei processi di *governance* (cfr. *Principle* n. 14). Analoga previsione si riscontra anche nei *Principles for the Supervision of the Financial Conglomerates* (BCBS – Joint Forum 2012), nonché nei documenti predisposti dal *Financial Stability Board* che si occupano dell'attività di vigilanza nei confronti degli intermediari e delle banche di importanza sistemica: *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision* (FSB 2010); *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision. Progress Report* (FSB 2014); *Thematic review on supervisory approach to SIB* (FSB 2015).

Uno sviluppo del tutto analogo – e non poteva essere diversamente, visto il contributo fornito in sede internazionale da esponenti e autorità di vari paesi dell'Unione Europea – si riscontra pure nell'ordinamento europeo. Al proposito vanno segnalate, anzitutto, le *Guidelines* pubblicate dall'EBA rispettivamente nel 2011 “sull'organizzazione interna” delle banche (EBA 2011) e nel 2012 “sulla valutazione dell'idoneità dei membri dell'organo gestorio e del personale che riveste ruoli chiave” (EBA 2012).

È, però, con l'emanazione della CRD IV (Direttiva 2013/36/UE) che la centralità attribuita alle tematiche di *governance* nel dibattito internazionale

trova esplicito riconoscimento a livello di normativa primaria.

Già dalla lettura dei numerosi *considerando* dedicati a questo aspetto (dal n.53 al n. 62) si coglie chiaramente l'importanza che il legislatore europeo, sulla scorta delle risultanze emerse dalla crisi finanziaria, ha inteso attribuire a questo profilo nell'ambito della nuova regolamentazione bancaria. Se nell'art. 74 CRD IV vengono ribaditi i principi generali in materia di organizzazione interna già contenuti nel vecchio art. 22 CRD I (con l'aggiunta del riferimento alla necessità di avere “politiche e prassi di remunerazione coerenti con una sana e prudente gestione dei rischi e in grado di promuoverla”, introdotto ad opera della Direttiva 2010/76/UE, c.d. CRD III), trovano ora spazio nel testo normativo anche una serie di regole di maggiore dettaglio, per lo più raggruppate in una apposita sezione denominata “Governance”. Si tratta degli artt. 88-95 CRD IV (ai quali va aggiunto l'art. 76 CRD IV), nei quali vengono dettate una serie di disposizioni di maggiore dettaglio che si preoccupano di fissare alcune regole comuni riferite principalmente all’“organo di gestione” (meglio: di amministrazione) della società, definito come “l'organo o gli organi di un ente, che sono designati conformemente al diritto nazionale, cui è conferito il potere di stabilire gli indirizzi strategici, gli obiettivi e la direzione generale dell'ente, che supervisionano e monitorano le decisioni della dirigenza e comprendono le persone che dirigono di fatto l'attività dell'ente” (art. 3, comma 1, n. 7, CRD IV).

In linea con il *consensus* emerso a livello internazionale, le regole di dettaglio contenute nella direttiva attribuiscono all’“organo di gestione” delle banche una serie di compiti specifici, soprattutto in materia di governo dei rischi (artt. 76, 88, CRD IV) e, quanto meno per gli enti di maggiore rilevanza, impongono un'articolazione dell'organo collegiale in comitati interni, al fine di

favorire il corretto ed efficiente esercizio di tali funzioni (artt. 76, commi 3 e 4, CRD IV: comitato rischi; art. 88, comma 2, CRD IV: comitato nomine; art. 95 CRD IV: comitato remunerazioni). Inoltre, anche in relazione ai nuovi compiti attribuiti all'organo di amministrazione, vengono fissati una serie di criteri sulla base dei quali valutare l'idoneità dei soggetti chiamati a farne parte (art. 91, CRD IV).

Tali regole, per quanto improntate a un principio di neutralità rispetto alla disciplina organizzativa delle società di capitali prevista nei singoli paesi dell'Unione (cfr. *considerando* n. 55), si sovrappongono inevitabilmente alle norme di diritto societario nazionale e, per quanto *in nuce*, appaiono idonee a segnalare l'esistenza di una speciale *governance* bancaria di fonte comunitaria. Al fine di integrare e allineare il diritto interno al precetto comunitario, con il d.lgs. n. 12 maggio 2015, n. 72, sono state introdotte una serie di modifiche al TUB e al TUF, alcune delle quali non ancora pienamente implementate (in particolare, l'art. 26 TUB in materia di requisiti di idoneità degli esponenti aziendali, destinato ad attuare l'art. 91 CRD IV). In realtà, la disciplina europea appena descritta è stata trasposta nel nostro ordinamento principalmente per via regolamentare, sfruttando le previsioni degli artt. 53, comma 1, lett. d, e 67, comma 1, lett. d, TUB, ad opera di Banca d'Italia. In particolare, le disposizioni attuative della CRD IV in materia di governo societario, remunerazioni e sistema dei controlli interni sono oggi raggruppate nel Titolo IV della Parte Prima della Circolare 285 del 17 dicembre 2013 (nel testo vigente a seguito del 14° aggiornamento del 24 novembre 2015).

3. La nuova *governance* bancaria nella regolamentazione internazionale: linee di fondo

La comprensione del quadro normativo in materia di *governance* bancaria attualmente vigente nel

nostro ordinamento, per quanto fin qui detto, non può prescindere da un approfondimento circa le linee di fondo alla base del nuovo approccio maturato a livello internazionale a seguito e in risposta alla crisi finanziaria.

Il confronto tra le diverse versioni dei principi elaborati dal Comitato di Basilea fornisce alcune prime indicazioni utili a cogliere la direzione nella quale si è evoluta la materia.

In primo luogo, mentre nei primi documenti era esplicitamente affermata la natura di *best practices* dei principi e, coerentemente, veniva lasciato ai singoli enti creditizi il compito di sfruttare opportunamente gli spazi concessi dal proprio ordinamento nazionale per allinearsi agli stessi (cfr. BCBS 1999; BCBS 2006), nel documento più recente tale impostazione viene abbandonata e si afferma la necessità di intervenire con regole vincolanti in materia di *governance* (cfr. BCBS 2015, nonché, sia pure in maniera meno esplicita, BCBS 2010).

Si tratta di uno sviluppo che, in larga misura, si ricollega alla già accennata presa di consapevolezza della rilevanza sistemica che assume il tema dell'organizzazione interna delle banche e alle conseguenze negative che la presenza di enti privi di efficaci meccanismi di governo interno è in grado di produrre sul piano della stabilità del sistema finanziario (BCBS 2015).

Si colloca in questo contesto il progressivo spostamento del baricentro degli obiettivi perseguiti dalle regole di *governance*. Se nelle prime versioni dei principi del Comitato di Basilea lo scopo dichiarato era quello di realizzare un'allocazione di poteri e responsabilità funzionale ad assicurare che lo svolgimento dell'attività bancaria da parte degli amministratori e dei *manager* fosse in linea con gli interessi degli azionisti, pur da perseguirsi tenendo conto anche degli altri *stakeholders* (BCBS 2006), in seguito venivano collocate sullo stesso piano la protezione degli interessi di depositanti e il



soddisfacimento delle aspettative degli azionisti (in questo esatto ordine: BCBS 2010), per poi, da ultimo, giungere ad affermare che “*the primary objective of corporate governance should be safeguarding stakeholders’ interest in conformity with public interest on a sustainable basis*” e che, tra i vari portatori di interessi, specie in relazione alle banche retail, “*shareholders’ interest would be secondary to depositors’ interest*” (BCBS 2015).

Non stupisce, allora che anche il rapporto con i principi di *corporate governance* elaborati dall’OCSE, pur rivisti a seguito del dibattito sorto in corrispondenza del manifestarsi della crisi (OECD 2015b), risulti più sfumato. Sebbene nei *Corporate governance principles for banks* del 2015 venga ancora ribadito tale legame, risaltano con sempre maggiore nettezza le peculiarità sottese al nuovo approccio, le quali impediscono di continuare a ravvisare un rapporto di genere a specie tra la *corporate governance* comune, costruita in buona parte attorno alle problematiche delle società quotate, e quella elaborata in relazione alle banche.

A rilevare, in quest’ultima, non sono le dinamiche tipicamente sollevate dalla struttura organizzativa delle società di capitali, incentrate sull’esigenza di allineare gli interessi degli azionisti a quelli dei *manager* o quelli del socio di controllo agli azionisti di minoranza. Assume, invece, portata centrale l’esigenza di assicurare stabilità e solidità al sistema finanziario tramite la sana e prudente gestione dei singoli enti, secondo una prospettiva che pone al centro le specifiche caratteristiche dell’attività bancaria e i rischi sistemici potenzialmente derivanti da una gestione poco accorta (Kokkinis 2015; Capriglione 2015; Armour - Gordon 2014).

Più in particolare, compito della *governance* bancaria è assicurare che l’intera organizzazione dell’attività – a partire dal funzionamento del *board* fino ad arrivare alle strutture aziendali – ponga

l’ente creditizio in condizione di individuare, valutare e governare i rischi ai quali è esposto e orientare la sua attività in ragione dei medesimi.

4. La nuova *governance* bancaria come *risk governance*

L’aspetto al quale si è da ultimo fatto cenno costituisce, a ben vedere, il perno attorno al quale ruota tutta la produzione internazionale degli ultimi anni. Se si esaminano le principali novità contenute nell’ultima versione dei *Principles* del Comitato di Basilea (BCBS 2015) e i documenti del *Financial Stability Board* che ne sono alla base (FSB 2013a; FSB 2013b) se ne ricava che la nuova *governance* bancaria è essenzialmente concepita in termini di *risk governance* (H-Y Chiu 2015; Vella 2014; Kumar - Singh 2013; Tarraf 2012).

Il punto, a prima vista forse un po’ scontato, merita di essere opportunamente approfondito per essere colto in tutta la sua portata. Occorre, a tale scopo, tornare brevemente su quanto emerso dalla crisi finanziaria e sulle risposte che ne sono seguite sul piano della regolamentazione e della vigilanza bancaria.

In via di estrema sintesi, una volta riscontrato che le banche erano insufficientemente patrimonializzate e che, più nello specifico, la dotazione di fondi propri – specie quelli di massima qualità – di cui disponevano non era in grado di assorbire i rischi ai quali risultavano effettivamente esposte assicurando continuità nella gestione, se ne è fatta discendere, quale prima e principale conseguenza, la necessità di innalzare la dotazione di “capitale” – e, in particolare, di fondi qualificabili come CET1 – di cui le banche devono disporre per poter svolgere la propria attività (Frigeni 2015a). Tale approccio ha trovato espressione nello schema di regolamentazione di Basilea III, trasposto nel nostro sistema per il tramite delle disposizioni comunitarie contenute nel CRR e nella CRD IV (Frigeni 2013).

Tuttavia, una disciplina dell'attività bancaria incentrata sulla adeguatezza patrimoniale non può per definizione esaurirsi sul fronte dell'ammontare e qualità dei fondi propri. Il concetto di "adeguatezza" si connota inevitabilmente in termini relazionali e punta a un ulteriore termine di paragone: l'adeguatezza della dotazione di fondi propri si commisura, infatti, ai rischi effettivamente assunti nello svolgimento dell'attività.

Come noto, la disciplina prudenziale obbliga le banche, in prima battuta (Primo Pilastro), a calcolare il proprio coefficiente patrimoniale tenendo conto di alcuni tipi di rischi (rischio di credito, rischio di mercato, rischio operativo), salvo poi imporre lo svolgimento di un processo interno (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*: ICAAP) – sottoposto a valutazione da parte dell'autorità di vigilanza (mediante lo SREP) – teso a determinare e misurare in concreto l'effettiva esposizione della propria attività a tutte le possibili tipologie di rischi e, sulla scorta di tale valutazione, a calcolare l'adeguatezza del proprio patrimonio (Secondo Pilastro).

Ne discende che l'efficacia e l'effettività dell'intera disciplina prudenziale riposa non solo sulla consistenza della dotazione patrimoniale, ma anche sulla capacità della banca di individuare, misurare e valutare i rischi ai quali essa risulta esposta. Più a monte, la normativa in tema di adeguatezza patrimoniale è in grado di perseguire l'obiettivo di tutelare la stabilità dell'ente – e, con essa, quella del sistema bancario – nella misura in cui le scelte di *business* siano effettuate in ragione dell'esposizione al rischio e, più in particolare, sulla base di una valutazione dei coefficienti che misurano il rapporto tra fondi propri e rischi.

Tuttavia, su tutti tali aspetti nel corso della crisi sono state registrate carenze diffuse e significative tra gli intermediari finanziari. Secondo quanto è stato efficacemente osservato, tra gli altri, dal Financial Stability Board, "[t]he recent global

financial crisis exposed a number of governance weaknesses that resulted in firms' failure to understand the risks they were taking. In the wake of the crisis, numerous reports painted a fairly bleak picture of risk governance frameworks at financial institutions" (FSB, 2013a).

Si capisce, allora, perché è proprio l'attenzione a questi aspetti che qualifica la nuova *governance* delle banche. Una volta incrementata la quota di fondi propri richiesta in relazione alla rischiosità degli attivi, l'attenzione si è spostata sulla elaborazione di regole in materia di organizzazione interna degli enti creditizi sempre più stringenti. Allo scopo di evitare che l'incapacità di individuare e misurare correttamente i rischi, o una scarsa consapevolezza e considerazione degli stessi nell'assunzione delle decisioni, frustri gli obiettivi della disciplina prudenziale, determinando una intrinseca fragilità delle banche e, con essa, dell'intero sistema finanziario.

La nuova regolamentazione si preoccupa, in altri termini, di assicurare che l'assetto di governo societario e l'organizzazione aziendale siano idonei a realizzare un efficace *risk governance framework*. In quest'ottica, vengono in considerazione, più in particolare, due aspetti strettamente connessi: da un lato, l'esigenza che l'attività venga orientata in ragione del grado di rischio determinato *ex ante* come accettabile, sulla base delle valutazioni in merito all'attuale esposizione ai rischi dell'ente in rapporto alla dotazione patrimoniale (un'attività alla quale ci si riferisce, in termini sintetici, come attività di *risk appetite*); dall'altro, quella di fare in modo che una volta fissati determinati obiettivi di rischio, l'attività venga effettivamente svolta nel rispetto degli stessi, attraverso il monitoraggio nel continuo dell'esposizione al rischio e la tempestiva adozione di interventi di aggiustamento in caso di scostamento dagli obiettivi prefissati (attività per la quale si è coniata l'espressione di *risk accountability*).

A livello normativo ciò conduce, con riguardo a entrambi i profili, alla individuazione di una serie di requisiti funzionali alla realizzazione di un efficiente sistema di governo dei rischi, concernenti la struttura dell'organizzazione interna (tra i tanti: definizione dei compiti del *board* e sua articolazione in comitati interni, istituzione di funzioni aziendali di controllo predefinite, individuazione delle linee di riporto dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo) e lo svolgimento dell'attività, la quale deve necessariamente proceduralizzarsi, traducendosi in programmi e processi (ad esempio: *risk appetite statement*, *risk appetite framework*, programma dell'attività di controllo).

Nella *governance* bancaria ha così assunto un ruolo centrale una serie di concetti di taglio quantitativo-finanziario, connessi alla individuazione della massima esposizione al rischio consentita, calcolata sulla scorta dei vincoli regolamentari in materia (*risk capacity*), alla fissazione degli obiettivi di rischio (*risk appetite*) e alla devianza tollerata rispetto agli stessi (*risk tolerance*), nonché alla misurazione dell'esposizione al rischio in un determinato momento (*risk profile*), al punto che la definizione di questi elementi è collocata in apertura dei nuovi principi del Comitato di Basilea (BCBS 2015).

4.1 (segue) *Compiti, funzionamento e composizione del board nel quadro della risk governance*

Tra i profili di maggiore rilievo che vengono in considerazione, a livello normativo, ai fini della costituzione di un efficace *risk governance framework* vi è, anzitutto, il sensibile ampliamento del ruolo riconosciuto al *board*. Non a caso, il Comitato di Basilea ha indicato tra le fondamentali ragioni alla base della revisione dei principi di *governance* proprio l'esigenza di rafforzare e specificare le responsabilità del *board* in materia di *risk governance* (BCBS 2015), sulla scorta dei

suggerimenti provenienti dal *Financial Stability Board* (FSB 2013a).

Sul versante dell'attività di *risk appetite*, ad esso spetta la determinazione degli obiettivi di rischio dell'ente e la loro traduzione in limiti all'operatività delle strutture di *business* (tramite il RAS – *Risk Appetite Statement*), nonché il compito di assicurare coerenza tra gli obiettivi di rischio determinati *ex ante*, le linee strategiche, le politiche in materia di capitale e liquidità e le politiche di remunerazione (BCBS 2015, FSB 2013a).

Sul versante della *risk accountability*, si richiama il *board* ad esercitare una stretta funzione di monitoraggio nei confronti del *management*, con particolare attenzione alla verifica nel continuo della concreta esposizione al rischio della banca. Inoltre, all'organo di vertice è pure attribuita la responsabilità nella strutturazione di assetti organizzativi adeguati, idonei in particolare a consentire il corretto espletamento dell'attività di *risk appetite* e (soprattutto) di *risk accountability* (BCBS 2015, FSB 2013a).

La scelta trova fondamento nel diffuso rilievo secondo cui l'aver affidato in via sostanzialmente esclusiva al *management* – e molto, spesso a una sola persona (c.d. “*Imperial CEO*”: Marchetti 2012) – l'assunzione di tali decisioni ha contribuito in maniera decisiva a sottovalutare e trascurare i rischi, con conseguente indebolimento della solidità patrimoniale dell'ente una volta che questi si sono manifestati. Il risultato è che, in questo modo, l'organo di amministrazione viene chiamato a deliberare su aspetti e materie finora per lo più demandate alla sua componente delegata (normalmente coincidente con il vertice del *management*) o decise direttamente a livello di strutture aziendali.

La specifica attribuzione al *board* di competenze in materie di rischi è pure alla base della previsione che richiede, almeno per gli enti di rilievo significativo, l'istituzione di due distinti comitati

interni destinati a supportare questa attività. In particolare, viene raccomandata la costituzione di un comitato rischi, destinato a fornire il proprio contributo con riguardo alle attività rientranti nell'area del *risk appetite*, e di un comitato controlli, chiamato a svolgere compiti propositivi e istruttori in materia di *risk accountability* (BCBS 2015, FSB 2013a).

Gli ulteriori aspetti che concorrono alla definizione di un efficace sistema di *risk governance* concernono, anzitutto, le modalità mediante le quali, a livello della struttura aziendale, si tende ad assicurare che l'attività sia effettivamente svolta nel rispetto dei limiti derivanti dagli obiettivi di rischio. In quest'ottica riveste un ruolo centrale la predisposizione di un quadro organizzativo incentrato sulle c.d. "tre linee di difesa", rappresentate dalla fissazione di limiti operativi alle strutture di *business* e di procedure e processi tesi ad assicurarne il rispetto (primo livello), dalla predisposizione di una funzione di *risk management* e di una funzione di *compliance* (secondo livello), nonché dalla istituzione di una funzione di *internal audit* (terzo livello) (BCBS 2015).

Con particolare riguardo alle funzioni di secondo e terzo livello, viene sottolineata la necessità di autonomia e indipendenza delle strutture e quella di una collocazione gerarchica adeguata dei suoi responsabili, i quali devono riportare al *board* e avere sempre facoltà di accedere al medesimo. Nello specifico, è raccomandato uno stretto raccordo, da un lato, tra il comitato rischi e il responsabile della funzione di *risk management* e, dall'altro, tra il comitato controlli e il responsabile dell'*internal audit* (BCBS 2015).

È possibile a questo punto apprezzare un ulteriore tratto caratteristico della *governance* bancaria, rappresentato dallo stretto legame tra governo societario e organizzazione aziendale. Legame che risulta ulteriormente enfatizzato e acuito dalla

centralità attribuita al RAF - *Risk Appetite Framework* (FSB 2013b), documento che deve essere predisposto da tutte le banche e nel quale si richiede che venga fissato il quadro comune di riferimento in materia di rischi. In particolare, il *board* e il *management* rendono note in questo modo le tipologie e i livelli di rischio considerati compatibili con la situazione dell'ente e i suoi obiettivi strategici, definiscono le modalità di misurazione e valutazione degli stessi, e provvedono a indicare gli specifici limiti entro i quali le strutture aziendali sono chiamate a operare (FSB 2013b; BCBS 2015).

5. Il ruolo della *risk governance* nella normativa di adeguatezza patrimoniale: *governance* bancaria e ICAAP

In effetti, negli ultimi anni il tema del governo dei rischi è venuto ad assumere una importanza cruciale anche al di fuori del settore bancario e finanziario, soprattutto, nell'ambito dei principi e regole di *governance* elaborati con riguardo alle società quotate, dove pure si riscontra la tendenza ad attribuire al *board* una serie di compiti specifici in materia di *risk governance*.

Se ne trova conferma, anzitutto, nell'ultima versione dei principi di *corporate governance* dell'OCSE (OECD 2015b), i quali recepiscono i risultati di un recente studio dedicato al tema (OECD 2014). Con riguardo alla regolamentazione delle quotate, l'esempio più evidente di tale sviluppo è offerto dal documento *Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting* (UK FRC 2014), emanato nel 2014 dall'*UK Financial Reporting Council* e destinato a trovare applicazione alle società assoggettate all'*UK Corporate Governance Code*. Anche il Codice di Autodisciplina italiano, del resto, si è mosso nella stessa direzione, tanto che le principali modifiche introdotte con l'ultima revisione del 2015 sono dirette proprio a

enfaticamente le competenze del consiglio di amministrazione in materia di gestione dei rischi (Borsa Italiana – Comitato per la Corporate Governance 2015).

In ambito bancario, tuttavia, il tema della *risk governance* assume un connotato del tutto peculiare, dato dallo stretto collegamento con l'obiettivo della sana e prudente gestione e, in generale, con l'esigenza di tutela della stabilità del sistema.

La distanza tra la *governance* comune e quella bancaria si apprezza compiutamente, in particolare, se si considera la specifica valenza che il tema della predisposizione di un efficiente sistema di governo dei rischi riveste nel quadro della complessiva regolamentazione delle banche e, più precisamente, con riguardo alla disciplina sul "capitale".

Si è già avuto modo di osservare che la corretta applicazione di questa regolamentazione si fonda sulla corretta determinazione del fabbisogno di fondi propri in relazione a tutti possibili rischi cui una banca è esposta (Secondo Pilastro). La dimensione di *risk governance*, perciò, in ambito bancario si lega alla normativa in tema di adeguatezza patrimoniale e diventa parte integrante dei processi di revisione connessi alla misurazione dei rischi e alla conseguente determinazione del capitale. In altri termini, essa rappresenta lo strumento – ne è, a dire il vero, quasi il presupposto indispensabile – per la corretta applicazione della disciplina prudenziale. È per questa via che la *risk governance* concorre a tutelare la sana e prudente gestione del singolo ente e, più in particolare, la stabilità e solidità del sistema.

L'importanza e centralità di questo aspetto trova la sua più evidente manifestazione – benché la circostanza sia passata quasi inosservata – nella diversa collocazione che è stata data nell'ambito della CRD IV alla disciplina in materia di governo societario degli enti creditizi. Si è già avuto modo di accennare che l'attuale art. 74, CRD IV è

pressoché identico (salva l'aggiunta del riferimento alle politiche e prassi di remunerazione) all'art. 22, CRD I. Tuttavia, mentre quest'ultimo era collocato nel Titolo II, rubricato "Condizioni di accesso all'attività degli enti creditizi e di esercizio di tale attività", l'art. 74, CRD IV e i successivi artt. 76, 88-95 CRD IV sono contenuti nel Titolo VII dedicato "Vigilanza prudenziale" e, più in particolare, si trovano nella sezione dedicata al processo interno di valutazione di adeguatezza patrimoniale (ICAAP).

Nel nuovo quadro normativo di riferimento europeo, pertanto, la predisposizione di adeguati meccanismi di *governance* e le linee di fondo nei quali i medesimi devono essere articolati vengono presi in considerazione quale parte integrante dell'ICAAP. Più precisamente, gli enti hanno l'obbligo di dotarsi di solidi dispositivi di *governance* "completi e proporzionati alla natura, all'ampiezza e alla complessità dei rischi inerenti al modello imprenditoriale e alle attività dell'ente" in modo da assicurare affidabilità al processo interno di determinazione dei rischi e alla conseguente stima del fabbisogno di capitale.

5.1 Il ruolo della *risk governance* nella normativa di adeguatezza patrimoniale: *governance* bancaria e SREP

L'inquadramento delle regole di *governance* nell'ambito del processo ICAAP potrebbe, a prima vista, far pensare a una diminuzione di importanza rispetto a quando il tema veniva preso in considerazione tra i requisiti generali richiesti per l'autorizzazione allo svolgimento dell'attività creditizia. Si tratta, tuttavia, di una impressione fallace, che trascura di considerare la conseguenza principale della diversa collocazione: lo stretto collegamento che per tale via si instaura tra *governance* e attività di vigilanza.

Si è già dato conto del fatto che uno degli elementi che connotano la nuova *governance* bancaria a

livello internazionale è rappresentato dall'esplicito riconoscimento che essa rientra nel perimetro delle materie che devono specificamente essere sottoposte a vigilanza. Tale indicazione merita ora di essere ulteriormente specificata.

In ambito europeo, l'assetto di governo societario e la struttura aziendale di una banca, proprio a seguito del diverso inquadramento operato dalla CRD IV, non sono soggette a una generica sorveglianza da parte delle autorità competenti, ma vengono specificamente valutate nell'ambito del processo SREP. Con tutte le conseguenze che ne derivano quanto alla periodicità e pervasività del controllo, nonché sul piano degli strumenti di reazione che possono essere attivati nel momento in cui vengano riscontrate eventuali carenze.

Il punto trova emersione esplicita nell'art. 98, comma 7, CRD IV, a mente del quale “[l]a revisione e la valutazione svolte dalle autorità competenti includono i dispositivi di *governance* degli enti, la loro cultura d'impresa e i loro valori e la capacità dei membri dell'organo di gestione di esercitare le loro funzioni” ed è ulteriormente enfatizzato nelle *Guidelines* EBA “sulle procedure e sulle metodologie comuni per il processo di revisione e valutazione prudenziale (SREP)” (EBA 2015). Queste prevedono, infatti, che le autorità di vigilanza devono formulare un giudizio sull'adeguatezza dei meccanismi di governo societario e dei controlli interni, assegnando un punteggio all'ente (da 1 a 4). Tale giudizio concorre a determinare la valutazione complessiva ai fini SREP, tanto che nell'ambito di quest'ultima le autorità sono chiamate specificamente a valutare “la probabilità che la *governance* dell'ente, le carenze nei controlli e/o il modello imprenditoriale o la strategia possano aggravare o attenuare i rischi [a cui è esposto l'ente] o esporre l'ente a nuove fonti di rischio” (EBA 2015).

A fronte di eventuali carenze, pertanto, la prima possibile conseguenza è che l'autorità ricorra al

potere di imporre un incremento dei fondi propri (art. 104, comma 1, lett. *a*, CRD IV). Anzi, a ben vedere, il mancato rispetto dei criteri di cui all'art. 74 CRD IV individua una delle fattispecie in cui la direttiva impone all'autorità di applicare requisiti di capitale aggiuntivi all'ente vigilato (art. 104, comma 2, lett. *a*, CRD IV).

Ma in presenza di specifici difetti concernenti il funzionamento e l'organizzazione societaria – specie in materia di *risk governance* – l'autorità è pure legittimata, sempre nell'ambito dello SREP, anche ad assumere decisioni che direttamente incidono sulla *governance* dell'ente. Si tratta di un aspetto particolarmente delicato, nel quale si manifesta in maniera particolarmente marcata la valenza sistemica che assume la regolamentazione *governance* bancaria, per effetto della sua attrazione alla disciplina prudenziale.

Al riguardo, l'art. 104, comma 1, lett. *b*, CRD IV sancisce che all'autorità di vigilanza deve essere attribuito il potere di “chiedere il rafforzamento dei dispositivi, processi, meccanismi e strategie messi in atto conformemente agli articoli 73 e 74”. Secondo le *Guidelines* formulate dall'EBA esso comprende in ogni caso il potere dell'autorità di richiedere all'ente: *a*) di apportare modifiche ai propri meccanismi di *governance* complessivi e all'organizzazione sociale (incluse le linee di riporto); *b*) di apportare modifiche all'organizzazione e alla composizione del *board*; *c*) di rafforzare i propri sistemi di gestione del rischio, anche mediante la richiesta di modificare i processi e le modalità di determinazione del *risk appetite*; *d*) di rafforzare il proprio assetto e le funzioni di controllo (EBA 2015).

In concreto, per le banche italiane tale attività si svolge, nell'ambito del *Single Supervisory Mechanism* (SSM), ad opera della BCE e di Banca d'Italia, quali autorità competenti a effettuare lo SREP, rispettivamente, nei confronti degli enti *significant* e degli enti *non significant*. Al riguardo,

giova sottolineare che nella “Guida alla vigilanza bancaria” pubblicata dalla BCE (BCE 2014), destinata a rendere noti i principi ai quali sarà informata la vigilanza del SSM, la *governance* è indicata quale aspetto che forma oggetto di specifica valutazione nell’ambito dello SREP, ancora una volta soprattutto nell’ottica del governo dei rischi (nn. 30, 34, 37). E che nel recente documento che illustra le priorità dell’attività di vigilanza per il 2016 (“Vigilanza Bancaria della BCE. Priorità dell’MVU per il 2016”), compare anche la *risk governance*. Si osserva, in particolare, che “gli organi di gestione delle banche non hanno sempre avuto a disposizione le informazioni sui rischi necessarie ad assumere valide decisioni imprenditoriali e di gestione dei rischi” e che, pertanto, rientra tra priorità del SSM assicurare che “gli organi sociali esigano e ottengano adeguate informazioni sui rischi, per poter valutare approfonditamente se le decisioni imprenditoriali comportino livelli di rischio coerenti con gli standard di propensione al rischio e con i limiti all’assunzione dei rischi stabiliti dall’ente stesso” (BCE 2016).

Non sembra, quindi, possano esserci seri dubbi sul fatto che la collocazione nell’ambito dell’ICAAP e, soprattutto, l’attrazione allo SREP delle tematiche di (*risk*) *governance* abbia accresciuto l’importanza di questo profilo, da un lato, elevando l’effettività della relativa disciplina, dall’altro riconoscendo alla medesima lo stesso rango di attenzione riservato, sul piano della vigilanza, al rispetto coefficienti di capitale (e, ora, anche di liquidità) imposti agli enti bancari.

6. La *governance* delle banche nell’ordinamento italiano alla luce dell’evoluzione internazionale. Cenni.

L’evoluzione appena descritta trova pieno riscontro, nelle sue linee fondamentali, anche negli sviluppi della normativa italiana in materia di

governance delle banche. La disciplina attualmente vigente si caratterizza, infatti, per la stretta interdipendenza tra governo societario e organizzazione aziendale (Amorosino 2015), per l’attribuzione di un ruolo centrale al tema della *risk governance* e, in quest’ottica, per l’accentuazione del ruolo assegnato all’organo di amministrazione (Calandra Buonauro 2015; Frigeni 2015), nonché per il riconoscimento della sua finalità di tutela dell’interesse pubblico alla stabilità del sistema bancario e finanziario (Capriglione 2015), alla quale si connette pure l’attrazione dei profili di *governance* nell’ambito dello SREP.

Il nostro ordinamento, tuttavia, presenta una serie di peculiarità che hanno inevitabilmente influenzato la trasposizione delle regole elaborate a livello internazionale.

La prima, connessa alla possibilità offerta dal diritto societario nazionale di scegliere tra tre diversi sistemi di amministrazione e controllo (c.d. tradizionale, dualistico e monistico): circostanza che indubbiamente rende più complicata – al di là delle dichiarazioni di principio circa la neutralità della struttura corporativa prevista dai vari modelli – la fissazione di requisiti strutturali e funzionali diretti ad assicurare la messa in opera di un efficace *risk governance framework* da parte delle banche. Soprattutto con riguardo alle modalità con cui tradurre nel nostro sistema le novità maturate a livello internazionale con riguardo ai compiti specificamente attribuiti al *board* in materia di *risk appetite* e di *risk accountability* e alle conseguenze che ne vengono fatte discendere in punto di funzionamento e composizione.

La seconda, derivante dalla “atipicità” del modello di amministrazione e controllo tradizionale – ancora largamente il più diffuso nel nostro sistema – rispetto ai sistemi organizzativi rinvenibili nel diritto societario degli altri paesi (Portale 2016). Esso è caratterizzato, infatti, dalla presenza di un organo di controllo, quale il collegio sindacale, che

non ha pressoché equivalenti nel panorama comparatistico, dove i sistemi di organizzazione corporativa, pur al netto di alcune semplificazioni, vengono ricondotti alla fondamentale alternativa tra *one-tier board* e *two-tier board* (OECD 2015a). Ne discendono una serie di complessità sconosciute agli altri sistemi, per un verso con riguardo all'articolazione del sistema dei controlli interni, per l'altro in relazione ai rapporti tra il collegio sindacale e il consiglio di amministrazione, anche in considerazione delle sovrapposizioni che vengono a crearsi una volta che a quest'ultimo vengano attribuite le competenze in materia di monitoraggio dell'esposizione al rischio che la normativa internazionale richiede siano riconosciute al *board*.

Si tratta, in entrambi i casi, di temi che richiedono uno specifico approfondimento e per il cui esame appare opportuno rinviare ai capitoli successivi.

Bibliografia

Adams (2012), *Governance and the Financial Crisis*, in *International Review of Finance*, vol. 12:1, 7 ss.

Amorosino (2015), *La conformazione regolatoria della governance delle società bancarie da parte di Banca d'Italia*, in *Diritto della banca e del mercato finanziario*, I, 209 ss.

Armour – Gordon (2014), *Systemic Harms and Shareholder Value*, in *Journal of Legal Analysis*, n. 6, 35 ss.

BCE – Banca Centrale Europea (2016), *Vigilanza bancaria della BCE: priorità dell'MVU per il 2016*, reperibile su www.bankingsupervision.europa.eu

BCE – Banca Centrale Europea (2014), *Guida alla Vigilanza Bancaria*, reperibile su www.bankingsupervision.europa.eu

Barachini (2008), *La gestione delegata nella società per azioni*, Giappichelli, Torino.

BCBS – Joint Forum (2012), *Principles on Supervision of Financial Conglomerates*, reperibile su www.bis.org/bcbs

BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (1999), *Enhancing corporate governance*, reperibile su www.bis.org/bcbs

BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (2006), *Enhancing corporate governance*, reperibile su www.bis.org/bcbs

BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (2010), *Principles for Enhancing corporate governance*, reperibile su www.bis.org/bcbs

BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (2012), *Core Principles for Effective Banking Supervision*, reperibile su www.bis.org/bcbs

BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (2015), *Corporate Governance Principles for Banks*, reperibile su www.bis.org/bcbs

Borsa Italiana – Comitato di Corporate Governance (2015), *Codice di Autodisciplina*, reperibile su www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance

Calandra Buonauro (2015), *Il ruolo dell'organo di supervisione strategica e dell'organo di gestione nelle Disposizioni di vigilanza sulla corporate governance e sui sistemi di controllo interno delle banche*, in *Banca, impresa, società*, 19 ss.

Capriglione (2015), *La governance bancaria tra interessi d'impresa e regole prudenziali (disciplina*



europea e specificità della normative italiana), in *La riforma societaria alla prova dei suoi primi dieci anni*, a cura di L. De Angelis, G. Martina, A. Urbani, Cedam, Padova, 89 ss.

Commissione Europea (2010a), *Green paper - Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, reperibile su www.ec.europa.eu

Commissione Europea (2010b), *Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices*, reperibile su www.ec.europa.eu

Comissione Europea (2009), *Guidare la ripresa in Europa - COM(2009) 114*, reperibile su ww.eurlex.europa.eu

Costi (2008), *Governo delle banche e potere normativo della Banca d'Italia*, in *Giur. comm.*, I, 1270 ss.

de Hann – Vlau (2013), *Corporate governance of banks: A survey*, De Nederlandsche Bank Working Paper, n. 386/2013

de Larosièrè Group (2009), *High Level Group on Financial Supervision in the EU – Report*, reperibile su www.ec.europa.eu

Enriques – Zetsche (2014), *Quack Corporate Governance, Round III? Bank Board Regulation Under the New European Capital Requirement Directive*, ECGI Working Papers in Law, n. 249/2014

EBA – European Banking Authority (2015), *Guidelines on common procedures and methodologies for the Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)*, reperibile su www.eba.europa.eu

EBA – European Banking Authority (2011), *Guidelines on Internal Governance*, reperibile su www.eba.europa.eu

EBA – European Banking Authority (2012), *Guidelines on the Assessment of the Suitability of Members of the Management Body and Key Function Holders*, reperibile su www.eba.europa.eu

FSA – Financial Services Authority (2009), *The Turner Review – A regulatory response to the global banking crisis*, reperibile su www.fsa.gov.uk

FSB – Financial Stability Board (2010), *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision*, reperibile su www.fsb.org

FSB – Financial Stability Board (2013a), *Thematic Review on Risk Governance*, reperibile su www.fsb.org

FSB – Financial Stability Board (2013b), *Principles for an Effective Risk Appetite Framework*, reperibile su www.fsb.org

FSB – Financial Stability Board (2014), *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision*, reperibile su www.fsb.org

FSB – Financial Stability Board (2014), *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Progress Report*, reperibile su www.fsb.org

FSB – Financial Stability Board (2015), *Thematic Review on Supervisory Approaches to SIFI*, reperibile su www.fsb.org

Frigeni (2013), *Le s.p.a. bancarie dopo Basilea III*, Educatt, Milano

Frigeni (2015a), *Natura e funzione del capitale nelle banche*, in *Banca, impresa, società*, 53 ss.

Frigeni (2015b), *Prime considerazioni sulla normativa bancaria in materia di “organo con funzione di supervisione strategica”*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 2015, I, 485 ss.

Group of Thiry (2012), *Toward Effective Governance of Financial Institutions*, reperibile su www.group30.org

Hopt (2013), *Better Governance of Financial Institution*, ECGI Working Papers in Law, n. 207/2013

H-Y Chiu (2015), *Corporate governance and risk management in banks and financial institution*, in *The law of corporate governance in banks*, I. H-Y Chiu (ed.), Edward-Elgan Publishing, Cheltenham (UK) - Northampton (USA)

Kirpatrick (2009), *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*, reperibile su www.oecd.org

Kokkinis (2015), *A primer on corporate governance in banks and financial institutions. Are banks special?*, in *The law of corporate governance in banks*, I. H-Y Chiu (ed.), Edward-Elgan Publishing, Cheltenham (UK) - Northampton (USA)

Kumar – Singh (2013), *Global Financial Crisis: Corporate Governance Failures and Lessons*, in *Journal of Finance, Accounting and Management*, n. 4, 21 ss.

Lemme (2011), *Le disposizioni di vigilanza sulla governance delle banche: riflessioni a tre anni dall'intervento*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, I, 705 ss.

Liikanen Group (2012), *High-level Expert Group on reforming the structure of the EU banking sector – Final Report*, reperibile su www.ec.europa.eu

Marchetti P. (2012), *Disposizioni di vigilanza su organizzazione e governo societario delle banche*, in *Riv. soc.*, 413 ss.

Montalenti (2015), *Amministrazione e controllo nella società per azioni tra codice civile e ordinamento bancario*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, I, 707 ss.

Mülbert – Citlau (2011), *The Uncertain Role of Banks' Corporate Governance in Systemic Risk Regulation*, ECGI Working Papers in Law, n. 179/2011

Mülbert (2010), *Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis – Theory, Evidence, Reforms*, ECGI Working Papers in Law, n. 130/2009 (vers. 2010)

OCED – Organisation for Economic Co-operation and Development (2015a), *Corporate Governance Factbook*, reperibile su www.oecd.org

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2015b), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, reperibile su www.oecd.org

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2014), *Risk management and corporate governance*, reperibile su www.oecd.org

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2010), *Corporate governance and the financial crisis. Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles*, reperibile su www.oecd.org

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2009), *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*, reperibile su www.oecd.org



OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*, reperibile su www.oecd.org

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (1999), *OECD Principles of Corporate Governance*, reperibile su www.oecd.org

Portale G.B. (2016), *La corporate governance delle società bancarie*, in corso di pubblicazione in *Riv. soc.*

The Walker Report (2009), *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities – Final Recommendations*, reperibile su webarchive.nationalarchives.gov.uk

Tarraf (2012), *Literature review on Corporate Governance and the Recent Financial Crisis*, reperibile su www.ssrn.com

UK FRC – Financial Reporting Council (2014), *Guidance on Risk Management, Financial Control and Related Financial and Business Reporting*, reperibile su www.frc.org.uk

Vella (2014), *Banche e assicurazioni: le nuove frontiere della corporate governance*, in *Banca, impresa, società*, 289 ss.

World Bank (2009), *Analyzing Banking Risk – A framework for assessing corporate governance and risk management*, reperibile su www.openknowledge.worldbank.org

3. L'EVOLUZIONE DEI BOARD DELLE GRANDI BANCHE EUROPEE DOPO LA CRISI FINANZIARIA*

Introduzione

Negli ultimi anni è notevolmente cresciuto l'impegno di istituzioni internazionali e autorità di vigilanza nella costruzione di un quadro normativo di governo societario delle banche moderno ed efficiente. Tale impegno scaturisce da una loro concordanza di opinioni sul punto che la crisi finanziaria internazionale avviata nel 2007 è stata anche determinata da carenze nella governance delle banche, governance che pertanto è necessario rafforzare¹.

E' possibile ricostruire l'evoluzione del disegno istituzionale sulla governance bancaria in una serie di documenti, di seguito riportati in ordine cronologico: OECD (2009), Commissione Europea (2010), EBA (2012), CRD4 (2013), EBA (2015), BIS (2010 e 2015), ECB Banking Supervision (2014, 2015a, 2015b e 2016). Con riferimento al contesto europeo, al quale faremo riferimento nell'indagine successiva, lo stato cui è pervenuta la nuova architettura dei principi e delle regole di governance è ben sintetizzato negli ultimi documenti citati; in particolare, nelle nuove Guidelines di corporate governance per le banche (BIS 2015), nella CRD4 e nei documenti relativi al Supervisory Review Evaluation Process – SREP - avviato nel 2015 all'interno del Single Supervisory Mechanism (SSM).

In questo lavoro l'enfasi è posta sull'alta governance e in particolare sui cambiamenti che si sono verificati nei board delle principali banche quotate

europee negli anni successivi alla crisi finanziaria internazionale.

Il lavoro si propone di verificare se il rafforzamento delle regole di governance perseguito a livello istituzionale e regolamentare europeo ha già determinato un conseguente allineamento da parte delle banche. In particolare ci proponiamo di analizzare:

- 1) *quanto sono cambiati i board nel periodo 2007-2014* in termini di dimensioni del/dei board e di "rinnovo" delle persone che vi siedono;
- 2) *come sono cambiati i board dal 2010 al 2014, in termini quantitativi/strutturali*, quali: impegno e organizzazione interna dei board; bilanciamento dei poteri (check & balance), diversity (di età, genere e internazionalizzazione);
- 3) *come sono cambiati i board dal 2010 al 2014, in termini qualitativi* intesi come competenze e impegno di ciascun componente e competenze e impegno di ciascun board.

In conclusione del lavoro, pur consapevoli delle insidie metodologiche che tale analisi comporta, cerchiamo altresì di indagare la relazione che intercorre tra le caratteristiche dei board e la loro evoluzione, da un lato, e la performance delle banche, dall'altro.

1. Il ridisegno dei principi di buona governance da parte degli Organismi internazionali

Il punto cui è giunto il ridisegno complessivo delle regole di alta governance bancaria a livello internazionale emerge dall'esame degli ultimi documenti in ordine di tempo pubblicati. In particolare i principi 1- 3 dei 13 principi contenuti nelle Guidelines emanate dalla Banca dei Regolamenti internazionali (BRI) nel 2015² sono il risultato di

* A cura di Maria Luisa Di Battista e Laura Nieri.

¹ Meno unanimi sono le analisi economiche e giuridiche sui legami tra regole di governance, performance delle banche e effettivo contributo di tali regole alla crisi finanziaria. Sul punto si rimanda ai cap. 1 e 2 e alla bibliografia ivi citata.

² Dei 13 principi in cui si articolano le nuove guidelines, i primi 5 principi riguardano l'alta governance (i primi 3 il board, il quarto principio riguarda il senior management, il quinto la governance all'interno dei gruppi). I principi da 6 a 10 riguardano le 3 funzioni di



principi già abbozzati sin dal 1999 che nel tempo sono stati rafforzati e ampliati. Con riferimento al contesto europeo, la CRD4 ha introdotto nuovi principi e requisiti in tema di qualità dei board (su quest'ultimo aspetto si rimanda ai capitoli 7 e 8). Parallelamente è cresciuta l'attenzione che le autorità di vigilanza pongono a tematiche di governance. Rimanendo sulle guidelines della BIS del 2015, l'attenzione che le autorità di vigilanza devono porre sulle tematiche di governance delle banche - attenzione peraltro presente sin dalle guidelines del 1999 e ampliata nelle edizioni successive - assume questa volta la forma del principio n.13 che afferma *"Supervisors should provide guidance for and supervise corporate governance at banks, including through comprehensive evaluations and regular interaction with boards and senior management, should require improvement and remedial action as necessary, and should share information on corporate governance with other supervisors"*. L'importanza di tale principio e la sua applicazione emergono con tutta evidenza nei documenti pubblicati dalla BCE sullo SREP. Lo SREP annette alla governance grande rilevanza; essa sembra aver assunto pari dignità e valenza complementare rispetto all'altro caposaldo storico della vigilanza prudenziale, quello dell'adeguatezza del capitale (si veda sul punto il cap. 2). Allo stesso tempo esponenti di rilievo del SSM hanno fatto riferimento nei loro *speech* alle *best practices* europee e agli *highest international standards* quasi sotto-intendendo che tali standards possono assumere nelle valutazioni rilevanza maggiore rispetto alle regole nazionali (si vedano, ad esempio, J. Dickinson, (2015), D. Nouy (2015)).

controllo (risk management, compliance e internal audit), il principio n.11 concerne le remunerazioni, il n. 12, la disclosure e la trasparenza della governance e da ultimo il principio n.13 concerne il ruolo di guida e di supervisione delle AAVV in tema di governance.

In sintesi, di seguito, riportiamo cosa prevedono gli organismi internazionali e le autorità di vigilanza con riferimento alle caratteristiche qualitative dei board :

1. **Dimensione del board.** Non è stabilito un numero preciso di amministratori ma la dimensione del board non deve essere pletorica, deve essere proporzionale alle dimensioni della banca e alla complessità del business e soprattutto deve essere funzionale all'organizzazione di comitati endo consiliari efficaci.
2. **Organizzazione interna dei board:** sono previsti comitati endo consiliari ed in particolare per le banche sistemiche e/o significative sono da considerarsi obbligatori il comitato controlli, il comitato rischi e il comitato remunerazioni mentre viene raccomandato il comitato nomine. I comitati, seppur in misura diversamente dettagliata, devono avere determinate caratteristiche in termini di indipendenza (tutti indipendenti nel comitato controlli; maggioranza di indipendenti nel comitato rischi, il cui presidente indipendente non deve avere il ruolo di presidente del/dei board o di altri comitati) e competenze degli amministratori che siedono nei comitati (in particolare i membri del comitato rischi devono avere *"experience in risk management issues and practices"*).
3. **Bilanciamento dei poteri (checks & balances):** sono previste diverse regole in tema di bilanciamento dei poteri: 1) bilanciamento tra amministratori esecutivi e non esecutivi/indipendenti; 2) la presenza di due persone distinte nel ruolo del Presidente (che deve essere indipendente o non esecutivo) e dell'AD; chiara attribuzione delle deleghe al CEO e/o al Comitato Esecutivo, nel rispetto della normativa.

4. **Diversity del board.** La diversity ha assunto un peso crescente ed è declinata oggi in modo più ampio che in passato in termini di genere, età, internazionalizzazione e competenze.
5. **Competenze e impegno del board e dei singoli amministratori.** Come detto, le competenze del board devono essere diversificate; inoltre la diversificazione deve essere composta a partire da alcune caratteristiche minime che ciascun amministratore che intende assumere l'incarico deve possedere. Tali caratteristiche sono declinate: a) direttamente in termini di dichiarazione di disponibilità di tempo da dedicare all'incarico stesso e indirettamente in termini di limiti massimi che vengono posti agli altri incarichi e b) in termini di competenze intese come formazione ed esperienza lavorativa e nei board. Con riferimento alle competenze è sempre più sottolineata l'importanza di possedere conoscenze adeguate su tematiche di risk governance. Assume altresì rilevanza l'esperienza lavorativa in ambito bancario e finanziario (B&F).

2. L'analisi empirica: aspetti generali

L'analisi empirica svolta in questo capitolo di OM si incentra sulle caratteristiche strutturali dei board delle principali banche europee quotate e su alcune caratteristiche quali-quantitative dei singoli componenti di questi organi di governo. Le principali fonti informative a questo fine utilizzate sono le Relazioni sul Governo Societario e le Relazioni sulla Gestione pubblicate annualmente dalle banche quotate. Il conseguente limite di questa analisi – limite peraltro comune alla maggior parte delle indagini empiriche sul tema (per una rassegna si rimanda al cap.1) - è l'impossibilità di indagare un aspetto rilevante per la valutazione dell'efficacia del board, e cioè il suo funzionamento, che scaturisce, tra l'altro, dai comportamenti dei singoli amministratori e dalla loro inte-

razione all'interno delle sedute del consiglio. Purtroppo le Relazioni sul Governo Societario si soffermano infatti poco o nulla su questi temi che sono considerati, in parte a ragion veduta, riservati e ciò preclude al ricercatore l'analisi comparata del funzionamento dei board.

Ciò nonostante, grazie alla meticolosa raccolta di informazioni sui singoli membri dei board è stato possibile utilizzare un set di indicatori più ampio di quello generalmente utilizzato nelle analisi sulla governance bancaria e ciò ha consentito di svolgere analisi molto dettagliate relativamente a un rappresentativo campione di banche e per un periodo particolarmente significativo (2007-2014).

2.1 Il campione e il dataset

Il campione si compone di 27 grandi banche quotate europee che hanno sede nei principali paesi dell'UME e nel Regno Unito (cfr. TAB. 1). 22 banche rientrano direttamente nel SSM e più in dettaglio 3 banche tedesche, 3 banche francesi, 10 banche italiane e 6 banche spagnole. Queste 22 banche rappresentano in termini di Totale Attivo (TA) il 43% delle istituzioni creditizie dell'area euro e il 50% delle banche significative all'interno del SSM. Ad esse si aggiungono le 5 banche quotate inglesi, che rappresentano per TA il 37% del nostro campione.

Dall'analisi del campione emerge che le dimensioni medie delle banche, come noto, sono molto diverse nei paesi in esame. Le banche italiane sono tendenzialmente di dimensioni minori, concentrate nel primo e nel secondo quartile e assenti dal quarto quartile; le banche francesi sono tutte nel quarto quartile, quelle inglesi sono nel terzo e nel quarto³.

³ I quartili sono stati calcolati con riferimento al totale attivo di bilancio al 31/12/2014.

TAB. 1 - Composizione del campione (numero di banche e milioni di euro)

	Francia	Germania	Italia	Spagna	UK	Totale Campione	Media T.A. 2014	T.A. 2014
dualistico		3	3			6	522.208	3.133.245
monistico	3			6	5	14	1.041.039	14.574.547
tradizionale			7			7	193.262	1.352.837
Media T.A. 2014	1.658.335	771.956	217.021	436.946	1.395.574	705.949		
T.A. 2014	4.975.005	2.315.869	2.170.213	2.621.675	6.977.868	19.060.630		19.060.630

Il modello di governance societaria più ricorrente è il modello monistico⁴ che è adottato da 14 banche che rappresentano in termini di TA il 76% del campione. Le dimensioni delle banche del campione che adottano questo modello sono medio-grandi. Il modello tradizionale è previsto solo nell'ordinamento italiano ed è adottato da 7 delle 10 banche italiane che hanno dimensioni più contenute della media del campione e che in termini di attivo totale rappresentano solo il 7%. Il modello dualistico si concentra in Germania, è altresì adottato da alcune banche italiane e rappresenta complessivamente il 17% per T.A.

Gli indicatori di governance sono stati elaborati dopo aver costruito un data base proprietario⁵ nel quale sono raccolte una serie di informazioni estratte dalle Relazioni sul Governo Societario previste dai codici di autodisciplina di ciascun paese e dai curricula dei singoli amministratori

disponibili sul web. Al fine di avere una adeguata e comparabile rappresentazione dei board sono stati considerati: i componenti del consiglio di Amministrazione, per il modello monistico; i componenti del consiglio di Sorveglianza e del consiglio di Gestione, per il modello dualistico; i componenti del consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, per il modello tradizionale. Per ogni banca i dati sul board si riferiscono ad un aggregato unico e quindi, nel caso del modello tradizionale e di quello dualistico, essi si riferiscono alla somma dei 2 organi di governo previsti. Il numero complessivo di amministratori è pari a 524 nel 2014 e a 543 nel 2010.

2.2 Il set di indicatori

Il disegno del set di indicatori (TAV. 1) si è proposto di misurare l'evoluzione intervenuta nei board nelle cinque direzioni perseguite a livello istituzionale internazionale sopra ricordate.

⁴ Presente come unico modello societario in UK e in Spagna e come alternativo al dualistico in Francia anche se non è utilizzato dalle banche del nostro campione.

⁵ Si ringrazia Federica Pagliara per il rilevante contributo alla costruzione del data-base.

TAVOLA 1 - Il set di indicatori del board

Driver	Profili	Indicatori
Board	Dimensione	n° di consiglieri
	Turnover	Consiglieri dell'anno x presenti anche nell'anno x-n / Totale amministratori dell'anno x
Organizzazione interna del board	Frequenza delle riunioni	n° di riunioni del board all'anno
	Grado di coinvolgimento (e di informativa) dei consiglieri	Incidenza dei consiglieri coinvolti nei comitati
	Grado di indipendenza dei comitati endoconsiliari	Consiglieri indipendenti nei comitati/Tot. consiglieri nei comitati
	Grado di indipendenza dei presidenti dei comitati	Presidenti di comitato indipendenti/ Tot. presidenti di comitato
Checks & balances	Grado di indipendenza del board	Consiglieri indipendenti/Tot. Consiglieri
	Grado di decentramento dei poteri tra esecutivi.	Incidenza dei consiglieri esecutivi/totale consiglieri
Diversity	Età	Età media del board
		Incidenza dei consiglieri under 50 anni sul totale dei consiglieri
		Incidenza dei consiglieri over 70 anni sul totale dei consiglieri
	Genere	Consiglieri donne/Totale consiglieri
Competenze del board	Competenze	Grado di diversificazione della formazione universitaria dei membri del board (Indice H)
		Grado di diversificazione dell'esperienza lavorativa dei membri del board (Indice H)
	Livello di formazione	Incidenza di consiglieri laureati sul totale dei consiglieri
		Incidenza di consiglieri con titolo post –laurea sul totale dei consiglieri
Impegno del board	Esperienza lavorativa in B&F	Incidenza dei membri senza esperienza lavorativa in B&F Ampiezza e diversificazione dell' esperienza lavorativa in B&F (Score B&F)
	Impegno diretto	Percentuale media di partecipazione dei consiglieri alle riunioni dei board
	Impegno in altri incarichi amministrativi	n° medio altri incarichi per board

Nel prosieguo dell'analisi per gli indicatori non self-explaining illustreremo le modalità di elaborazione.

3. Quanto sono cambiati i board a seguito della crisi finanziaria

La TAB. 2 riporta per il periodo 2007-2014 la numerosità e il turnover dei board dell'intero campione e delle sotto-partizioni in termini di paese, modello di governance e di dimensione. La

numerosità è misurata a livello di banca, pertanto, come già detto, nei modelli dualistico e tradizionale tiene conto di entrambi gli organi di governo. Per ciascuna banca il turnover⁶ è stato calcolato con riferimento all'intero periodo 2007-2014; al periodo 2007-2010, cioè nella prima fase successiva allo scoppio della crisi; al periodo 2010-2014, cioè nella fase della recessione e della crisi del debito sovrano di alcuni paesi europei.

Dai dati emerge che nel periodo analizzato il numero complessivo degli amministratori che compongono i consigli è rimasto sostanzialmente invariato nell'intero campione e nelle sue partizioni. Si riscontrano peraltro significative differenze in termini di numerosità dei consigli tra paesi e tra modelli di governance, aspetto quest'ultimo che appare strettamente dipendente dalla variabile paese. Si segnala la minore dimensione media del board del modello societario monistico – presente in Spagna, UK e Francia - che appare coerente con la presenza di un unico organo di governo, mentre se mediamente il modello tradizionale si distingue per una minore numerosità di amministratori rispetto a quello dualistico, le differenze si attenuano se si confronta il dualistico tedesco con il tradizionale italiano. Le dimensioni dei board delle banche italiane sono più elevate di quelle degli altri paesi e ciò è ancora più vero se si considerano le loro minori dimensioni medie. I dati per dimensione della banca (peraltro si tratta solo di banche di maggiori dimensioni) non mostrano comunque tendenze univoche passando dalla media delle banche più piccole (primo quartile) a

quella delle più grandi (quarto quartile); anche in questo caso i dati sono influenzati dalla numerosità nel campione delle banche italiane per le quali non si riscontra una relazione diretta tra dimensioni della banca e dimensioni del board (si veda anche il cap.7 sul punto).

Il turnover medio complessivo dell'intero periodo è piuttosto elevato e pari al 69%; ciò significa che oltre due terzi degli amministratori in carica nel 2014 sono diversi da quelli presenti nel 2007. Tra il 2007 e il 2010 in Francia e nel Regno Unito si osserva un maggiore ricambio nei board rispetto alla media, mentre nel secondo periodo il turnover continua ad essere più elevato della media per l'UK al quale si aggiunge l'Italia. Anche se non supportata da una evidenza empirica robusta, sembra emergere una relazione positiva tra il grado di turnover dei board, le difficoltà economico-patrimoniali di alcune banche e gli interventi pubblici di ricapitalizzazione⁷.

⁶ Il turnover è pari a 100% se nessuna delle persone presenti nel board al termine del periodo era presente nel board all'inizio del periodo ed è pari invece a zero se tra l'inizio e la fine del periodo il board non è cambiato affatto. Per contro il complemento del turnover al 100% rappresenta il tasso di longevità del board, che aumenta all'aumentare della permanenza nel board degli stessi amministratori.

⁷ Il principale ostacolo allo svolgimento di robuste verifiche empiriche è rappresentato dalla difficoltà di reperire informazioni precise su modalità e tempi degli interventi pubblici a sostegno della ricapitalizzazione delle banche.

TAB. 2 – Numerosità e turn-over dei board

	n° amm.ri 2007	n° amm.ri 2010	n° amm.ri 2014	Turnover medio amm.ri 2007-2010	Turnover medio amm.ri 2010-2014	Turnover medio amm.ri 2007-2014
Francia	20	20	20	45%	51%	79%
Germania	23	24	23	36%	47%	65%
Italia	24	25	24	39%	59%	73%
Spagna	16	15	14	22%	35%	47%
UK	17	14	14	50%	65%	86%
Dualistico	26	28	26	39%	57%	71%
Monistico	17	16	16	37%	49%	68%
Tradizionale	22	22	22	38%	55%	72%
1° quartile *	20	20	19	31%	44%	56%
2° quartile	22	23	22	38%	52%	70%
3° quartile	21	20	19	34%	54%	69%
4° quartile	20	18	18	47%	59%	83%
Totale campione	20	20	19	38%	52%	69%

*I quartili si basano sul valore del Totale Attivo al 31/12/2014.

4. Come sono cambiati i board in termini quantitativi/strutturali dal 2010 al 2014

Il secondo aspetto che è stato esaminato concerne le caratteristiche interne dei board in termini di impegno e composizione. A questo fine sono state considerate caratteristiche relative ai singoli componenti del consiglio e l'analisi è stata ristretta a due date: il 31/12/2010 e il 31/12/2014.

In assenza di ulteriori informazioni pubbliche, la variabile solitamente utilizzata per approssimare l'impegno del board nello svolgimento delle sue funzioni è il numero di volte in cui esso si riunisce. Il numero delle riunioni del consiglio mediamente si è ridotto dal 2010 al 2014 (TAB. 3). Le differenze nel numero delle riunioni tra paesi sono molto forti (ma poco significative in assenza del dato relativo alla durata delle stesse). In media le banche italiane sono quelle il cui consiglio si riu-

nisce il maggior numero di volte (circa il doppio delle altre). Nel confronto tra modelli, il tradizionale appare più impegnativo di quello monistico⁸. In generale il numero di riunione decresce tra la prima e la seconda fase della crisi. Questa tendenza potrebbe indicare il minor impegno richiesto in questa seconda fase o, anche, un segnale di maggiore efficienza delle riunioni che potrebbe anche derivare da un maggior impegno da parte dei comitati endo-consiliari⁹ nell'istruttoria delle tematiche affrontato in consiglio.

⁸ I dati sulle riunioni del CdG delle banche tedesche sono carenti, ma anche considerando solo le riunioni del CdS in Italia il numero di riunioni è notevolmente più elevato che in Germania.

⁹ Le riunioni dei comitati non sono state censite per mancanza di informativa completa sul punto.



La composizione dei consigli in termini di incidenza degli amministratori indipendenti è rilevante sia con riferimento agli aspetti di bilanciamento dei poteri¹⁰ sia con riferimento alla composizione dei tre/quattro¹¹ comitati endo-consiliari che il ridisegno della governance considera obbligatori/raccomanda: Comitato Remunerazioni, Comitato Nomine, Comitato Audit (o Controlli interni) e Comitato Rischi.

Allo stesso modo la separazione tra carica di Presidente e carica di Amministratore delegato (AD), così come la presenza di più amministratori esecutivi, può essere considerata un fattore di minore accentrimento dei poteri decisionali nelle mani di uno o pochi amministratori¹².

Nel campione solo in tre casi (2 banche spagnole e una francese) le due cariche, quella di Presidente e di AD sono in capo alla stessa persona.

Con riferimento alla presenza di amministratori esecutivi da una parte e indipendenti dall'altra, il confronto dei dati nel tempo mostra una sostanziale stabilità a livello di intero campione (TAB. 3).

Gli amministratori esecutivi rappresentano circa il 20% del totale. Più elevata è l'incidenza degli amministratori esecutivi nei board delle banche tedesche, conseguenza delle caratteristiche del dualistico tedesco nel quale il CdG è un consiglio di manager (si veda il cap. 6). Non si osservano invece particolari differenze tra le altre sotto partizioni del campione. Nel campione ci sono solo due banche (italiane) in cui tale percentuale è inferiore al 10%.

Per quanto attiene gli amministratori indipendenti – per i quali non sono disponibili i dati relativi alle banche tedesche – le banche del Regno Unito sono quelle per le quali si rileva la maggiore incidenza: nel 2014 $\frac{3}{4}$ degli amministratori risultava indipendente, contro una media del campione del 56%.

In ottica strettamente quantitativa la presenza e l'incidenza degli amministratori indipendenti sembra essere più che in linea con il peso e il ruolo che essi hanno nel rafforzamento delle regole di governance. Anche questo tuttavia è un aspetto che meriterebbe un approfondimento ben maggiore al fine di valutare i criteri con i quali ciascuna banca definisce il requisito di indipendenza e le modalità attraverso le quali ne verifica il rispetto¹³.

¹⁰ Per una rassegna delle verifiche empiriche sul ruolo degli amministratori indipendenti e sul legame tra questo aspetto di governance e performance delle banche si rimanda al cap.1.

¹¹ I comitati sono 3 quando nella pratica possiamo trovare un unico comitato audit e rischi.

¹² Quest'ultimo aspetto non è trattato esplicitamente nel disegno istituzionale che abbiamo tracciato nel paragrafo 2 ma abbiamo ritenuto utile inserirlo nel set degli indicatori.

¹³ Sul punto si veda Nedcommunity, Effective Governance Outlook 2015

TAB. 3 – Impegno e composizione dei board

	n° Riunioni 2010	n° Riunioni 2014	Amm.ri Esecutivi/Totale 2010	Amm.ri Esecutivi/Totale 2014	Amm.ri Indipendenti /Totale 2010	Amm.ri Indipendenti /Totale 2014
Francia	10	12	20%	18%	46%	46%
Germania	9	7	28%	26%	n.a.	n.a.
Italia	25	19	21%	20%	62%	56%
Spagna	12	13	19%	20%	49%	47%
UK	12	10	27%	24%	56%	73%
Dualistico	22	13	26%	21%	69%	65%
Monistico	12	12	22%	21%	51%	56%
Tradizionale	21	19	20%	21%	58%	53%
1° quartile *	13	17	27%	23%	54%	53%
2° quartile	24	15	18%	19%	52%	49%
3° quartile	18	14	23%	22%	62%	61%
4° quartile	10	10	22%	21%	54%	61%
Totale campione	16	14	23%	21%	55%	56%

*I quartili si basano sul valore del Totale Attivo al 31/12/2014.

L'indicatore 'Incidenza del numero di amministratori che partecipano ai comitati/totale amministratori' è un'altra proxy di checks & balances; l'ipotesi sottostante è che la partecipazione ai comitati permette di istruire le tematiche portate all'attenzione del consiglio in modo più approfondito e per questa via riduce le asimmetrie informative tra esecutivi e non esecutivi e più in generale tra amministratori. Allo stesso tempo la partecipazione del singolo consigliere a uno o più comitati è un indice del suo impegno all'interno del board. La percentuale di amministratori coinvolti è aumentata tra il 2010 e il 2014 (dal 48% al 53%) e raggiunge i valori medi più elevati per le banche del Regno Unito e Spagna (che, ricordiamo hanno un numero di consiglieri più basso) e per quelle con modello monistico – che di fatto coincidono in gran parte (cfr. TAB. 4). A livello dimensionale si osserva che il grado di coinvolgimento degli amministratori nei comitati è più bassa per le ban-

che di dimensioni più contenute (primi due quartili) rispetto a quelle di maggiori dimensioni (terzo e quarto quartile).

Un altro aspetto che abbiamo preso in considerazione è la presenza nei comitati degli amministratori indipendenti sia come Presidenti sia come componenti, aspetti entrambi considerati positivamente e auspicati/previsti nel nuovo disegno istituzionale di governance.

Quasi tre quarti degli amministratori che partecipano ai comitati sono indipendenti e la percentuale di questi amministratori è in aumento tra il 2010 e il 2014 (TAB. 4). Ancora una volta le banche del Regno Unito si distinguono per la maggiore presenza di amministratori indipendenti nei loro comitati endoconsiliari.

TAB. 4 - Composizione dei comitati endoconsiliari

	Amm.ri in comitati /Totale Amm.ri 2010	Amm.ri in comitati /Totale Amm.ri 2014	Amm.ri Indi- pendenti in comitati /Totale Amm.ri in comitati 2010	Amm.ri Indi- pendenti in comitati /Totale Amm.ri in comitati 2014	Presidenti di comitato indi- pendenti /Totale presi- denti di comi- tato 2010	Presidenti di comitato indi- pendenti /Totale presi- denti di comi- tato 2014
Francia	48%	49%	65%	66%	83%	72%
Germania	41%	45%	n.a	n.a	n.a	n.a
Italia	36%	47%	71%	71%	54%	74%
Spagna	55%	54%	67%	69%	75%	96%
UK	69%	72%	78%	91%	80%	85%
Dualistico	42%	49%	86%	80%	83%	61%
Monistico	58%	59%	70%	76%	79%	87%
Tradizionale	34%	44%	65%	68%	39%	80%
1° quartile*	34%	44%	67%	74%	57%	86%
2° quartile	41%	49%	67%	72%	63%	83%
3° quartile	63%	64%	74%	70%	71%	75%
4° quartile	58%	57%	74%	81%	83%	82%
Totale campione	48%	53%	71%	74%	69%	82%

*I quartili si basano sul valore del Totale Attivo al 31/12/2014.

Una situazione analoga si riscontra anche dall'indicatore incidenza di presidenti di comitato indipendenti sul totale dei presidenti. Tale percentuale è in forte aumento (dal 69% al 82% tra il 2010 e il 2014). E anche questo è un aspetto da valutare positivamente.

Con riferimento alle banche italiane si rilevano dati tendenzialmente allineati alla media o leggermente inferiori.

Infine per completare l'analisi quantitativa della struttura del consiglio è stato indagato il grado di diversificazione del board secondo diverse prospettive: genere, età, nazionalità, e possesso di competenze internazionali. Come mostra la TAB. 5, i board delle banche del campione mostrano

una crescente diversificazione sotto i diversi profili indagati ad eccezione dell'età.

L'età media dei componenti dei consigli rimane sostanzialmente invariata tra il 2010 e il 2014 né si osservano particolari differenziazioni nelle sottopartizioni. Nelle banche italiane emerge la più alta incidenza di amministratori over 70 anni (circa il 20%) solo in parte controbilanciata dalla quota di under 50.

Le banche italiane mostrano qualche miglioramento, anche se rimangono su livelli inferiori alla media per quanto concerne gli altri profili di diversità: genere, nazionalità e internazionalizzazione.

TAB. 5 - Profili di Diversity dei board

	Amm.ri Donne /Totale Amm.ri 2010	Amm.ri Donne /Totale Amm.ri 2014	Amm.ri Stranieri /Totale Amm.ri 2010	Amm.ri Stranieri /Totale Amm.ri 2014	Amm.ri con competenze internazionali /Totale Amm.ri 2010	Amm.ri con competenze internazionali /Totale Amm.ri 2014
Francia	23%	31%	17%	24%	33%	47%
Germania	13%	20%	11%	13%	41%	44%
Italia	5%	20%	8%	8%	22%	28%
Spagna	11%	20%	10%	10%	31%	36%
UK	14%	25%	28%	37%	60%	71%
Dualistico	8%	21%	7%	8%	31%	36%
Monistico	14%	24%	18%	23%	42%	51%
Tradizionale	5%	19%	10%	11%	23%	28%
1° quartile *	4%	19%	7%	8%	24%	23%
2° quartile	9%	18%	9%	9%	25%	34%
3° quartile	10%	21%	16%	16%	41%	53%
4° quartile	19%	30%	23%	32%	49%	59%
Totale campione	11%	22%	14%	16%	34%	42%

*I quartili si basano sul valore del Totale Attivo al 31/12/2014.

Con riferimento al genere¹⁴, il paese con maggiore presenza delle donne (31% al 2014) è la Francia che ha introdotto nel 2011 una normativa (non transitoria) che stabilisce un minimo del 40%.

Il maggiore livello di diversity in termini di internazionalizzazione si riscontra nelle banche più grandi, come è lecito attendersi.

Il tema della diversity è stato indagato anche con riferimento alle competenze del board. Prima di illustrare i risultati in termini di diversity delle competenze è opportuno soffermarsi sugli indicatori utilizzati per misurare le competenze dei singoli amministratori.

5. Le competenze e l'impegno degli amministratori

Per valutare le caratteristiche qualitative dei consigli di ciascuna banca si è partiti dalle competenze dei singoli e si sono raccolte informazioni sulle competenze intese come il risultato di:

- livello e tipo di formazione universitaria,
- tipo di attività lavorativa svolta,
- esperienza specifica maturata in ambito bancario e finanziario (B&F),
- esperienza specifica maturata in qualità di membro di board.

Questa parte dell'indagine presenta un elevato grado di originalità dal momento che si basa su

¹⁴ Anche su questo aspetto, indagato in misura crescente nelle analisi empiriche negli ultimi anni, si rimanda al cap.1.



informazioni di natura soft solitamente non contenute in database pubblici¹⁵.

Per ciascun amministratore si è verificato se è in possesso di laurea e anche di titolo di studio post laurea (Master e Ph.D.) così da poter calcolare per ciascun board l'incidenza dei consiglieri non laureati, dei consiglieri laureati e dei consiglieri con titolo superiore. Gli studi universitari e post universitari compiuti sono stati suddivisi in quattro aree di studi: discipline economico-gestionale-contabili, discipline giuridiche, discipline quantitative (tra cui anche ingegneria e fisica) e altri studi. Per ciascun board si è poi calcolata l'incidenza di ciascun macro-settore di formazione degli amministratori e successivamente l'indice di diversificazione della formazione del board attraverso l'indice di Herfindhal (H)¹⁶.

Allo stesso modo con riferimento all'esperienza lavorativa dei singoli amministratori sono state definite sette macro-professioni: professore universitario, professioni legali, consulenti di impresa e professioni nei settori accounting & tax, manager, l'imprenditore, (solo) amministratore di board, altro. Per ciascun board si è successivamente calcolata l'incidenza percentuale di ciascuna professione e l'indice H di diversificazione delle professioni board.

Per entrambi gli aspetti sopra indicati, nel disegno istituzionale la diversificazione del board è considerata positivamente dal momento che può a sua volta favorire diversità di prospettive di analisi e un arricchimento del dibattito all'interno del board. Pertanto un basso valore dell'indice H e una sua riduzione nel tempo dovrebbero essere valutati positivamente. La valutazione di questo aspetto, per il vero, è più complessa dal momento che la diversity va temperata con il tipo di

formazione e di attività lavorativa che possono considerarsi più adeguate rispetto alle specificità della attività bancaria e che pertanto potrebbero portare a non ritenere ottimale una diversificazione troppo spinta verso discipline non centrali per l'attività bancaria.

Si è infine indagato se ciascun amministratore nell'arco della sua pregressa attività lavorativa ha avuto esperienze in ambito bancario e finanziario così da costruire a livello di board, da un lato, l'indicatore incidenza degli amministratori senza esperienza specifica in B&F. Dall'altro, per gli amministratori con esperienza in B&F si è calcolato uno score (il c.d B&F Experience score) che assume valore da 1 (se tali esperienze sono derivate da un'unica professione) a 5 se per contro sono derivate da più professioni svolte nel tempo e nello spazio, valore peraltro altamente improbabile da raggiungere¹⁷.

L'ipotesi sottostante al calcolo di questo score è che l'aver avuto esperienze in campo bancario da diverse prospettive arricchisca le capacità di analisi, individuali e complessive del board, delle tematiche affrontate al suo interno.

Da ultimo si è indagato se ciascun amministratore ha avuto o meno in precedenza generiche esperienze di board per calcolare per ciascuna banca

¹⁵ Un utile punto di partenza è stato Hau e Thum 2009.

¹⁶ L'indice H assume valore 1 quando tutti i laureati presenti in consiglio hanno effettuato studi nelle stesse materie e diminuisce all'aumentare della distribuzione dei laureati nei 4 settori considerati.

¹⁷ Il B&F Experience score assumerebbe valore pari a 5 solo nel caso in cui l'amministratore avesse avuto nell'arco della sua vita lavorativa esperienze nel settore del B&F (inteso in senso ampio del termine quindi anche assicurazioni, private equity, asset management, ecc.) come: 1) manager, funzionario o dipendente; 2) consigliere (non si contano le esperienze, basta che ce ne sia una sola); 3) consulente (anche in qualità di componente di commissioni varie, ad es. quelle ministeriali, delle autorità di vigilanza, ecc.) 4) professore universitario di materie giuridiche, economiche e quantitative riconducibili a Banking & Finance (se si tratta di discipline genericamente economiche, aziendali o giuridiche il valore è comunque 0). 5) come dipendente o amministratore nella stessa banca o gruppo di cui è consigliere alla data censita.

l'incidenza dei consiglieri senza precedente esperienza.

L'ultimo elemento qualitativo considerato è relativo all'impegno che mediamente i membri di ciascun board dedicano/possono dedicare al board in cui siedono. In questa prospettiva gli indicatori utilizzati sono due: la percentuale media di presenza dei membri alle riunioni del board e il numero di altri incarichi nei board oltre quello/i nel gruppo censito.

Prima di procedere con i risultati dell'analisi a livello di board di ciascuna banca, riteniamo utile svolgere una analisi aggregata per il totale degli amministratori, confrontando i dati del 2010 e del 2014 utilizzando solo alcuni degli indicatori, quelli che si prestano ad una analisi delle caratteristiche qualitative dei singoli. A tal fine abbiamo costruito un indice sintetico di qualità individuale che può assumere valore da 0 a 9. Esso è pari alla somma dei seguenti punteggi:

- 1 se l'amministratore possiede la laurea,
- 1 se possiede un titolo di post laurea,
- 1 se possiede esperienze internazionali,
- 1 se ha esperienze precedenti in altri consigli di amministrazione,

- valore dello score individuale di esperienza diversificata in B&F (da 0 a 5).

I dati per il totale dei consiglieri e per alcune loro partizioni: donne e uomini; indipendenti, esecutivi; Presidenti di board; Presidenti di Comitato Interno, presidenti di Comitato Rischi (TAB. 6)

Dall'analisi dei valori dell'indice sintetico di qualità dei consiglieri emerge un elevato miglioramento tra il 2010 e il 2014, per tutte le partizioni. Interessante notare che nel 2014 il valore più elevato viene raggiunto dai presidenti del comitato controlli, a seguire dagli amministratori esecutivi e dai presidenti dei board, mentre il valore più basso è quello della partizione degli indipendenti. Infine il confronto dell'indice per genere degli amministratori mostra un valore più basso per le donne, presumibile conseguenza del più recente inserimento delle donne nei board e pertanto della minore expertise che in molti casi le caratterizza. Non emerge peraltro una relazione tra la qualità degli amministratori, come espressa dall'indice sintetico e il numero degli altri incarichi da essi ricoperti.

TAB. 6 - Indice sintetico di qualità degli amministratori

	Totale Amm.ri	Presidenti*	Presidenti Comitato Controlli Interni	Presidenti Comitato Rischi	Esecutivi	Indipendenti	Donne	Uomini	over 70	under 50
2010	3,88	4,30	3,96	4,25	4,27	3,92	3,59	3,91	3,34	4,03
2014	4,56	4,78	4,96	4,75	4,87	4,61	4,37	4,62	4,34	4,56

* Presidenti di: consiglio di Amministrazione, Collegio Sindacale, consiglio di Sorveglianza, consiglio di Gestione.



5.1 *Come sono cambiati in termini qualitativi i board dal 2010 al 2014*

La valutazione dei risultati di questa parte dell'analisi deve essere effettuata avendo ben presente che essa riguarda le principali banche quotate dei principali paesi europei e pertanto, quasi per definizione ci si aspetterebbe che la competenza dei board sia molto elevata; allo stesso tempo anche piccole differenze nel valore assoluto degli indicatori sottendono differenze significative in termini di qualità dei board e conseguenti ampi margini di miglioramento. Ciò è ancor più vero se si considera da un lato l'imminente rafforzamento dei requisiti degli amministratori a seguito della piena attuazione della CRD4 (si vedano i capitoli 7 e 8) e, dall'altro, l'importanza che i supervisori annettono alle *best practices* e ai più elevati standard internazionali di governance.

Nel periodo analizzato la media (semplice) dell'incidenza di amministratori laureati in ciascun board è notevolmente aumentata; nel 2014 rappresenta il 4% (v. TAB. 7). In UK tale incidenza era pari a 100% già nel 2014, nello stesso anno in Francia è pari a 100% e in Spagna sale a 99%. In Italia e in Germania la percentuale di non laureati nel 2014 è più elevata (7% per l'Italia) e in aumento per le banche tedesche (12%). L'incidenza dei non laureati nei board è più elevata, e pari mediamente al 10% nel 2014, per le banche del primo quartile.

E' invece più bassa la percentuale di amministratori che hanno conseguito un titolo di post laurea e in riduzione nel 2014 (35%) rispetto al 2010 (40%).

Il macrosettore di studi che prevale nettamente in tutti i paesi è quello relativo a studi economico-gestionale-contabili che raggiungono mediamente valori intorno al 50%. Il dato è prevalente ma meno elevato in Spagna dove è compensato da una più levata componente di laureati in materie giuridiche. Questo dato conferma la rilevanza che tra-

dizionalmente hanno assunto all'interno dei consigli le conoscenze su tematiche economiche, contabili, gestionali. Altrettanto uniforme è la componente giuridica, intorno al 20% anche se più elevata in Spagna (30%) e più bassa in Francia (12%). Maggiore varietà si verifica con riferimento all'incidenza delle lauree in discipline quantitative che possono essere considerate tra le più adeguate per avere o sviluppare forti competenze in ambito del risk management, aspetto che sta assumendo rilevanza crescente nell'attività bancaria. Tale percentuale, mediamente pari al 14%, è nel 2014 molto più elevata in Francia (41%) e più bassa in Italia (5%).

Il grado di diversificazione della formazione universitaria aumenta leggermente tra il 2010 e il 2014, segnalando pertanto una riduzione del grado di diversificazione. La diversificazione è più elevata in Italia e minore in Spagna e UK.

TAB. 7 – La formazione universitaria degli amministratori

	Anno	Senza laurea /Totale ammi.ri	Laurea econ. & manag.nt / totale laureati	Laurea giuridica / totale laureati	Laurea quantitativa/ totale laureati	Altra laurea /totale laureati	Grado di diversificazione della formazione universitaria (indice H)	Senza titolo post laurea /totale ammi.ri	Post laurea in econ. & manag.nt / totale ammi.ri
Francia	2010	17%	28%	18%	34%	3%	0,36	46%	25%
	2014	0%	44%	12%	41%	3%	0,41	58%	28%
Germania	2010	7%	56%	21%	13%	3%	0,41	49%	30%
	2014	12%	52%	20%	8%	8%	0,41	69%	28%
Italia	2010	17%	50%	21%	8%	3%	0,39	81%	15%
	2014	7%	63%	21%	5%	4%	0,50	78%	17%
Spagna	2010	4%	42%	30%	17%	7%	0,36	61%	32%
	2014	1%	40%	30%	19%	10%	0,34	55%	38%
UK	2010	0%	59%	17%	9%	15%	0,46	34%	45%
	2014	0%	44%	19%	12%	25%	0,36	52%	40%
Dualistico	2010	9%	54%	24%	10%	3%	0,41	62%	24%
	2014	8%	62%	20%	5%	5%	0,50	71%	25%
Monistico	2010	5%	45%	23%	18%	9%	0,40	48%	35%
	2014	1%	43%	22%	21%	14%	0,36	54%	37%
Tradizionale	2010	20%	49%	19%	9%	3%	0,38	83%	13%
	2014	9%	60%	21%	6%	5%	0,46	80%	16%
1° quartile	2010	15%	46%	25%	10%	5%	0,38	76%	19%
	2014	10%	51%	24%	10%	6%	0,41	76%	21%
2° quartile	2010	13%	48%	18%	16%	5%	0,36	68%	23%
	2014	5%	60%	17%	11%	7%	0,47	66%	27%
3° quartile	2010	2%	54%	29%	8%	8%	0,42	52%	34%
	2014	0%	49%	25%	13%	13%	0,40	59%	34%
4° quartile	2010	8%	47%	17%	20%	8%	0,43	44%	33%
	2014	3%	44%	19%	21%	13%	0,38	57%	34%
Totale campione	2010	10%	48%	22%	14%	6%	0,40	60%	27%
	2014	4%	51%	21%	14%	9%	0,42	65%	29%

TAB. 8A – L'esperienza professionale degli amministratori: dettaglio

	Anno	Professori universitari / totale amm.ri	Professioni legali / totale amm.ri	Professioni di accounting - management - tax consultant / totale amm.ri	Manager/ totale amm.ri	Imprenditori/ totale amm.ri	Professione Consigliere di amministrazione / totale amm.ri	Altre professioni / totale amm.ri
Francia	2010	7%	2%	9%	46%	9%	15%	11%
	2014	0%	3%	47%	12%	12%	34%	15%
Germania	2010	13%	7%	4%	59%	2%	10%	5%
	2014	2%	6%	60%	0%	6%	42%	13%
Italia	2010	14%	10%	20%	17%	14%	20%	4%
	2014	12%	20%	10%	8%	2%	24%	30%
Spagna	2010	7%	7%	11%	16%	22%	33%	4%
	2014	6%	8%	7%	15%	4%	31%	46%
UK	2010	4%	4%	44%	27%	6%	12%	3%
	2014	5%	35%	9%	4%	1%	36%	41%
Dualistico	2010	16%	10%	13%	39%	6%	5%	11%
	2014	21%	9%	13%	38%	3%	3%	13%
Monistico	2010	6%	5%	22%	26%	13%	5%	22%
	2014	9%	5%	17%	16%	11%	5%	37%
Tradizionale	2010	12%	8%	19%	16%	16%	4%	24%
	2014	11%	11%	20%	7%	10%	2%	37%
1° quartile	2010	10%	7%	16%	23%	16%	4%	23%
	2014	11%	10%	19%	15%	11%	2%	31%
2° quartile	2010	9%	8%	14%	20%	20%	6%	23%
	2014	14%	9%	12%	17%	13%	4%	32%
3° quartile	2010	12%	9%	26%	23%	6%	3%	21%
	2014	17%	5%	16%	8%	4%	3%	47%
4° quartile	2010	8%	3%	23%	40%	7%	6%	13%
	2014	8%	4%	21%	34%	6%	7%	20%
Totale campione	2010	10%	7%	20%	27%	12%	20%	5%
	2014	7%	17%	19%	9%	4%	31%	32%

Passando ai risultati dell'indagine sulle professioni degli amministratori (v. TAB. 8A) emerge una considerazione generale sul peso degli "amministratori per professione" la cui rilevanza nei board è, a fine 2014, mediamente più elevata per l'intero campione. La situazione è più differenziata tra paesi; tuttavia se si sommano le due professioni (amministratore e accountant/consulente/dottore commercialista) che possono essere assimilate e frequentemente coesistono, il loro peso nei diversi paesi si avvicina e possono emergere altre differenze minori tra paesi; in Italia, ad esempio c'è una maggiore presenza di professori universitari. Più in generale il confronto tra il 2010 e il 2014 sembra indicare che il turnover si è accompagnato con un ricambio notevole delle professioni senza fare emergere tendenze comuni.

La diversificazione per professione dei board è abbastanza elevata (l'indice H è basso) ma decrescente (v. TAB. 8B). L'Italia è il paese che mostra a fine 2014 un maggiore equilibrio tra le diverse professioni presenti nei board (l'indice H più basso).

La quota degli amministratori privi di esperienza nel settore B&F è molto bassa ma crescente e pari in media al 7% nel 2010 e al 10% nel 2014. La maggiore crescita si verifica per le banche italiane per le quali gli amministratori senza esperienza nel B&F passano dal 10% al 15%. In alcuni paesi per contro tale incidenza si riduce nel tempo osservato ed è comunque molto bassa (Germania 1% e Francia 5%)

Lo score relativo alla multi-esperienza professionale nel B&F ha un valore medio di 1,45 su 5 teorico valore massimo, stabile nel tempo. Valori più elevati si ritrovano in Germania, Francia e UK mentre valori più bassi si ritrovano in Italia e Spagna. Più significativo è il fatto che lo score è più elevato e crescente per le banche più grandi (passa da 1,60 a 1,62).

A conclusione di questa parte relativa alle caratteristiche qualitative dei board si è calcolato un indice sintetico di qualità dei board, che partendo dall'indice sintetico per amministratore lo integra¹⁸ (v. TAB. 9). L'indice assume valori compresi tra 4,2 e 6,3 nel 2010 e tra 4,4 e 6,3 nel 2014, evidenziando una elevata eterogeneità tra banche e quindi ampi spazi di miglioramento.

Il valore medio dell'indice sintetico di qualità del board è pari a 5,38 in entrambi gli anni considerati e assume valori crescenti al crescere delle dimensioni delle banche. Il valore più elevato è quello delle banche del Regno Unito. Il valore più basso si registra invece per le banche italiane e tale risultato è solo in parte giustificato dalla minore dimensione delle stesse, dal momento che il valore medio relativo alle banche del primo quartile è comunque superiore a quello delle banche italiane.

Infine per poter esprimere una valutazione sull'impegno dei singoli membri dei consigli si sono considerati la percentuale di partecipazione alle riunioni del consiglio e il numero di altri incarichi contestualmente assunti dai consiglieri.

¹⁸ L'indice sintetico a livello di board è dato dalla media degli indici sintetici dei membri del board a cui si sommano il valore del complemento a 1 dei due H index di diversificazione degli studi universitari e delle esperienze lavorative nel settore B&F calcolabili a livello di board.

TAB. - 8B – L’esperienza professionale degli amministratori

	Anno	Amm.ri con precedente espe- rienza di board /Totale Amm.ri	Grado di diver- sificazione dell’esperienza lavorativa nel B&F (indice H)	Board Banking & Finance Experience Score	Amm.ri senza Banking &Finance Expe- rience /Totale Amm.ri
Francia	2010	83%	0,31	1,52	6%
	2014	84%	0,34	1,61	5%
Germania	2010	86%	0,39	1,82	4%
	2014	91%	0,42	1,99	1%
Italia	2010	98%	0,20	1,33	10%
	2014	95%	0,24	1,35	15%
Spagna	2010	97%	0,27	1,35	7%
	2014	95%	0,31	1,25	8%
UK	2010	100%	0,31	1,54	5%
	2014	99%	0,36	1,45	8%
Dualistico	2010	92%	0,29	1,57	6%
	2014	91%	0,32	1,70	6%
Monistico	2010	95%	0,29	1,46	6%
	2014	94%	0,33	1,40	7%
Tradizionale	2010	98%	0,20	1,33	11%
	2014	96%	0,25	1,32	17%
1° quartile	2010	98%	0,24	1,39	12%
	2014	93%	0,27	1,42	12%
2° quartile	2010	94%	0,26	1,32	7%
	2014	95%	0,28	1,36	10%
3° quartile	2010	99%	0,24	1,49	6%
	2014	97%	0,35	1,38	13%
4° quartile	2010	90%	0,33	1,60	4%
	2014	91%	0,34	1,62	4%
Totale campione	2010	95%	0,27	1,45	7%
	2014	94%	0,31	1,45	10%

TAB. 9 - Indice sintetico di qualità del board

	Indice sintetico di qualità del board 2010	Indice sintetico di qualità del board 2014
Francia	5,39	5,59
Germania	5,74	5,69
Italia	4,96	4,99
Spagna	5,34	5,35
UK	6,03	5,92
Dualistico	5,26	5,30
Monistico	5,60	5,60
Tradizionale	5,04	5,03
1° quartile (TA)	5,07	5,04
2° quartile	5,09	5,17
3° quartile	5,68	5,53
4° quartile	5,72	5,81
Totale campione	5,38	5,38

I dati della TAB. 10 indicano un generalizzato miglioramento su entrambi i fronti. Per le banche italiane la partecipazione alle riunioni, ancorché in aumento, si attesta su valori inferiori alla media sia nel 2010 sia nel 2014 e si associa a un numero di incarichi che nel 2010 era notevolmente superiore alla media e che a seguito dell'introduzione

della normativa che ha disciplinato in misura molto restrittiva la possibilità di partecipare a più board nel settore bancario e finanziario (interlocking directors) si è ridotto e assume un valore lievemente inferiore alla media. Il valore più elevato si ritrova in Francia, quello più basso in Germania.

TAB. 10 – Impegno degli amministratori

	% presenza media degli amministratori alle riunioni 2010	% presenza media degli amministratori alle riunioni 2014	n° medio incarichi in altri board 2010	n° incarichi in altri board 2014
Francia	94	97	5,9	5,3
Germania	95	94	2,8	2,1
Italia	89	93	4,9	3,2
Spagna	96	96	1,8	3,5
UK	90	98	1,9	3,0
dualistico	93	96	3,75	2,39
monistico	93	97	2,80	3,72
tradizionale	88	91	4,96	3,34
1° quartile	89	93	3,65	3,17
2° quartile	93	96	4,56	3,40
3° quartile	92	96	2,46	2,93
4° quartile	92	97	3,70	3,76
Totale campione	92	96	3,6	3,3



6. Conclusioni

A conclusione del lavoro possiamo affermare che i cambiamenti quali-quantitativi intervenuti nei board delle principali banche quotate europee sono tendenzialmente andati nella direzione del ridisegno istituzionale. Allo stato attuale i consiglieri vantano un'ampia esperienza pregressa in board, la diversity di genere e di internazionalizzazione è cresciuta e la diversity in termini di formazione e studi nonché di professioni è elevata.

Tuttavia, nel caso di alcune banche si evidenziano differenze elevate rispetto a quelle che al momento possono essere ritenute le best practises. In particolare, le banche italiane continuano ad avere board più numerosi; riunioni più frequenti, che potrebbero sottendere la necessità di una più efficace organizzazione dei lavori; minore presenza di amministratori con studi di matrice quantitativa, pertanto più preparati per dibattere di tematiche di rischi; e, da ultimo, livelli di competenze dei board che, per quanto misurate con indicatori elementari, appaiono più bassi di quelli delle concorrenti europee.

Dall'analisi effettuata emerge altresì che il modello societario prevalente è quello monistico, che nella sua declinazione da parte delle maggiori banche europee si associa a migliori caratteristiche strutturali e qualitative del board. Solo l'Italia prevede tre modelli societari, anche se il modello più utilizzato è il modello tradizionale, noto al di fuori dall'Italia come 'ibrido'. I dati suggeriscono infine che, per molti aspetti, le prassi nazionali dominano sui modelli societari adottati.

Le eterogeneità in termini strutturali e qualitativi che persistono tra i consigli delle banche del nostro campione sollevano la questione della relazione tra gli aspetti di governance e le performance delle banche: una migliore governance societaria determina/consente/contribuisce a migliori risultati economici? Su questo tema esiste un'ampia

letteratura di cui il capitolo 1 di OM accoglie una efficace rassegna. Le indagini sulla relazione tra alcune caratteristiche dei board e performance delle banche non hanno dato risultati univoci (si veda anche la recente rassegna di de Haan e Vlahu 2015). A ben vedere la relazione tra governance e performance è come l'araba fenice, "che ci sia ciascun lo dice, dove sia" – esattamente- "nessun lo sa".

In realtà le verifiche empiriche sulla relazione tra performance bancarie e assetti di governance, tra cui anche le caratteristiche strutturali e qualitative del board, scontano l'assenza di base dati contenenti dettagliate informazioni sugli organi di governo societario e sui loro componenti per un ampio campione di banche e per un periodo temporale non breve.

Sfruttando l'ampio data set da noi costruito abbiamo provato a fornire alcune prime evidenze sulla relazione tra alcune caratteristiche dei board e performance bancarie. Si tratta di analisi, che non hanno la pretesa di evidenziare relazioni statisticamente robuste, ma che appaiono comunque utili per una futura riflessione e approfondimento.

In primo luogo, ci siamo domandati se il grado di turn-over del board è in qualche misura determinato dalle passate performance e segnatamente se a peggiori performance corrisponde un più elevato cambiamento del board. Come suggerito dal grafico 1, sembra che le banche con più bassi livelli di redditività in un triennio – 2007-2009 e 2010-2013 abbiamo successivamente sperimentato un più intenso ricambio degli amministratori. Questa evidenza confermerebbe l'esistenza di una 'disciplina' che tende ad allineare gli interessi di azionisti e amministratori.

FIG. 1- Relazione tra Roe periodo precedente e turnover 2010 e 2014

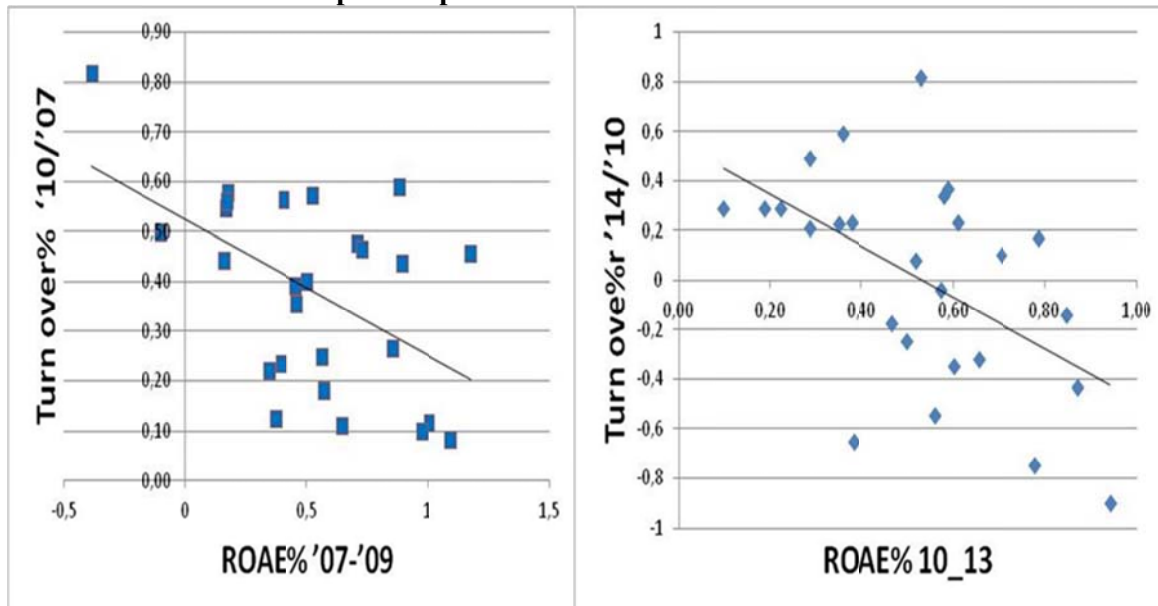
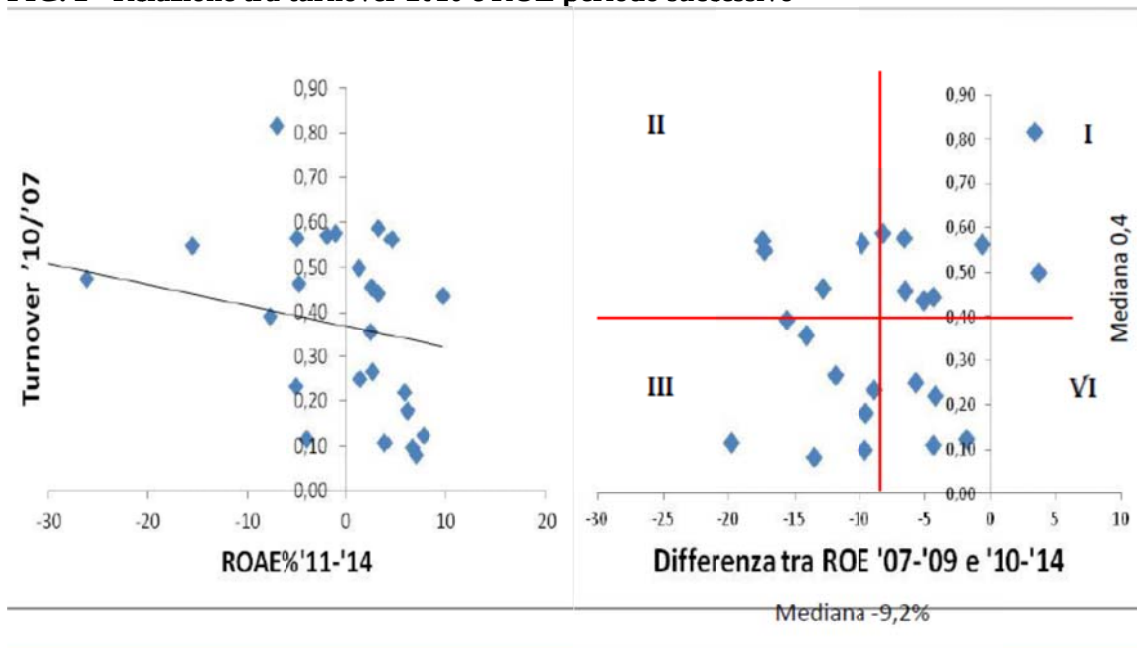


FIG. 2 - Relazione tra turnover 2010 e ROE periodo successivo



Ci si può quindi domandare se il ricambio nei consigli abbia contribuito a un miglioramento delle performance. A questo riguardo, LA FIG. 1 mostra che, all'aumentare del turn over del board tra il 2007 e il 2010, si verifica una diminuzione del rendimento del capitale proprio nel triennio

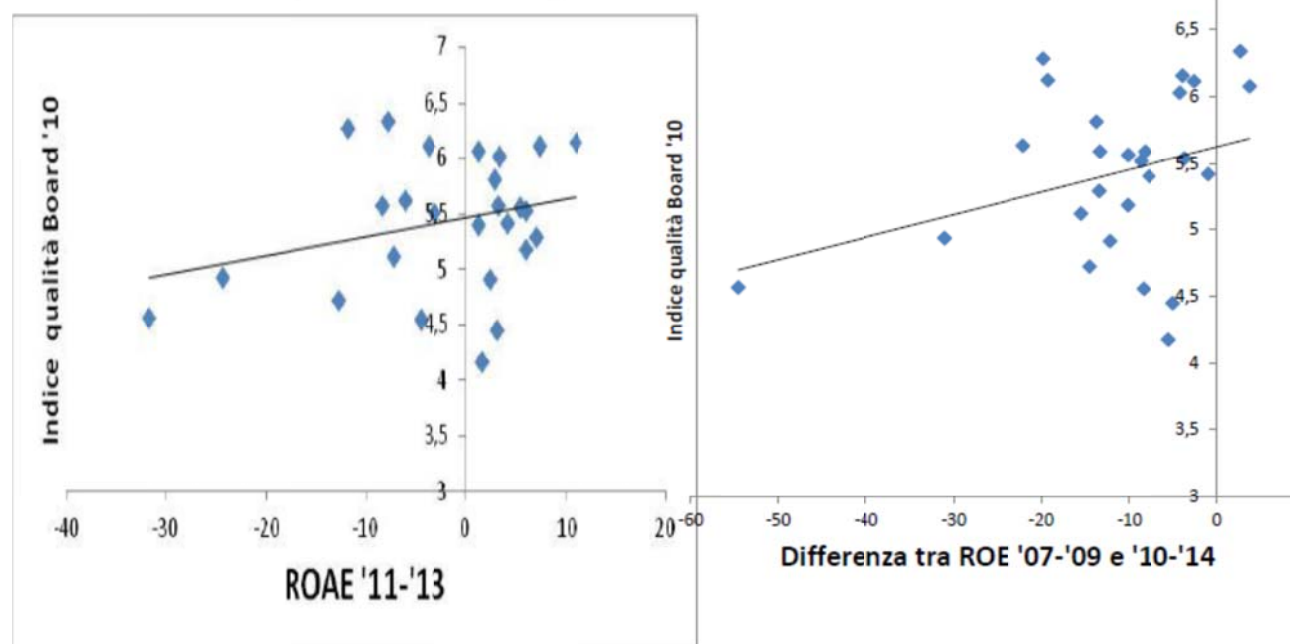
successivo (2011-2014). Tuttavia questa indicazione potrebbe essere dovuta a un 'effetto trasciamento' e alle generalizzate difficoltà che incontra tutto il settore bancario europeo nel periodo 2010-2014.

Per questo abbiamo misurato anche il differenziale tra la redditività del primo e del secondo periodo. Dalla FIG. 2 non sembra però emergere una tendenza chiara. Suddividendo le banche in funzione del valore mediano delle due variabili, si definiscono 4 quadranti con caratteristiche piuttosto differenti. Anche concentrandosi sui due quadranti superiori, quelli in cui si trovano le banche per le quali nel periodo 2007-10 si registra un turn over superiore alla mediana, si osservano valori di redditività piuttosto diversi. Per le banche nel quadrante I, al maggior ricambio del board corrisponde in effetti un miglioramento (per 2 banche) della redditività o comunque una sua limitata diminuzione. Per contro nel quadrante II, le numerose sostituzioni di amministratori non contribuiscono a

contenere il (forte) deterioramento della redditività.

In ultima analisi abbiamo cercato di verificare se una maggiore qualificazione del board si associa a migliori performance. Nella FIG. 3 sono indicati i valori dell'indice sintetico di qualità del board rilevati al 2010 e il rendimento del capitale proprio (a sinistra) nel triennio 2011-14, nonché (a destra) il differenziale di rendimento del capitale proprio tra questo periodo e il triennio precedente. Apparentemente all'aumentare della qualificazione del board si verifica un miglioramento (assoluto o relativo) della performance. In realtà tale relazione è fortemente dipendente dai ROE molto negativi di due banche; se si escludono queste due banche non emerge alcuna relazione.

FIG. 3- Relazione tra qualità del board (Super Indice board e evoluzione del ROE e del delta ROE



A conclusione di questa analisi si vuole sottolineare che - come già anticipato - una valutazione complessiva degli assetti di governance, e della relativa relazione con le performance, dovrebbe includere anche aspetti relativi al funzionamento dei board e dei comitati endoconsiliari. La rilevanza dei temi del funzionamento e dell'efficacia degli organi di governo delle banche è confermata dall'enfasi rivolta a questi aspetti dai principi internazionali nel corso degli ultimi anni. Si ricorda, in particolare, l'introduzione di nuove prospettive di valutazione del board e il ruolo cruciale assegnato ad alcune figure, in primis al presidente.

Un'ulteriore conferma dell'importanza dei temi relativi al funzionamento del board anche a livello di supervisione si è avuta nel corso del primo SREP condotto nel 2015 nell'ambito del SSM, sulle tematiche di governance, che ha visto la partecipazione in qualità di uditori di alcuni componenti del Joint Supervisory Team ad almeno una riunione del board¹⁹.

Affinché anche i ricercatori possano valutare gli aspetti di funzionamento del board sarebbero necessarie non solo informazioni sul funzionamento ma anche maggiori informazioni su aspetti qui indagati, quali ad esempio, le modalità di verifica dei requisiti di onorabilità, professionalità, indipendenza e in prospettiva di correttezza. L'arricchimento del set di informazioni potrebbe beneficiare del rilascio da parte delle autorità europee di dati sulla governance delle singole banche nella logica dello 'EU-wide transparency exercise' seguita dall' EBA. Set informativi più ampi

di quelli attuali possono aprire prospettive di ricerca più promettenti.

Bibliografia

BIS, BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (1999), (2006), *Enhancing corporate governance*.

BIS, BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (2010), *Principles for Enhancing corporate governance*.

BIS, BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (2015), *Corporate Governance Principles for Banks*.

Commissione Europea (2010), *Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices*.

de Haan, J. e R. Vlahu, 2015. Corporate Governance of Banks: A Survey. Forthcoming: *Journal of Economic Surveys*.

Di Battista M.L. (2015) (a cura di), "Il punto sugli amministratori indipendenti", Nedcommunity, Effective Governance Outlook (EGO) n. 3 , Supplemento a La voce degli Indipendenti.

EBA – European Banking Authority (2015), *Guidelines on common procedures and methodologies for the Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)*, www.eba.europa.eu

EBA – European Banking Authority (2012), *Guidelines on Internal Governance*.

ECB, Banking Supervision (2014), *Guide to banking supervision*, November.

¹⁹ E' evidente che la partecipazione alle riunioni permette una più approfondita valutazione della governance, anche sulla base degli interventi dei singoli amministratori e sulla qualità del dibattito consiliare. Questi ultimi aspetti erano esaminati già in passato dalle autorità di vigilanza nazionali, ma esclusivamente attraverso l'esame dei verbali delle riunioni.



ECB, Banking Supervision (2015a), The Supervisory Review and Evaluation Process in 2015.

ECB, Banking Supervision (2015b), SSM SREP Methodology Booklet.

ECB, Banking Supervision (2016), Banking Supervision: SSM priorities 2016.

Hau H. e Thum M. (2009), *“Subprime Crisis and board (In-)Competence: Private versus Public Banks in Germany”*, in *“Economic Policy”*, 24

Dickson J., The relevance of the supervision of behaviour and culture to the SSM, speech 24 settembre, ECB, Banking Supervision.

Nouy D. (2015) European banking supervision after year one: what lies ahead?, speech 10 novembre ECB, Banking Supervision.

OECD, 2009, *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*.

4. GOVERNANCE BANCARIA E PROFILI DI SPECIALITÀ DEL DIRITTO SOCIETARIO ITALIANO. LE BANCHE ORGANIZZATE SECONDO IL SISTEMA TRADIZIONALE: IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE[♦]

1. La regolamentazione italiana in materia di *governance* degli enti bancari: aspetti generali

Al fine di superare le difficoltà derivanti dalla convivenza nel nostro ordinamento di tre distinti sistemi di amministrazione e controllo, le disposizioni emanate da Banca d'Italia destinate a dare attuazione alla CRD IV non distinguono tra i diversi modelli codicistici ma trovano applicazione agli stessi in via “trasversale” (Portale 2016; Frigeni 2015b). Confermando la scelta operata già nel provvedimento del 2008 (per un commento: Lemme 2011), le disposizioni in questione impongono il rispetto di una serie di regole a fronte dell'esercizio di una delle funzioni — di supervisione strategica, di gestione e di controllo — che in ciascuno dei sistemi di *governance* sono attribuite ai vari organi sociali (o a componenti degli stessi).

Ne discende che, ai fini dell'applicazione della normativa bancaria in materia di governo societario, occorre individuare di volta in volta, sulla scorta del modello concretamente adottato — anche sulla base delle scelte statuarie e organizzative operate — quale sia l'effettivo destinatario delle regole che sono dettate, rispettivamente, con riguardo all'“organo con funzione di supervisione strategica”, all'“organo di gestione” e all'“organo di controllo” (Montalenti 2015).

Ciò non toglie, peraltro, che con riguardo a numerosi aspetti, discostandosi dall'impostazione di fondo appena descritta, Banca d'Italia sia intervenuta dettando regole di dettaglio riferite a uno specifico sistema di amministrazione e

controllo (si vedano, ad esempio, le regole relative al funzionamento dell'“organo di controllo” nei tre diversi modelli: Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.13-14).

Il risultato, per vero, non è del tutto lineare, con l'effetto che l'applicazione della relativa disciplina appare alquanto complessa.

Al fine di ricostruire le regole applicabili a una determinata fattispecie concreta, infatti, è necessario procedere a incrociare le disposizioni del codice civile, individuabili a partire dal sistema di amministrazione e controllo adottato (integrate e derogate, nel caso di una banca quotata, da quelle contenute nel TUF ed eventualmente pure dalla disciplina di autoregolamentazione), con quelle di origine bancaria, che in linea di principio prescindono da tale suddivisione e risultano disposte secondo un ordine funzionale. Salvo poi doversi verificare se, con riguardo al tema specifico, non trovino pure applicazione regole bancarie specificamente riferite a un determinato modello organizzativo.

Il problema, peraltro, è ulteriormente acuito dal fatto che nel nostro ordinamento le disposizioni che incidono sul governo societario degli enti bancari sono alquanto dettagliate e non concernono solo gli aspetti che formano oggetto delle disposizioni dettate nella CRD IV. In effetti, proprio sulla base del rilievo per cui l'armonizzazione imposta dalla direttiva aveva natura minimale (cfr. *considerando* n. 54, CRD IV), Banca d'Italia ha ritenuto legittimo disciplinare aspetti non espressamente regolati a livello europeo, tenendo in gran parte ferme anche le disposizioni già introdotte nel 2008 (Banca d'Italia 2014).

Si è, così, riproposto la questione — già sollevata in occasione del provvedimento del 2008 (Costi 2008) — relativa al rapporto che corre, anche sul piano della gerarchia delle fonti, tra la disciplina societaria di matrice bancaria e il diritto societario

[♦] A cura di Claudio Frigeni

generale, il quale viene profondamente inciso da una normativa di settore contenuta in un atto regolamentare, per quanto emanato in forza di una esplicita previsione di legge (artt. 53, comma 1, lett. d, e 67, comma 1, lett. d, TUB). Non si può, però, trascurare di considerare che nel nuovo contesto la regolamentazione di Banca d'Italia si salda a una normativa europea di rango primario, con l'effetto che, quanto meno con riguardo alle disposizioni che costituiscono diretta attuazione del precetto comunitario, il tema sembra porsi in termini diversi rispetto al passato (sul punto, diversamente orientati: Portale 2016; Calandra Buonaura 2015; Amorosino 2015; Frigeni 2015).

2. L'applicazione “trasversale” della normativa italiana in materia di *governance* bancaria: l’“organo con funzione di supervisione strategica”

La prospettiva “trasversale” adottata da Banca d'Italia impone di chiarire, in via preliminare, quali siano i destinatari della disciplina speciale in ciascuno dei vari modelli di amministrazione e controllo.

Quanto all’“organo con funzione di supervisione strategica”, esso è definito nella Circolare 285/2013 come quello in cui “si concentrano le funzioni di indirizzo e/o di supervisione della gestione sociale (ad esempio, mediante delibera in ordine ai piani industriali o finanziari ovvero alle operazioni strategiche della società)” (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.4). Nell’ambito del sistema tradizionale e del sistema monistico è indubbio che le relative disposizioni abbiano quale referente il consiglio di amministrazione e vadano, quindi, a innestarsi sulla relativa disciplina. Nel sistema duale, tuttavia, l’individuazione dell’organo sul quale si appuntano è meno scontata: occorre verificare, infatti, se in sede statutaria sia stato fatto ricorso

alla facoltà prevista dalla lett. *f-bis*) dell’art. 2409-*terdecies*, comma 1°, c.c. La stessa normativa peraltro ha cura di precisare che nell’ipotesi in cui lo statuto abbia utilizzato “per intero” lo spazio concesso dalla norma di legge per coinvolgere il consiglio di sorveglianza nelle decisioni di alta amministrazione, è necessariamente quest’ultimo ad assumere, e in via esclusiva, la qualifica di “organo con funzione di supervisione strategica”, ai fini dell’applicazione della corrispondente disciplina di *governance* bancaria (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.2).

2.1 l’“organo con funzione di gestione”

Molte più incertezze accompagnano l’esatta individuazione del destinatario delle norme relative all’ “organo di gestione”, individuato quale “l’organo aziendale o i componenti di esso ai quali spettano o sono delegati compiti di gestione, ossia l’attuazione degli indirizzi deliberati nell’esercizio della funzione di supervisione strategica”, con l’ulteriore precisazione che “il direttore generale rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione” (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.4).

Tanto nel sistema tradizionale quanto nel sistema monistico, a seconda della concreta articolazione delle deleghe interne, l’“organo di gestione” potrà essere ravvisato nel comitato esecutivo o nell’amministratore delegato.

Qualche dubbio, invece, si pone con riguardo alla possibilità che il consiglio di amministrazione nel suo complesso possa essere considerato (anche) il referente delle disposizioni relative all’ “organo di gestione”. Nel sistema monistico si potrebbe sostenere che ciò discenda direttamente dalle regole codicistiche, le quali impongono necessariamente la presenza in consiglio di amministratori non esecutivi, oltre che di amministratori indipendenti (artt. 2409-

septiesdecies, 2409-*octiesdecies*, c.c.): circostanza dalla quale in dottrina è stata fatta discendere la necessità – e non la mera eventualità – di delegare a uno o più componenti dell’organo collegiale i compiti che connotano l’esecutività (Libertini 2014; Regoli 2010; Barachini 2008). In realtà, ad analoga conclusione sembra condurre, anche con riguardo al sistema tradizionale, la speciale normativa bancaria, atteso che la stessa – a dire il vero in maniera non del tutto limpida – richiede che quando uno stesso organo sia potenzialmente titolare delle due funzioni, si debba procedere a una puntuale distinzione di ruoli (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.8).

Un ulteriore spunto in questa direzione, del resto, è offerto, *a contrario*, dalla precisazione per cui solo “nelle banche di minori dimensioni e limitata complessità operativa questa distinzione può non sussistere, considerato anche il contributo fornito in tali realtà dal direttore generale nell’esercizio dei compiti di gestione” (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.8).

Ci si è chiesti, peraltro, a quest’ultimo riguardo, se fosse compatibile con la normativa, quanto meno nelle realtà di dimensioni più limitate, individuare il consiglio di amministrazione quale “organo di supervisione strategica” e considerare esclusivamente il direttore generale destinatario del *set* di regole riferite all’ “organo di gestione”. Tuttavia, tale soluzione ha trovato l’opposizione dell’autorità di vigilanza la quale, nell’ambito di una “Nota di chiarimenti”, emanata con specifico riguardo alle regole relative al sistema dei controlli interni, ha affermato che anche nelle banche di piccole dimensioni, sprovviste di un comitato esecutivo o di un amministratore delegato, “il direttore generale, pur partecipando alla funzione di gestione, non può essere identificato con l’organo stesso che, invece, nei casi prospettati è da individuarsi nel consiglio di amministrazione” (Banca d’Italia 2015).

Nel sistema dualistico, invece, è senz’altro il consiglio di gestione ad assumere il ruolo di “organo di gestione”, anche se in presenza di una delega esecutiva ad un consigliere – o, sempre che lo si ritenga ammissibile, a un comitato esecutivo – si potrebbe giungere alla conclusione che in questo caso detta qualifica vada riservata, come accade nel sistema tradizionale e nel sistema monistico, solo ad alcuni dei membri dell’organo collegiale. Circostanza che non pone particolari problemi fin quando il consiglio di gestione svolga anche le funzioni di “organo con funzione di supervisione strategica”, ma che rischia di produrre conseguenze quanto meno singolari nel modello dualistico “*con f-bis*” dove essa spetta al consiglio di sorveglianza, posto che in questo caso il consiglio di gestione non svolgerebbe nessuna delle funzioni previste dalla normativa bancaria.

2.2 l’ “organo con funzione di controllo”

Nella definizione di “organo di controllo” riemerge, invece, la distinzione tra i vari modelli, tanto che esso è direttamente individuato facendo riferimento, rispettivamente, per il sistema tradizionale al collegio sindacale, per il sistema dualistico al consiglio di sorveglianza e per il sistema monistico al comitato per il controllo sulla gestione (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.4). Nel sistema dualistico, peraltro, quando il consiglio di sorveglianza sia anche “organo con funzione di supervisione strategica” oppure abbia un numero di componenti superiore a sei, al fine di assicurare il corretto esercizio dei poteri ispettivi è imposta la costituzione di un comitato interno (: comitato per il controllo interno), fermo restando che l’ “organo di controllo”, ai fini dell’applicazione della disciplina bancaria, continua a essere individuato nel consiglio di sorveglianza (Circ. 285/2013 Parte Prima IV.1.13).



3. La normativa italiana di *governance* bancaria come *risk governance*

Concentrando l'attenzione sul contenuto delle novità introdotte nella disciplina di *governance* con la Circolare 285/2013 non si può fare a meno di trovare una diretta corrispondenza rispetto agli sviluppi maturati a livello internazionale di cui si è dato conto in precedenza (Frigeni, cap. 2).

Il provvedimento del 2008 di Banca d'Italia interveniva principalmente sulla composizione e funzionamento degli organi sociali (e in particolare dell'"organo con funzione di supervisione strategica"), perseguendo principalmente un obiettivo di efficiente e corretto funzionamento delle dinamiche societarie. Per quanto qualificata dall'esigenza di assicurare la sana e prudente gestione, la disciplina societaria bancaria era ancorata a temi di *governance* di taglio generale e largamente comuni a quelli che formavano oggetto di discussione nell'ambito delle società quotate.

Venivano così presi in considerazione soprattutto l'esigenza di assicurare una "chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità", che si traduceva anche nella necessità di "evitare sovrapposizioni" tra organi; l'interesse a "un appropriato bilanciamento dei poteri" e "un'equilibrata composizione degli organi", nonché quello di assicurare "l'efficacia dei controlli, il presidio di tutti i rischi aziendali e l'adeguatezza dei flussi informativi" (in tema, Lemme 2011).

Con la Circolare 285/2013 il quadro muta radicalmente, a partire anzitutto dal fatto che viene resa evidente, mediante accorpamento nell'ambito di un unico Titolo delle relative disposizioni, di uno stretto legame tra governo societario, remunerazioni e sistema dei controlli interni (Amorosino 2015). In particolare, è proprio la disciplina rubricata sotto il capitolo dedicato al sistema dei controlli interni (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.3) – inizialmente introdotta mediante

aggiornamento della Circolare 263/2006 di Banca d'Italia – a dare corpo nel nostro ordinamento alle tendenze emerse a livello internazionale e a individuare in termini vincolanti i requisiti organizzativi che, a livello tanto di organi sociali quanto di struttura aziendale, concorrono alla definizione di un efficace *risk governance framework*. Ad essa si saldano anche le nuove disposizioni contenute nel capitolo dedicato al governo societario (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1), nelle quali pure fa ingresso in maniera marcata il tema del governo dei rischi, specie ai fini della individuazione dei compiti che spettano in tale materia agli organi di amministrazione e controllo.

In effetti, a ben vedere, nell'ottica della *risk governance* tutte le regole concernenti gli organi sociali delle banche assumono una valenza diversa.

Se prima la disciplina speciale bancaria si incentrava sulle modalità di funzionamento degli organi sociali al fine di favorire il corretto espletamento dei compiti loro assegnati dalla normativa generale, il fulcro è ora rappresentato dagli specifici compiti assegnati agli organi sociali delle banche in materia di governo dei rischi. Si assiste, così, a un rovesciamento di prospettiva, posto che è proprio la necessità di esercitare queste competenze in maniera consapevole ed efficace che giustifica l'introduzione di regole peculiari con riferimento anche alla composizione e al funzionamento degli organi sociali.

4. Profili di specialità della *governance* delle banche organizzate secondo il modello tradizionale: le competenze del consiglio di amministrazione quale "organo con funzione di supervisione strategica"

La principale e più significativa novità che caratterizza la normativa introdotta nel 2013 – coerentemente con quanto osservato a livello

internazionale – attiene alle specifiche competenze che la disciplina bancaria assegna all’ “organo con funzione di supervisione strategica” (Calandra Buonauro 2015; Frigeni 2015).

Nel sistema tradizionale, come si è appena avuto modo di illustrare, tale organo si identifica nel consiglio di amministrazione. In forza delle nuove disposizioni in materia di governance, pertanto, il consiglio di amministrazione di una banca organizzata secondo il sistema tradizionale risulta oggi necessariamente tenuto, tra l’altro, a deliberare (secondo la formulazione utilizzata nella normativa, a “definire e approvare”): a) il modello di *business* avendo consapevolezza dei rischi cui tale modello espone la banca e comprensione delle modalità attraverso le quali i rischi sono rilevati e valutati; b) gli indirizzi strategici e provvede al loro riesame periodico, in relazione all’evoluzione dell’attività aziendale e del contesto esterno, al fine di assicurarne l’efficacia nel tempo; c) gli obiettivi di rischio, la soglia di tolleranza (ove identificata) e le politiche di governo dei rischi; d) le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni, verificando che esso sia coerente con gli indirizzi strategici e la propensione al rischio stabiliti nonché sia in grado di cogliere l’evoluzione dei rischi aziendali e l’interazione tra gli stessi (Circ. 285/2013, Parte Prima IV.1.9; Circ. 285/2013 Parte Prima IV.3.9). Inoltre, lo stesso è chiamato a pronunciarsi (in questo caso, limitandosi ad “approvare”), tra l’altro, la costituzione delle funzioni aziendali di controllo, i relativi compiti e responsabilità, le modalità di coordinamento e collaborazione, i flussi informativi tra tali funzioni e tra queste e gli organi aziendali, nonché il processo di gestione del rischio (Circ. 285/2013, Parte Prima IV.1.9; Circ. 285/2013 Parte Prima IV.3.9).

Si tratta di una serie di competenze largamente coincidenti con quelle che a livello internazionale si richiede vengano assegnate al *board* in una

prospettiva che si è avuto già modo di definire di *risk appetite*. Al consiglio di amministrazione, pertanto, è affidato il compito di assicurare l’adozione di un disegno complessivo coerente nell’ottica della *risk governance*. Ciò significa, in concreto, che qualora si decida di focalizzare l’attività in un determinato settore o in una determinata area in ragione della valutazione dei rischi che vi sono connessi, il sistema dei controlli interni dovrà essere organizzato in modo da garantire un presidio adeguato agli stessi (così, ad esempio, nel caso in cui si dovesse privilegiare lo svolgimento dell’attività di *trading*, si dovrà fare in modo che nell’ambito del sistema dei controlli interni risultino adeguatamente presidiati, sul piano quantitativo e qualitativo, i rischi tipici che da tale attività discendono).

Al contempo, la normativa italiana raccoglie anche l’indicazione proveniente dalla regolamentazione internazionale circa l’esigenza di rafforzare e specificare i compiti di sorveglianza e monitoraggio del *board* nella prospettiva della *risk accountability*. Al consiglio di amministrazione – nella sua qualità di “organo con funzione di supervisione strategica” – è così specificamente fatto carico di “assicurare” che: a) la struttura della banca sia coerente con l’attività svolta e con il modello di *business*; b) il sistema dei controlli interni e l’organizzazione aziendale siano costantemente uniformati alle specifiche regole in materia e che le funzioni aziendali di controllo possiedano i requisiti e rispettino le previsioni normative; c) l’attuazione del RAF sia coerente con gli obiettivi di rischio e la soglia di tolleranza (ove identificata) approvati; d) il piano strategico, il RAF, l’ICAAP, i *budget* e il sistema dei controlli interni siano tra loro coerenti, avuta anche presente l’evoluzione delle condizioni interne ed esterne in cui opera la banca; e) la quantità e l’allocazione del capitale e della liquidità detenuti siano coerenti con la



propensione al rischio, le politiche di governo dei rischi e il processo di gestione dei rischi (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.9; Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.3.10). Inoltre, nella stessa prospettiva, il consiglio di amministrazione è chiamato, tra l'altro, a pronunciarsi (mediante "approvazione") sulla "costituzione delle funzioni aziendali di controllo, [su]i relativi compiti e responsabilità, [sul]le modalità di coordinamento e collaborazione, i flussi informativi tra tali funzioni e tra queste e gli organi aziendali" (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.9; Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.3.9). Alla funzione di *risk accountability* si collega anche il compito di approvare il piano di *audit* e le relazioni annuali delle funzioni aziendali di controllo (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.3.11).

Inoltre, lo svolgimento dei compiti di sorveglianza e monitoraggio risulta funzionale a promuovere un tempestivo intervento correttivo, tanto che tende ad assumere valenza generale la specifica previsione secondo cui, a fronte dell'emersione di carenze o anomalie con riguardo all'attuazione del RAF, il consiglio "promuove con tempestività l'adozione di idonee misure correttive e ne valuta l'efficacia" (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.3.10). La nuova regolamentazione assegna poi espressamente all'"organo con funzione di supervisione strategica" anche il compito di nominare e revocare i responsabili delle funzioni aziendali di controllo (*compliance*, *risk management*, *internal audit*), con l'effetto di instaurare un collegamento diretto tra il consiglio e le strutture aziendali, che si vuole operi nel continuo, come reso palese dalla previsione che impone di garantire a questi soggetti, quando già non siano posti alle dirette dipendenze dell'"organo con funzione di supervisione strategica", la possibilità di avere accesso diretto a tale organo "senza restrizioni o intermediazioni" (in maniera analoga a quanto previsto con riguardo

all'"organo con funzione di controllo") (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.9; Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.3.16).

4.1 Competenze in materia di risk appetite e riflessi sul funzionamento del consiglio di amministrazione

L'applicazione della disciplina concernente l'"organo con funzione di supervisione strategica" alle banche organizzate secondo il modello tradizionale introduce deviazioni rispetto alla disciplina codicistica in un duplice ordine di direzioni.

In primo luogo, l'attribuzione delle competenze connesse all'esercizio dei compiti di *risk appetite* comporta un deciso rafforzamento delle prerogative collegiali del consiglio di amministrazione (Calandra Buonauro 2015; Frigeni 2015b). Lo si nota, in maniera evidente, da un rapido confronto tra l'elenco delle materie che secondo la disciplina generale non suscettibili di delega ai sensi dell'art. 2381, comma 4°, c.c. e quello, ben più ampio, che discende dall'applicazione delle speciali regole di *governance* bancaria appena descritte.

La necessità di una delibera consiliare su tutte le materie che la normativa bancaria attribuisce all'"organo con funzione di supervisione strategica" segna il pieno accoglimento, anche nel nostro ordinamento, dell'idea per cui questo favorisce l'assunzione di decisioni maggiormente ponderate. In particolare, si ritiene che tale risultato possa essere realizzato grazie al coinvolgimento di soggetti non direttamente implicati nella gestione operativa dell'ente (*i.e.* gli amministratori "non esecutivi"), i quali, infatti, sempre secondo la normativa bancaria, devono essere presenti in numero "adequato" all'interno dell'"organo con funzione di supervisione strategica" di tutte le banche (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.16).

Sono proprio gli amministratori “non esecutivi”, in effetti, che vengono ad assumere un ruolo cruciale nel sistema della *governance* bancaria (per certi versi, ancor più degli amministratori “indipendenti”): ad essi è affidato il compito di stimolare la dialettica con l'amministratore delegato e gli altri amministratori esecutivi, favorendo l'assunzione di decisioni che, nelle materie di supervisione strategica, siano il frutto di un confronto effettivo (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.16). Se a ciò si aggiungono gli ampi poteri istruttori, consultivi e di proposta che la normativa riconosce, con riguardo alle materie che rientrano nell'attività di *risk appetite*, al comitato rischi costituito all'interno del consiglio di amministrazione (necessariamente composto esclusivamente da amministratori “non esecutivi”: Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.19), l'orientamento della nuova disciplina appare chiaro.

A uscirne ridimensionato è, in effetti, l'amministratore delegato (e più in generale il *management*), posto che le sue prerogative non possono assumere la stessa estensione che in precedenza, sulla base del diritto comune, potevano raggiungere. La scelta trova fondamento nell'osservazione maturata a livello internazionale secondo cui l'aver affidato in via sostanzialmente esclusiva al *management* la definizione delle strategie di *business* ha contribuito in maniera decisiva a sottovalutare i rischi connessi alle attività intraprese, con conseguente indebolimento della solidità patrimoniale dell'ente una volta che questi si sono manifestati. Ciò non toglie, peraltro, che il contributo della funzione gestoria rimanga essenziale nella definizione delle linee di sviluppo del *business* e delle strategie, sicché sembra doversi riconoscere che resta sempre in capo all'amministratore delegato o al *management* il compito di elaborare le proposte alla base dell'attività valutativa e istruttoria affidata al

comitato rischi, prima, e di quella di “definizione e approvazione” del consiglio di amministrazione nel suo *plenum*, dopo.

4.2 Competenze in materia di risk accountability e riflessi sul funzionamento del consiglio di amministrazione

La seconda direzione nella quale la speciale disciplina bancaria si riflette sull'assetto organizzativo disegnato dal codice civile per il sistema tradizionale attiene alla dimensione della *risk accountability* specificamente assegnata al consiglio di amministrazione.

Se è vero che in presenza di un amministratore delegato il compito assegnato agli altri amministratori è principalmente quello di svolgere una funzione di monitoraggio, non si può però evitare di considerare che nella disciplina codicistica essa si concentra sull'operato del delegato. Si ritiene, più in particolare, che gli amministratori privi di deleghe non abbiano titolo per dialogare in via diretta con le strutture aziendali e ricevere dalle stesse informazioni concernenti lo svolgimento del *business* o l'organizzazione aziendale ma possano avervi accesso solo per il tramite dell'amministratore delegato. Trova, infatti, ampio sostegno in letteratura l'idea per cui andrebbe esente da responsabilità l'amministratore privo di deleghe che abbia agito in maniera non informata, quando il difetto di informazione sia da ascrivere al comportamento omissivo o ostruzionistico dell'amministratore delegato, salvo il dovere di attivarsi con la dovuta diligenza in presenza di circostanze che inducano a dubitare della completezza o dell'attendibilità delle informazioni ricevute (Barachini 2008, Abbadessa 2006, Montalenti 2006). Ciò anche in ragione del fatto che, nel sistema tradizionale, la funzione di controllo è specificamente assegnata al collegio

sindacale, quale organo *ad hoc* distinto ed esterno al consiglio di amministrazione.

Le norme di *governance* bancaria, nel momento in cui impongono al consiglio di amministrazione di effettuare l'ampio ventaglio di cui si è dato conto, segnano in maniera evidente un deciso allontanamento da siffatto paradigma. In questo contesto, è primariamente affidato agli amministratori e, ovviamente, in particolare, agli amministratori "non esecutivi" il compito di monitorare l'operato del *management*, allo specifico scopo di verificare l'effettivo grado di esposizione al rischio della banca e il rispetto dei limiti derivanti dagli obiettivi predeterminati. In tale direzione si spiega, da un lato, lo stretto raccordo che viene instaurato, in particolare, tra l'"organo con funzione di supervisione strategica" e il responsabile della funzione aziendale di *internal audit*, che oltre ad essere nominato e revocato dal consiglio di amministrazione, va necessariamente collocato a diretto riporto gerarchico dello stesso (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.3.16). Dall'altro, l'espressa attribuzione ai componenti non esecutivi del potere-dovere di "acquisire, avvalendosi dei comitati interni, ove presenti, informazioni sulla gestione e sull'organizzazione aziendale, dal *management*, dalla revisione interna e dalle altre funzioni aziendali di controllo" (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.18).

Se ne possono far discendere due osservazioni. La prima è che, anche sotto questo profilo, emerge la centralità assunta dagli amministratori non esecutivi nel quadro della *governance* bancaria, i quali sono chiamati a fornire un contributo decisivo per l'esercizio delle nuove competenze collegiali in materia di *risk appetite* e *risk accountability*.

La seconda è che l'accentuazione dei compiti di monitoraggio sull'attività di *business* da parte del consiglio di amministrazione – insieme con la predisposizione a livello organizzativo di strutture

aziendali chiamate a esercitare funzioni di controllo – determina una serie di sovrapposizioni e interferenze con il ruolo del collegio sindacale. La presenza di un organo di controllo *ad hoc* nell'organizzazione corporativa costituisce un elemento di peculiarità nel nostro sistema e, a ben vedere, non sembra poter surrogare l'attività richiesta al consiglio di amministrazione. Ci si limita qui a osservare, rinviando al capitolo successivo per le valutazioni di dettaglio in merito al ruolo del collegio sindacale nell'ambito della *governance* bancaria, che in questo ambito si pone in termini ancora più accentuati rispetto a quanto già non accada con riferimento alla disciplina generale di diritto societario, l'esigenza di razionalizzare la materia dei controlli interni (Montalenti 2015).

5. Competenze in materia di governo dei rischi e conseguenze sulla composizione del consiglio di amministrazione

Non più di un cenno è possibile dedicare a due altri profili che vengono in considerazione con riguardo al consiglio di amministrazione quale "organo con funzione di supervisione strategica", concernenti, da un lato, la composizione collegiale e i requisiti individuali richiesti ai soggetti chiamati a far parte dell'organo e, dall'altro, il funzionamento dell'organo e la sua articolazione in comitati interni.

Al riguardo merita di essere sottolineato, in via preliminare, che nell'ottica del *risk governance framework* entrambi i profili vengono in considerazione non al fine di rispondere a una generica esigenza di efficiente funzionamento dell'organo, bensì allo specifico scopo di consentire il corretto esercizio delle competenze consiliari in materia di governo dei rischi (nella duplice dimensione del *risk appetite* e della *risk accountability*).

Così, con particolare riferimento al primo tema, si può notare come i requisiti di idoneità individuali dei componenti del consiglio di amministrazione, fissati a livello europeo dall'art. 91 CRD IV e sostanzialmente replicati nell'art. 26 TUB come di recente modificato – per quanto ancora in attesa di attuazione a livello di normativa secondaria – sono diretti ad assicurare la presenza di soggetti dotati di esperienza, competenza e tempo sufficiente a svolgere questi specifici compiti.

E non è un caso, in quest'ottica, che sia rivolta una particolare attenzione alla componente non esecutiva del consiglio di amministrazione, per la quale è considerato “fondamentale” che collettivamente “possessa ed esprima adeguata conoscenza del *business* bancario, delle dinamiche del sistema economico finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria e, soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi, in quanto si tratta di “conoscenze essenziali per l'efficace svolgimento dei compiti loro richiesti” (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.16)

Proprio il fatto che l'adeguata composizione del consiglio di amministrazione non rilevi solo sul piano dell'efficiente gestione della banca ma concorra in maniera decisiva ad assicurare effettività all'esercizio dei compiti di *risk governance* (e, per tale, via alla disciplina in materia di adeguatezza patrimoniale) sembra giustificare, del resto, l'attribuzione all'autorità di vigilanza non solo del potere di richiedere una modifica nella composizione dell'organo nell'ambito dello SREP (cfr. l'art. 104, comma 1, lett. b, CRD IV), ma anche quello di rimuovere uno o più componenti dell'organo quando la loro permanenza in carica sia di pregiudizio alla sana e prudente gestione dell'ente (c.d. potere di *removal*: artt. 53-bis, comma 1, lett. e, art. 67-ter, comma 1, lett. e, TUB: Banca d'Italia; art. 16, comma 2, lett. m, Regolamento 1024/2013: BCE).

6. Competenze in materia di rischi e conseguenze sulla articolazione interna dell'organo: il comitato rischi

In ultimo, quanto al tema della struttura interna del consiglio di amministrazione e della sua articolazione in comitati al fine di favorire l'esercizio dei compiti di *risk governance*, sembra opportuno rilevare come su questo punto la normativa italiana si sia discostata dalle indicazioni provenienti a livello internazionale.

Si allude al fatto che, anziché essere previsti due distinti comitati, a supporto, rispettivamente, dell'attività di *risk appetite* e di *risk accountability* intestate al consiglio di amministrazione, nel nostro ordinamento è prescritta la costituzione del solo comitato rischi, al quale vanno necessariamente attribuite, per espressa disposizione regolamentare, una serie di competenze istruttorie, consultive e propositive riconducibili a entrambe le aree.

La scelta, peraltro, si mostra non del tutto coerente anche con la normativa di fonte europea e, in particolare, con l'art. 76, comma 3, CRD IV, il quale, pur limitandosi a disciplinare il comitato rischi, assegna a quest'ultimo esclusivamente compiti di supporto con riguardo all'attività di *risk appetite* attribuita al *management body* e solo per gli enti creditizi non significativi ammette la possibilità di istituire “un comitato congiunto dei rischi e per il controllo interno e per la revisione contabile di cui all'articolo 41 della Direttiva 2006/43/CE”.

La scelta di non prevedere un autonomo *audit committee* è da ascrivere, con ogni probabilità, alla presenza nel nostro sistema del collegio sindacale – al quale, peraltro, sono pure attribuite le funzioni di *audit committee* ai sensi della Direttiva 2006/43/CE – e alla volontà di non creare un ulteriore livello di intersezione e sovrapposizione

nell'ambito del complessivo sistema dei controlli interni.

Tuttavia, più di un dubbio può essere sollevato circa l'effettivo conseguimento di siffatto risultato. *Da un lato*, i compiti di supporto al consiglio di amministrazione in materia di *risk accountability* – e non poteva essere diversamente vista la loro importanza – sono comunque attribuiti a un comitato interno al consiglio di amministrazione, sicché si verifica comunque un'interferenza tra quest'ultimo e il collegio sindacale (come conferma il fatto che almeno uno dei componenti di quest'organo è chiamato a “partecipare” alle riunioni del comitato rischi: Circ. 285/2013 Parte Prima IV.1.20). *Dall'altro*, l'accentramento di entrambe le funzioni in un unico comitato, vista la loro complessità e ampiezza, non sembra idoneo a consentire il loro efficiente svolgimento da parte degli amministratori “non esecutivi” chiamati a farne parte.

In conclusione, i tratti peculiari della nuova *governance* bancaria tendono a far assumere alla relativa disciplina – non diversamente, a ben vedere, da quanto accaduto sul piano dell'organizzazione patrimoniale e finanziaria, a seguito delle modifiche introdotte con riguardo alla disciplina del “capitale” delle banche (Frigeni 2013) – una connotazione di marcata specialità e ad allontanarla dal diritto comune, incluso quello elaborato con riguardo alle società quotate. Se a ciò si aggiunge il rilievo assunto dal concreto funzionamento degli organi sociali e delle strutture aziendali sul piano dell'attività di vigilanza, specie nell'ottica dell'efficace governo dei rischi, non sembra sia possibile rinviare ulteriormente una riflessione in merito alle conseguenze che discendono, anche sul piano sistematico, dall'elevato grado di autonomia ormai raggiunto dai tipi sociali destinati all'esercizio dell'attività bancaria.

Bibliografia

Abbadessa (2006), *Profili topici della nuova disciplina della delega amministrativa*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum G.F. Campobasso, diretto da P. Abbadessa e G.B. Portale, UtetTorino, II, 491 ss.

Amorosino (2015), *La conformazione regolatoria della governance delle società bancarie da parte di Banca d'Italia*, in *Diritto della banca e del mercato finanziario*, I, 209 ss.

Banca d'Italia (2015), *Il sistema dei controlli interni, il sistema informativo e la continuità operativa – Nota di chiarimenti*, aggiornamento 22 luglio, reperibile su www.bancaditalia.it

Banca d'Italia (2014), *Atto di emanazione Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 (Fascicolo «Disposizioni di vigilanza per le banche») – 1° aggiornamento del 6 maggio 2014*, in *Boll. Vig.* n. 5/2014

Barachini (2008), *La gestione delegata nella società per azioni*, Giappichelli, Torino.

Calandra Buonauro (2015), *Il ruolo dell'organo di supervisione strategica e dell'organo di gestione nelle Disposizioni di vigilanza sulla corporate governance e sui sistemi di controllo interno delle banche*, in *Banca, impresa, società*, 19 ss.

Capriglione (2015), *La governance bancaria tra interessi d'impresa e regole prudenziali (disciplina europea e specificità della normativa italiana)*, in *La riforma societaria alla prova dei suoi primi dieci anni*, a cura di L. De Angelis, G. Martina, A. Urbani, Cedam, Padova, 89 ss.

Costi (2008), *Governo delle banche e potere normativo della Banca d'Italia*, in *Giur. comm.*, I, 1270 ss.

Frigeni (2013), *Le s.p.a. bancarie dopo Basilea III*, Educatt, Milano

Frigeni (2015), *Prime considerazioni sulla normativa bancaria in materia di "organo con funzione di supervisione strategica"*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 2015, I, 485 ss.

Libertini (2014), *La funzione di controllo nell'organizzazione della società per azioni*, in *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, diretto da M. Campobasso, V. Cariello, V. Di Cataldo, F. Guerrera, A. Sciarrone Alibrandi, Utet, Torino, II, 1099 ss.

Lemme (2011), *Le disposizioni di vigilanza sulla governance delle banche: riflessioni a tre anni dall'intervento*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, I, 705 ss.

Portale (2016), *La corporate governance delle società bancarie*, in corso di pubblicazione in *Riv. soc.*

Regoli (2010), *La funzione di controllo nel sistema monistico*, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società. Liber amicorum Piras*, Utet, Torino, 590 ss.

5. GOVERNANCE BANCARIA E PROFILI DI SPECIALITÀ DEL DIRITTO SOCIETARIO ITALIANO. LE BANCHE ORGANIZZATE SECONDO IL SISTEMA TRADIZIONALE: IL COLLEGIO SINDACALE[♦]

1. Il ruolo del collegio sindacale fra regolamentazione in tema di *governance* bancaria e diritto societario comune

Il ruolo svolto dal collegio sindacale nell'ambito della nuova regolamentazione in materia di *governance* delle banche costituisce una problematica di specifico tratto italiano. Il collegio è presente, infatti, come organo di mero controllo, solo nell'ambito del modello tradizionale di governo societario, adottato quasi unicamente nel nostro Paese, ove continua, peraltro, ad essere il modello di gran lunga più utilizzato (dalle banche come dalle società in genere), nonostante la riforma del 2003 abbia, come è noto, introdotto altri due modelli di amministrazione e controllo, che vanno sotto il nome di dualistico e monistico. Questi ultimi, accomunati – al di là della forte differenza di impianto sussistente fra i medesimi – dalla scelta di attribuire la funzione di controllo a soggetti non a ciò esclusivamente preposti, possono dirsi la versione italiana dei modelli di *governance* societaria *one tier board* e *two tier board*, i soli ad essere conosciuti oltre frontiera e sul cui presupposto è stata, con tutt'evidenza, disegnata la cospicua regolamentazione internazionale stratificatasi negli ultimi anni in materia di *governance* bancaria e di sistema dei controlli interni.

Superfluo pare, in questa sede, ripercorrere le linee evolutive di tale regolamentazione così come soffermarsi sull'eterogeneità del tipo di fonti che

ne costituiscono l'odierno corpo (*Principles* del Comitato di Basilea, documenti dell'OCSE, studi del FSB, *Guidelines* dell'EBA e direttive e regolamenti europei quali CRR 2013/575 e CRD IV 2013/36)¹. Ai fini del discorso che si andrà a svolgere, opportuno sembra, piuttosto, mettere sin d'ora in luce la “relatività” del cd. principio di neutralità fra i vari modelli di amministrazione e controllo adottato dai numerosi *policy maker* internazionali che hanno elaborato set di regole volte a consentire alle banche una più efficiente gestione dei rischi. Più precisamente, la dichiarata neutralità di tali disposizioni rispetto alle forme di governo societario conosciute in ciascun ordinamento sembra, al più, reggere nei confronti dei modelli *one tier board* e *two tier board* (anche se una riflessione più approfondita sull'effettiva equivalenza dei due modelli sotto il profilo dell'efficacia della gestione dei rischi meriterebbe di essere svolta e potrebbe riservare qualche sorpresa), ma di sicuro non tiene con riguardo al modello tradizionale italiano. E ciò, per l'appunto, in quanto uno dei tratti distintivi di tale modello è la presenza di un organo di mero controllo, il collegio sindacale, del tutto sconosciuto agli altri modelli e in sé alquanto “ultroneo”, come meglio si vedrà oltre, rispetto all'impostazione di fondo delle regole internazionali in materia di *governance* bancaria e di controlli interni.

Per tale ragione, quando la Banca d'Italia è stata chiamata ad introdurre nel nostro ordinamento, tramite normativa secondaria, i contenuti portanti di tale regolamentazione – il che, a partire dal 2008, è avvenuto più volte e, da ultimo, anche con riguardo all'attuazione di CRD IV - le difficoltà di adattamento rispetto al modello tradizionale non sono mancate. Proprio tali difficoltà hanno reso, anzi, necessario all'Autorità di vigilanza intervenire in qualche misura sulla fisionomia del

[♦] A cura di Edoardo d'Ippolito e Antonella Sciarrone Alibrandi

¹ Per un quadro complessivo in proposito si rinvia al CAP. 2 di questo numero di Osservatorio.

collegio sindacale per renderla più coerente con il nuovo scenario.

Allargando poi, sia pure solo per un momento, lo sguardo al di là delle disposizioni strettamente concernenti la *governance* e il sistema dei controlli interni, si può constatare che il ruolo del collegio sindacale come organo di mero controllo fatica a trovare collocazione anche all'interno del nuovo quadro europeo – inteso come sintesi di soggetti, strumenti e procedure – in cui si sostanzia il *Single Supervisory Mechanism*. Infatti, proprio in un contesto in cui viene fortemente sottolineata la necessità di una relazione continua fra le Autorità di vigilanza e i soggetti vigilati e vengono costruite procedure per dare continuità a questo tipo di rapporto (v. anche FSB 2014), risalta il fatto che ad essere chiamati ad un'interlocuzione con tali Autorità sono direttamente i responsabili delle funzioni di controllo interno, senza che alcun ruolo sia previsto per organi sociali di mero controllo.

Del resto, non solo nel contesto bancario ma con riferimento alle società in genere, il collegio così come in origine disegnato dal legislatore nel 1942 è stato, negli ultimi anni, messo in discussione e reso oggetto, quantomeno da parte di dottrina e giurisprudenza, di qualche ripensamento sotto il profilo dei compiti assegnati a tale organo e della sua posizione all'interno dell'organizzazione sociale.

Come è noto, ciò è accaduto una prima volta al momento della riforma del diritto societario del 2003 quando si è reso necessario confrontare caratteristiche e dinamiche dell'attività di controllo nell'ambito del modello di *governance* tradizionale con quelle fatte proprie dagli altri due modelli (dualistico e monistico), entrambi costruiti sull'idea di un'attività di controllo svolta da soggetti a ciò preposti non in modo esclusivo. Non va inoltre trascurato l'ulteriore fattore critico dato – anche nel contesto delle società di diritto

comune, sia pure ancora a livello più embrionale di quanto accade con riguardo alle banche - dal progressivo consolidarsi dell'idea per cui l'efficiente svolgimento dell'attività d'impresa, quanto meno nelle strutture caratterizzate da un certo grado di complessità, richiede una costante attività di controllo sulla gestione e, dunque, l'approntamento di un sistema organizzativo interno in grado di supportare la stessa. Una tale esigenza risulta, evidentemente, disomogenea rispetto all'originaria connotazione del collegio sindacale come organo che – in una posizione esterna rispetto all'attività dell'organo amministrativo e, più in generale, alla dimensione organizzativa dell'ente – esercita un'attività *ex post* di natura censoria, incentrata sulla conformità dell'agire della società rispetto a norme di legge e a regole di buona amministrazione.

Tale disomogeneità – lo si è detto – è particolarmente forte nel caso delle banche, destinatarie ormai di una disciplina in materia di controlli interni e, nella specie, di controllo dei rischi fatta di misure molto dettagliate sul piano organizzativo e procedurale, volte a specificare ruoli e funzioni e ad affinare le metodologie di rilevazione, misurazione e monitoraggio dei rischi medesimi allo scopo di garantirne un governo efficace. Alla luce di una disciplina che può dirsi conformativa dell'organizzazione della struttura aziendale, si è resa, quindi, necessaria una ridefinizione del ruolo degli organi sociali rispetto al sistema dei controlli interni, in particolar modo per quanto concerne il collegio sindacale. Quest'ultimo, infatti, da “controllore solitario” quale era in origine è chiamato a confrontarsi e dialogare per un verso con altri organi sociali – consiglio di amministrazione e comitati interni – resi, nella nuova impostazione, maggiormente partecipi, sia pure con differenti modalità, dell'attività di controllo, ma anche con le stesse funzioni aziendali interne di controllo.

Proprio ad un esame del ruolo oggi assunto dal collegio sindacale delle banche nel nuovo quadro della *governance* e del sistema dei controlli interni e ad una prima valutazione dei tratti differenziali riscontrabili fra la disciplina speciale – sia pure, in prevalenza, di natura secondaria – del medesimo rispetto al diritto societario generale, sono dedicate le riflessioni che seguono.

2. Le linee di fondo delle Disposizioni di Banca d'Italia

Come già si è detto, nel nostro ordinamento è la Banca d'Italia ad essersi assunta il compito della ridefinizione dei ruoli degli organi sociali, fra cui il collegio sindacale, alla luce delle regole internazionali. Tale compito è stato realizzato nel tempo, con un susseguirsi di disposizioni secondarie attuative del TUB (in particolare degli artt. 53, comma 1, lett. *d* e 67, comma 1, lett. *d*), che hanno costituito la porta d'ingresso nel nostro ordinamento dei principi elaborati a livello internazionale. Le prime disposizioni organiche in materia di organizzazione e governo societario delle banche risalgono al 2008 e sono state poi seguite dalle Linee applicative del 2012 e dalle disposizioni sul governo societario (Circ. 285/2013) e da quelle sui controlli interni (Circ. 263/2013), entrambe emanate nel 2013 e poi varie volte oggetto di aggiornamenti, sino all'ultimo del luglio 2015 che ha fatto confluire nella Circolare 285/2013 alcuni capitoli della Circolare 263/2013, fra cui quello sul sistema dei controlli interni che oggi ne costituisce il Capitolo 3 del Titolo IV.

La recente scelta di accorpare nell'ambito di un'unica Circolare le disposizioni sul governo societario e le disposizioni sul sistema dei controlli interni non è, peraltro, da sottovalutare, ben esprimendo, già a livello di struttura della normativa secondaria, la volontà di rafforzamento anche nel nostro Paese di quello stretto legame tra

organi sociali e struttura aziendale, su cui, a livello internazionale, molto si insiste nella prospettiva della definizione di un'efficace *risk governance*. Nell'oggi, non ci sono dubbi, comunque, sul fatto che la Circolare 285 sia il contesto normativo in cui, con maggior completezza, si cerca di ordinare il rapporto fra organi sociali e sistema dei controlli interni. E', del resto, la stessa Banca d'Italia, a darsi esplicitamente l'obiettivo – abbastanza ambizioso, a dire il vero - dell'individuazione di compiti e responsabilità degli organi sociali allo scopo di assicurare completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni.

Sul presupposto – necessitato in quanto riveniente dalle fonti internazionali - della neutralità fra le diverse forme di governo societario, anche le disposizioni di Banca d'Italia non si riferiscono a organi aziendali nominativamente individuati (salvo, come si vedrà, proprio per gli organi di controllo) ma si richiamano alle funzioni di supervisione strategica, gestione e controllo. Quest'ultima, in particolare, viene descritta in termini di “verifica della regolarità dell'attività di amministrazione e dell'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca”; l'organo con funzione di controllo, poi, viene direttamente individuato per il sistema tradizionale nel collegio sindacale, per il sistema dualistico nel consiglio di sorveglianza e per il sistema monistico nel comitato per il controllo sulla gestione (Circ. 285/2013 Parte Prima, IV, 1.4); in tutti e tre i casi, a tale organo viene attribuita la responsabilità di vigilare sulla “completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni e del RAF” (Circ. 285/2013, Parte Prima, IV, Cap. 1. III, 3).

Già a fronte a queste scelte impostative, sorgono interrogativi importanti. Può davvero la funzione di controllo del collegio sindacale essere assimilata a quella svolta dal consiglio di

sorveglianza o dal comitato interno nel sistema monistico? O non si rischia, per un verso, di snaturare le caratteristiche proprie del collegio sindacale di diritto comune e, per un altro, di costruire la funzione di controllo nell'ambito dei sistemi alternativi di *governance* subendo in misura eccessiva l'influenza del modello tradizionale e, al suo interno, del collegio sindacale?

Le disposizioni di Banca d'Italia si vanno, peraltro, ad innestare su due serie normative differenti (lasciando sullo sfondo il d.lgs. n. 39/2010 concernente le società di interesse pubblico): la disciplina del collegio sindacale di cui al codice civile per le banche non quotate e quella di cui al TUF per le quotate, queste ultime interessate pure dalla disciplina di *governance* contenuta nel Codice di autodisciplina (la cui ultima versione è del luglio 2015). In proposito, va evidenziato come la distinzione tra quotate e non quotate non riecheggi nell'ambito della Circolare 285 ove piuttosto, in punto di *governance*, vengono introdotte differenze disciplinari fra banche di maggiori, medie e minori dimensioni. Del resto, stando all'opinione prevalente in dottrina, al di là di alcune indubbie differenze lessicali, fra codice civile e TUF non si riscontrano divergenze significative sotto il profilo dei compiti del collegio e della qualità/intensità della sua azione, sussistendo una sostanziale omogeneità dei doveri generali di vigilanza in capo a sindaci di quotate e non (Sfameni 2016; Fortunato 2003; Caterino 2012).

2.1 Il delicato rapporto fra disposizioni di vigilanza e normativa primaria. La discussa specialità del settore bancario e il fondamento del potere regolamentare di Banca d'Italia

In via preliminare a un esame più dettagliato dei poteri e dei compiti attribuiti al collegio dalla Circolare 285 al fine di verificare se gli obiettivi che Banca d'Italia esplicitamente si è data - una chiara distinzione di ruoli e responsabilità, un appropriato bilanciamento dei poteri, controlli efficaci e rischi aziendali ben presidiati - possano dirsi davvero raggiunti, occorre toccare due questioni generali, entrambe attinenti al rapporto fra disposizioni di vigilanza e normativa primaria, in grado di incidere sulla verifica in discorso e su cui si registrano in letteratura opinioni alquanto divergenti.

Le prima di tali questioni attiene al rapporto intercorrente fra disciplina del collegio sindacale (ma, più in generale, dell'organo di controllo e dell'intera *governance* aziendale) nelle banche e quella nelle società di diritto comune. Vi è una specificità del settore bancario tale da giustificare la specialità della prima e, se sì, in che misura? La seconda questione - comunque in parte interconnessa con l'altra - concerne, invece, l'esistenza o meno del potere di Banca d'Italia di derogare, mediante sue disposizioni, alla normativa primaria, ad esempio ponendo maggiori vincoli all'autonomia privata (organizzativa e statutaria) rispetto a quelli di cui al codice civile (si pensi all'ipotesi di attribuzione ad un organo sociale di compiti specifici e ulteriori, oppure all'ipotesi di divieto di deleghe).

Riguardo al primo tema, nella Circolare 285 (Titolo IV, Cap 1, Sez I, 1) Banca d'Italia afferma che assetti organizzativi e governo societario assumono per le banche "particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici oggetto di specifica considerazione da parte

dell'ordinamento. (Essi), oltre a rispondere agli interessi dell'impresa, devono assicurare condizioni di sana e prudente gestione, obiettivo essenziale della regolamentazione e dei controlli di vigilanza", con beneficio per il grado di tutela offerto a investitori/clienti e per il costo del capitale. Ciò nonostante, si incontra in dottrina una tesi secondo cui dalle peculiarità del settore bancario non deriverebbe alcuna significativa specificità, sotto il profilo degli interessi tutelati, del collegio sindacale nelle banche e nei settori soggetti a vigilanza prudenziale: è innegabile, certo, un raccordo funzionale fra tale organo e le autorità di vigilanza senza però che si possa parlare di nuovi e più pregnanti doveri/poteri di controllo interno (Sfameni 2016; più sfumato Mondini 2015). Più diffuso, tuttavia, risulta in letteratura un orientamento differente (e più in linea con l'approccio delle disposizioni di Banca d'Italia) secondo cui le peculiarità dell'attività bancaria – e, in particolare, il riferimento al complesso finalistico della “vigilanza” e alla realizzazione di un'operatività svolta secondo i canoni della “sana e prudente gestione”, preordinata alla stabilità complessiva, all'efficienza e alla competitività del sistema finanziario – giustificerebbero un certo grado di specialità della costruzione disciplinare della *governance* delle banche, ivi compreso dell'organo di controllo². A supporto di tale lettura – che, nella sostanza, si condivide –, va ricordato, del resto, che, più o meno in tutte le fonti internazionali concernenti l'*internal governance*, si rinvenivano argomenti a favore della peculiarità dell'attività bancaria: in virtù della funzione fondamentale da esse svolta ai fini dello sviluppo economico e nel sistema dei

pagamenti nonché della valenza sociale dei processi di intermediazione creditizia (in altri termini, l'idea è che specifici e solidi meccanismi di governo societario favoriscano l'allocazione efficiente dei prestiti e la qualità dell'azione di *monitoring* sui debitori). In particolare, nell'ambito dei *Principles* di Basilea 2015 (nn. 1-2) si trova affermato un principio di creazione del valore, o utilità generata per tutte le categorie di *stakeholder*, che si fonda su principi di correttezza, di *compliance* e di trasparenza nella gestione delle relazioni d'affari (“*board and senior management .. protect the interests of depositors, meet shareholder obligations, and take into account the interests of other recognised stakeholders*”). Il che comporta la necessità di verificare che gli interessi dei vari *stakeholder* siano presi in considerazione a livello decisionale (Schwizer 2015) e che gli assetti organizzativi e di governo delle banche, oltre a rispondere agli interessi dell'impresa, assicurino condizioni di sana e prudente gestione, di stabilità finanziaria, etc.³.

Anche sulla seconda questione più sopra accennata, ovvero il fondamento del potere della Banca d'Italia di comprimere, in modo più o meno intenso, l'autonomia statutaria, e di modificare i modelli codicistici (e del TUF) di amministrazione e controllo, si riscontra in dottrina divergenza di opinioni. Il tema è noto: alcuni autori hanno da tempo espresso forti perplessità in proposito (Costi 2008); altri hanno, invece, manifestato un'apertura sostenendo che la disciplina di Banca d'Italia in materia di governo dei rischi e di sistema dei controlli interni può, nel complesso, trovare solido ancoraggio nel principio di sana e prudente gestione, così come interpretato

² Si vedano Capriglione (2015) e Frigeni (2015) che connota la *governance* delle banche in termini *risk governance*, anche sulla base dello stretto nesso sussistente fra assetti organizzativi e adeguatezza patrimoniale

³ Cfr. Barbagallo (2014). Va detto peraltro che, anche a partire da questi dati, taluni autori si spingono a ritenere la *governance* delle società bancarie intrisa di rilevanza pubblicistica).

da CRR e CRDIV, nonché da orientamenti dell'EBA e del Comitato di Basilea⁴, con qualche dubbio però sulla conformità di un tale potere normativo ai principi di libertà di stabilimento e di libera circolazione dei capitali sanciti dal Trattato UE. Ed è quest'ultima tesi ad apparire preferibile, con tutte le conseguenze che ne derivano anche sul piano della normativa secondaria concernente il collegio sindacale, quantomeno con riferimento a quei discostamenti dai modelli di diritto societario comune che trovano aggancio in disposizioni contenute in CRD IV o, comunque, in fonti europee⁵.

3. La fisionomia del collegio sindacale nella Circolare 285

Come afferma in modo esplicito la Circolare 285, l'organo con funzione di controllo "vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili" ed è "parte integrante del complessivo sistema di controllo interno" (Parte Prima, IV, 1.III.3). Ancora, a tale organo è attribuita la peculiare responsabilità di "vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni e del RAF".

Già queste poche statuizioni estrapolate dalla Circolare 285 sono sufficienti a far percepire l'incidenza profonda che la normativa secondaria di Banca d'Italia ha sulla fisionomia del collegio sindacale nelle banche, tale da far spingere taluni ad affermare che nel settore bancario tale organo è posto al centro del sistema dei controlli interni dell'impresa, con funzioni che assumono la natura di poteri di indirizzo sia pure "debole" (così

D'Amato- Giannizzari 2015; Sfameni 2016; in senso critico invece Libertini 2014).

Ma cosa vuol dire essere parte integrante del sistema di controllo interno? E, sulla base dei compiti e degli strumenti attribuiti da Banca d'Italia al collegio nell'espletamento della sua funzione di vigilanza, che tipo di attività può dirsi svolta oggi da tale organo? Può parlarsi di attività preventiva, a tratti di indirizzo e di collaborazione con l'organo di gestione (ma comunque mai gestoria) e non più, come era in origine, di attività successiva di natura censoria? O, ancor più in radice, nel quadro attuale può dirsi superata, con riguardo al collegio sindacale, la rigida distinzione fra controlli *ex ante* e controlli *ex post*?

A tali domande si cercherà di dare risposta nelle pagine che seguono attraverso un'analisi dei vari strumenti e poteri di cui la Banca d'Italia ha dotato il collegio, anche discostandosi dalle regole di diritto societario comune. Tale analisi sarà condotta secondo la tradizionale articolazione della funzione di controllo in tre fasi essenziali: a) la ricognizione, attraverso cui il collegio viene informato e si informa sulle materie oggetto di controllo; b) la valutazione, nel corso della quale l'organo è tenuto ad esprimere un giudizio di conformità rispetto ai parametri - di natura giuridica, ma anche tecnica - di riferimento; c) la reazione, che si sostanzia in iniziative/provvedimenti dell'organo, conseguenti all'accertamento di una violazione o, comunque, di un'anomalia in senso lato.

4. La fase ricognitiva

Fase preliminare e indispensabile per l'esercizio del controllo è la raccolta, da parte del collegio sindacale, di informazioni sull'attività svolta dalla società. A tal fine, il collegio si avvale di un reticolo di flussi informativi, che si irrobustisce al crescere degli interessi da tutelare, come mostra la circostanza che per le società quotate tali flussi

⁴ Sul tema si vedano Calandra Buonauro (2015); Frigeni (2015); Portale (2016).

⁵ Si rinvia ancora a Frigeni (2015).

siano certamente più intensi e frequenti rispetto a quanto previsto per le società di diritto comune e che oneri informativi ancora più penetranti siano imposti per le banche dalle disposizioni di vigilanza.

Più in dettaglio, i sindaci delle banche - oltre ad essere destinatari di una serie di informazioni, provenienti dagli amministratori, secondo la disciplina prevista dall'art. 2381, comma 6, c.c., con cadenza almeno semestrale, e dall'art. 150 TUF, con periodicità almeno trimestrale - ricevono flussi informativi anche dalle funzioni aziendali di controllo, secondo quanto previsto dalla normativa secondaria. Nell'ambito del sistema dei controlli interni, infatti, è previsto che le informazioni vengano veicolate dai controlli di linea alle funzioni aziendali di controllo e da queste, dopo una rielaborazione, per il tramite dei rispettivi responsabili, ai competenti organi societari, fra cui il collegio sindacale. Sotto questo profilo può dirsi, dunque, che il sistema dei controlli interni - oltre ad essere oggetto del controllo del collegio sindacale - sia anche un mezzo di cui quest'ultimo si avvale dovendo da esso ricevere i flussi informativi necessari per esplicare la sua funzione di vigilanza.

Ancora per quanto concerne il peculiare rapporto tra sindaci e funzioni di controllo, va segnalato che la Circolare 285 (Titolo IV, Capitolo 1, Sez. III, par. 3.1) dà facoltà ai sindaci di avvalersi di tali strutture nell'esercizio della loro attività - che si estrinseca anche nel potere-dovere di procedere, pure individualmente, ad atti ispettivi e controlli puntuali ex art. 2403-bis e 151 TUF -, con un sostanziale superamento della tradizionale idea dell'esercizio personale di quest'ultima, già mitigata, per le società quotate, dalla possibilità per i sindaci di avvalersi di dipendenti della società per l'espletamento delle proprie funzioni (art. 151, comma 2, TUF). (mentre, per diritto

comune, l'eventuale impiego di ausiliari è a spese del collegio).

Al momento ricognitivo in senso lato può ricondursi, poi, la titolarità in capo ai sindaci di un potere-dovere di presenziare alle riunioni del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo, ma anche dell'assemblea (art. 2405, comma 1, c.c. e art. 149, comma 2, TUF). In dottrina si ritiene, peraltro, che la *ratio* di tale presenza non sia unicamente permettere ai sindaci di conoscere le decisioni e il dibattito avvenuto nel *board*, ma anche consentire loro di verificare, già nel corso dell'*iter decidendi*, la coerenza delle medesime con la legge, lo statuto e i principi di corretta amministrazione. Resta inteso che il dovere del collegio di acquisire tutte le notizie necessarie per l'espletamento dei suoi compiti di vigilanza può estrinsecarsi in richieste di informazioni aggiuntive, specie quando la relazione degli amministratori, sia essa trimestrale o semestrale, non sia in grado di garantire la tempestiva conoscenza delle operazioni svolte dalla banca né sia stata sufficiente, il che può accadere in assenza di un atteggiamento proattivo, la presenza dei sindaci alle riunioni del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo.

Nel discorrere delle informazioni di cui è destinatario il collegio sindacale merita, comunque, precisare che tali informazioni non riguardano tutti gli atti e i processi gestori relativi alla società; il controllo richiesto a tale organo è, infatti, obbligatoriamente sintetico, potendo, o meglio dovendo, diventare analitico solo in ragione di determinate circostanze. Ciò è vero in particolar modo per le società bancarie, ove l'attività di controllo puntuale spetta ai soggetti coinvolti nel sistema dei controlli interni, (specie ai controllori di linea o di primo livello), mentre al collegio è attribuita una vigilanza sulla gestione complessiva e, solo quando ne ricorrano le circostanze, su singoli atti di gestione per i quali si

ritiene di dover procedere ad una più attenta valutazione (Montalenti 2015)⁶.

5. La fase valutativa: oggetto del controllo

Quanto all'oggetto e alla natura del controllo sindacale nelle banche, si è già anticipato che la molto dettagliata e penetrante normativa in tema di organizzazione dell'impresa e di controlli interni incide in misura ampia sull'atteggiarsi dell'attività del collegio. Già alcuni anni orsono, la dottrina più attenta aveva rilevato questo *trend*, sottolineando che il collegio sindacale non deve controllare la gestione, ma la macchina deputata alla gestione; non i risultati, ma le procedure; non i rischi, ma il sistema di controllo dei medesimi (in questi termini Presti 2002). L'evolversi della normativa secondaria ha poi confermato tale tendenza, conducendo al sostanziale superamento dell'alternativa tra controllo *ex ante* ed *ex post* da parte del collegio sindacale, alternativa tipica del controllo sugli atti ma in sé estranea alla vigilanza su attività e processi, per la quale si richiede piuttosto l'effettuazione di verifiche preventive ma soprattutto, e di necessità, nel continuo.

Nel contesto del sistema dei controlli interni all'interprete si impone di verificare come sia da declinarsi il dovere codicistico di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. In particolare, ci si riferisce all'obbligatoria presenza di funzioni aziendali di controllo, quali la *compliance*, il *risk management* e l'*internal audit*, rispettivamente "dedicate" alla verifica della conformità alle norme, al processo di gestione dei rischi e alla valutazione della completezza, adeguatezza, funzionalità e

affidabilità della struttura organizzativa e dei controlli interni. La presenza di tali funzioni - oltre a introdurre il rischio di duplicazioni e sovrapposizioni di competenze, temperabili (se non eliminabili del tutto) solo mediante un efficace coordinamento fra i diversi organi e funzioni aziendali - non appare priva di influenza sul ruolo del collegio, andando a modificare l'oggetto dell'attività di verifica da parte dei sindaci. Secondo un diverso orientamento dottrinale (Sfameni 2016), invece, nonostante la parcellizzazione delle funzioni di controllo all'interno dell'impresa, il collegio sindacale, per la sua posizione di vertice, continuerebbe comunque a rispondere dell'attività di vigilanza su tutta l'impresa medesima. Il tema è evidentemente delicato, per i risvolti che comporta sul piano sanzionatorio: prospettiva quest'ultima con riguardo alla quale va segnalata la presenza in giurisprudenza di un atteggiamento di estremo rigore nei confronti dei sindaci sanzionati direttamente anche nell'ipotesi di violazioni specifiche che, in quanto tali, avrebbero dovuto ricadere nel controllo diretto delle funzioni aziendali.

Chiarito che, anche in ragione della presenza di funzioni aziendali a ciò specificamente preposte, il controllo del collegio si svolge non su singoli atti ma sul generale processo di gestione e con il carattere della continuità, sono ora da analizzare i criteri in base ai quali tale organo svolge le proprie valutazioni (aspetto rilevante anche in funzione di un peculiare potere reattivo attribuito ai sindaci da Banca d'Italia, su cui ci si soffermerà più oltre, ovvero la promozione di interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate).

In proposito, va innanzitutto detto che al collegio tocca valutare - nelle materie di sua competenza (tra cui il sistema dei controlli interni e il RAF), in via preliminare e da un punto di vista, per così

⁶ Sui termini di incidenza del sistema dei controlli interni rispetto all'atteggiarsi dell'attività di controllo da parte del collegio sindacale si rinvia alle considerazioni che saranno svolte nel paragrafo seguente.

dire, astratto - la coerenza delle determinazioni gestorie in tema di organizzazione dell'impresa bancaria sia con le prescrizioni codicistiche e del TUF, sia con le disposizioni di Banca d'Italia ⁷. Infatti, il particolare dettaglio con cui il modello di sistema di controlli interni viene disciplinato incide in maniera determinante sull'organizzazione della banca riducendo corrispondentemente gli spazi di autonomia decisionale degli organi sociali. Ciò significa che in molti casi i sindaci non sono chiamati a valutare la correttezza delle procedure adottate e la ragionevolezza delle scelte organizzative negli stessi termini con i quali tale valutazione verrebbe effettuata per una società non bancaria. Più precisamente, a legittimità dei comportamenti risulta condizionata dalla conformità alle prescrizioni di vigilanza che stabiliscono modalità e procedure con le quali il sistema dei controlli interni deve essere costruito e deve operare, nonché i rischi che devono essere presidiati. In altri termini, la diligenza richiesta va valutata sulla base dei criteri e delle regole procedurali dettati dalla normativa di vigilanza ⁸.

Vi è poi un secondo piano su cui si esplica l'attività di vigilanza del collegio sindacale, chiamato a svolgere i propri controlli anche in concreto, verificando l'efficacia e l'efficienza delle scelte gestionali di volta in volta adottate (Schwizer 2015).

5.1 (segue) La natura del controllo

Ancora a proposito dei criteri di valutazione della gestione da parte del collegio sindacale, è inevitabile spendere qualche parola in ordine all'annoso dibattito in passato sviluppatosi tra i

sostenitori della tesi del controllo di merito e quelli a favore, invece, di un controllo di legalità o legittimità, all'esito del quale la dottrina maggioritaria ha aderito all'idea di un controllo di legittimità sostanziale. Al riguardo, le conclusioni raggiunte in letteratura non possono dirsi convincenti: al contrario, le categorie di controllo di merito e di legittimità prestano il fianco a critiche sia in termini generali, sia, tanto più, per le società bancarie rispetto alle quali risultano, per una serie di ragioni, superate.

Premesso che la differenza tra controllo di merito e di legittimità sostanziale dipende in buona parte dal significato che si attribuisce ai due vocaboli (rilievo che, in modo del tutto condivisibile, ha fatto parlare in dottrina di un valore prettamente classificatorio della distinzione) e che, tuttavia, in letteratura tali categorie continuano ad essere impiegate in modo corrente ⁹, per una migliore comprensione della natura del controllo sindacale nelle banche non si può prescindere da una corretta impostazione del problema.

Il controllo che un organo esplica su un altro organo assume una caratterizzazione di merito o di legittimità a seconda del parametro di giudizio utilizzato per valutare la conformità di atti e attività del controllato. Se si utilizza come parametro esclusivo il rispetto di regole giuridiche si parla di controllo di legittimità; se, invece, il parametro è dato da regole tecniche volte all'apprezzamento di atti e attività sotto l'aspetto della convenienza e dell'opportunità economico-sociale, si parla allora di controllo di merito.

In questo scenario, è stato condivisibilmente osservato che se l'oggetto del controllo sindacale è dato da completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità di processi aziendali e aspetti organizzativi, l'analisi dell'organo non si ferma sul piano della legittimità, scendendo invece al

⁷ Presti (2002) già parlava di un "compito di validazione" nei confronti di Banca d'Italia da parte del collegio.

⁸ In tal senso si esprime Calandra Buonauro (2015) secondo cui qualche margine di autonomia residua per effetto del principio di proporzionalità

⁹ Si veda ad esempio Sfameni (2016), che ritiene quello dei sindaci un controllo di merito.

piano del merito, nel senso di un riscontro delle regole tecniche relative alla più efficiente e funzionale predisposizione del sistema dei controlli e della gestione dei rischi, *ex ante* in astratto ed *ex post* nella concreta attuazione (Mondini 2015).

6. La fase reattiva: i poteri/doveri di segnalazione endosocietari

La terza fase dell'attività di controllo svolta dal collegio sindacale si sostanzia nell'esercizio dei poteri reattivi di cui quest'ultimo viene dotato allo scopo di attivarsi nell'ipotesi in cui, nell'esercizio della sua attività, dovesse riscontrare violazioni, irregolarità, etc. Si tratta di un profilo particolarmente importante della disciplina di tale organo, che, anche a livello codicistico e di TUF, ha vissuto negli ultimi anni un rafforzamento (enfaticizzato da un orientamento dottrinale – Sfameni 2016 – secondo cui anche nel diritto comune sarebbe ormai superata l'idea di un controllo *ex ante* e di natura prettamente censoria), raggiungendo però punte di particolare intensità proprio nel settore bancario.

Tali poteri vengono solitamente disposti secondo un ordine progressivo (poteri di natura preventiva, poteri comminatori, segnalazioni alle Autorità: v. Sfameni 2016) e suddivisi in poteri endosocietari ed esosocietari, questi ultimi sostanziosi, nel contesto bancario, nell'interlocuzione con l'Autorità di vigilanza.

Per quanto concerne i poteri endosocietari, nel settore bancario, all'attività di segnalazione che - per diritto comune, e, nella specie, ai sensi degli artt. 2429, comma 2, c.c. e 153 TUF - il collegio deve svolgere, *in primis*, nei confronti dell'assemblea, vanno ad aggiungersi obblighi ulteriori di comunicazione nei confronti del consiglio di amministrazione.

Più in dettaglio, nella Circolare 285 - e, in particolare, nelle Linee applicative concernenti

l'organo con funzione di controllo (Titolo IV, Capitolo 1, Sez. III, par. 3.2, 1), lett. c) - è stato ripreso, in connessione con gli obblighi di informativa cui il collegio è tenuto nei confronti della Banca d'Italia, un obbligo di segnalazione agli organi con funzioni di supervisione strategica e di gestione delle carenze e irregolarità riscontrate, di richiesta dell'adozione di idonee misure correttive e di verifica nel tempo dell'efficacia (Montalenti 2015). Si tornerà più oltre sul contenuto specifico di tale obbligo di segnalazione e sul suo rapporto con l'obbligo sancito dall'art. 52 TUB, ma può sin d'ora sottolinearsi che, per tale via, la normativa secondaria dà esplicito riconoscimento a qualcosa di ben conosciuto nella pratica societaria, ovvero l'intervento, sotto forma di *moral suasion*, da parte dell'organo di controllo nei confronti degli organi con funzioni di supervisione strategica e di gestione.

Se, infatti, già nel diritto societario comune, può dirsi esistente in capo al collegio un potere che gli permette di incidere in termini fattuali sull'operato gestorio, senza tuttavia sconfinare in una compartecipazione alla funzione amministrativa (così Abriani 2013), tale potere risulta senza dubbio rafforzato, nei settori vigilati, sia dall'obbligo di segnalazione alle autorità di vigilanza delle irregolarità o violazioni riscontrate (obbligo che costituisce un utile strumento di "pressione" nei confronti dei gestori), sia dagli ulteriori obblighi di segnalazione interna cui si è appena fatto cenno.

Nell'ambito del modello tradizionale di *governance*, pertanto, il collegio sindacale di fronte a carenze ed irregolarità riscontrate in relazione a tutte le materie oggetto della sua vigilanza - tra cui, i principi di corretta amministrazione, l'adeguatezza degli assetti organizzativi e amministrativo-contabili e il sistema dei controlli interni - dovrà effettuare la

suddetta comunicazione agli altri organi sociali, richiedendo altresì l'adozione di idonee misure correttive e verificandone nel tempo l'efficacia. Anche sul piano dei poteri reattivi, dunque, le disposizioni di Banca d'Italia contribuiscono a rinforzare l'interpretazione che vede nel collegio un organo di vigilanza continuativa e collaborativa. Come è stato evidenziato in dottrina, infatti, mentre la segnalazione delle "irregolarità" potrebbe essere compatibile anche con un controllo di tipo meramente censorio, quella delle carenze – ovvero, circostanze ancora inidonee ad evolversi in vere irregolarità e che forse non lo diventeranno mai – non può che far propendere per una funzione di vigilanza collaborativa e continuativa (Sfameni 2016).

Sempre per quanto concerne i poteri reattivi endosocietari, un'ultima considerazione va fatta riguardo all'individuazione dell'interlocutore del collegio. Come si è detto, per diritto societario comune, tale interlocutore è l'assemblea dei soci. Considerata, però, la cadenza di regola annuale delle riunioni assembleari e la complessità e la costosità del procedimento di convocazione di un'assemblea di una società bancaria, è ragionevole ritenere che il collegio, nel continuo della sua attività di vigilanza, abbia come naturale referente gli organi di indirizzo e di gestione, così come del resto precisato dalla normativa secondaria di Banca d'Italia per il caso della segnalazione di carenze e irregolarità. E tale scelta può forse spiegarsi anche alla luce di una sorta di diffidenza del regolatore nei confronti dell'immistione dei soci nella gestione dell'impresa bancaria (sul punto v. Mondini 2015, che ricollega alle specificità del settore il ridotto ruolo dell'organo assembleare nelle banche sottolineando che il medesimo non ha voce in capitolo neppure in ordine alla predisposizione del RAF).

Per concludere il discorso in ordine alla fase valutativa, va, infine, segnalato come, già tempo fa, in dottrina fosse stato prospettato un problema di coerenza di un collegio sindacale che opera in veste di referente e collaboratore del consiglio di amministrazione nell'ottica di un miglioramento dell'efficienza ed effettività dei controlli rispetto alla tradizionale identità di tale organo, chiamato a svolgere la sua funzione *in primis* censoria nei confronti del *board*, con caratteri di autonomia e indipendenza ed in costante collegamento con i soci (Presti 2002). Ora, di fronte a una normativa secondaria di Banca d'Italia che ha, evidentemente, indirizzato funzioni e compiti del collegio verso la prima opzione, si sta, di conseguenza, verificando quanto pure già prospettava l'appena citato orientamento dottrinale: ovvero, l'attribuzione, anche nell'ambito del modello tradizionale, di un ruolo importante in materia di controlli, ben inteso in prospettiva gestoria, al consiglio di amministrazione.

6.1 L'obbligo di segnalazione all'Autorità di vigilanza

Venendo ora al livello dei poteri reattivi esosocietari, la definizione del peculiare ruolo del collegio sindacale nelle società bancarie passa inevitabilmente attraverso l'analisi del "rapporto funzionale" tra tale organo societario e Banca d'Italia. Se l'inapplicabilità al settore bancario dell'art. 2409 c.c. (ex art. 70, ultimo comma, TUB) sottrae ai sindaci un importante strumento di reazione nei confronti dei gestori, questa privazione è controbilanciata dalla previsione contenuta nell'art. 52 TUB, che dispone un dovere di comunicazione a carico dell'organo di controllo e a favore dell'Autorità di vigilanza, gravando il collegio del dovere di informare quest'ultima al verificarsi di atti o fatti idonei a costituire situazioni di pericolo per la banca. Si tratta di

norma di grande rilievo, in grado di creare un importante collegamento tra l'*internal governance* e le Autorità chiamate a controlli esterni, così come fa l'art. 149, comma 3, TUF, che, con riguardo alle società quotate, prevede un obbligo di segnalazione alla Consob da parte del collegio sindacale. In particolare, l'art. 52 consente a Banca d'Italia un ampliamento degli strumenti a sua disposizione - quali la vigilanza informativa ed ispettiva (rispettivamente artt. 51 e 54 TUB) - e un rafforzamento della propria capacità d'informazione ed intervento (Morera 1999). L'assegnazione al collegio sindacale del ruolo di "interlocutore privilegiato" dell'Autorità di vigilanza si spiega, del resto, in virtù della posizione ricoperta da tale organo all'interno dell'organizzazione societaria e della funzione di vigilanza sulla gestione svolta dal medesimo, entrambi elementi che consentono ai sindaci di avere ampia comprensione della situazione aziendale.

Più in dettaglio, in forza dell'art. 52, il collegio è tenuto a vigilare sulla "violazione di norme disciplinanti l'attività bancaria" e sulle "irregolarità nella gestione delle banche": distinzione questa riconducibile a quella relativa ai doveri di vigilanza del collegio, di cui all'art. 2403 c.c. e 149 TUF, da ampliare, però, in accordo ai canoni specifici del settore bancario.

Il primo tipo di violazione immediatamente richiama l'onere di vigilanza sull'osservanza della legge che gli artt. 2403 c.c. e 149 TUF impongono, in termini generali, al collegio sindacale. Con una doppia precisazione: in primo luogo, il richiamo all'attività bancaria è da intendersi come concernente l'attività delle banche integralmente considerata, ex art. 10, commi 1, 2 e 3 TUB; inoltre, il dovere di comunicazione sussiste non solo nel caso di mancato rispetto della normativa bancaria (primaria e secondaria), ma anche della disciplina

di diritto societario e di diritto dell'impresa, alla cui applicazione l'attività bancaria è soggetta (Vella – Prestipino 2010).

Pure il riferimento alle "irregolarità nella gestione delle banche" va letto in relazione agli artt. 2403 c.c. e 149 TUF. Dovendo, infatti, il collegio sindacale vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione mediante verifica dell'adeguatezza dell'assetto amministrativo, organizzativo e contabile della banca, il medesimo non potrà poi esimersi dal denunciare all'Autorità di vigilanza casi in cui la società viene gestita in modo inadeguato. E, peraltro, il dovere di segnalazione non riguarda solo le carenze gestorie in senso stretto, ma si estende anche a singole deficienze nell'assetto amministrativo, organizzativo e contabile.

Un altro profilo la cui interpretazione è controversa in letteratura concerne il tipo di attività richiesta al collegio in via prodromica alla segnalazione a Banca d'Italia. Nell'art. 52 si precisa, infatti, che il collegio deve comunicare tutti gli atti o fatti che *possono* costituire un'irregolarità nella gestione o una violazione di norme. E, al riguardo, è discusso se il collegio, prima di segnalare, sia tenuto o meno ad una valutazione (e, nel caso, di che natura) dell'atto o fatto che appare irregolare o in violazione di una norma. Secondo una tesi, nell'attuale formulazione dell'art. 52 ove si legge "senza indugio", la segnalazione sarebbe doverosa non solo dal momento dell'accertamento di una violazione o di una irregolarità nella gestione, ma anche con riguardo a quegli atti o fatti che hanno la potenzialità di evolversi in tal senso. Una seconda, e più convincente, lettura ritiene invece sussistente un obbligo di attivarsi nei confronti di Banca d'Italia nel più breve tempo possibile una volta ottenute le informazioni necessarie, ma solo a seguito di una preliminare attività valutativa del collegio, pena la privazione di quest'ultimo di

qualsiasi attività di vaglio e il suo svilimento a mero “passacarte” (D’Angelo 2000). La tesi riferita da ultimo sembra anche quella meglio in grado di soddisfare l’interesse dell’Autorità a ottenere notizia solo di atti o fatti di reale gravità, come quelli con potenziale impatto sulla sana e prudente gestione della banca, onde poter meglio concentrare le risorse dell’attività di vigilanza. Scarso vantaggio verrebbe tratto, invece, da un’interpretazione dell’art. 52 che imponesse l’invio da parte dell’organo di controllo di ogni informazione, senza alcun filtro, in sostanza al solo fine di mettere i sindaci al riparo da possibili, future sanzioni.

Ancora con riguardo alla relazione fra organo di controllo e Autorità di vigilanza, un’ulteriore incertezza concerne il ruolo assegnato dalla normativa al singolo sindaco. Stante il tenore letterale dell’art. 52, che attribuisce il dovere di denuncia al collegio nella sua interezza, la dottrina maggioritaria ritiene preferibile rimettere ad una valutazione collegiale la decisione in merito alla comunicazione di questioni sollevate da un singolo sindaco, escludendo un canale di comunicazione immediato tra quest’ultimo e Banca d’Italia (v. Troiano 2012).

Alla luce delle recenti modifiche del TUB, tuttavia, sembra possibile avanzare una diversa interpretazione. Le nuove previsioni contenute negli artt. 52-bis e 52-ter – peraltro significativamente contigui all’art. 52 – hanno introdotto nel settore bancario, rispettivamente, l’obbligo per le banche di predisporre sistemi interni di segnalazione delle violazioni da parte del personale (art. 52-bis) e la facoltà per Banca d’Italia di ricevere le segnalazioni medesime (art. 52-ter). E tali novità normative paiono poter incidere, in senso sistematico, sul ruolo del singolo sindaco nell’ambito del dovere di denuncia: se, infatti, alle banche è richiesto di adottare procedure interne di segnalazione delle

violazioni anche da parte di un singolo dipendente e, in modo speculare, Banca d’Italia potrà ricevere le segnalazioni anche da parte di un singolo dipendente, sembra meno solida la tesi che ritiene sussistere un potere del collegio di opporsi all’invio di una segnalazione relativa a violazioni dell’attività bancaria o a irregolarità nella gestione, contenente l’opinione qualificata ed informata di un sindaco (e che potrebbe, comunque, essere accompagnata dalla discordante opinione della maggioranza del collegio).

6.2 *Il rapporto sussistente tra obblighi di segnalazione interna ed esterna*

Alla luce dell’analisi sin qui condotta in ordine agli obblighi di segnalazione che il collegio sindacale ha nei confronti della Banca d’Italia, appare opportuno ritornare ora brevemente a considerare i peculiari obblighi di segnalazione “endosocietaria” che la Circolare 285 ha introdotto, in connessione con i primi, in capo a tale organo. Sembra, infatti, importante comprendere con esattezza il rapporto sussistente fra le suddette tipologie di segnalazioni, anche in ragione di chiarire secondo quale ordine esse vadano effettuate dal collegio.

In proposito, è dubbio se sussista una piena coincidenza tra i presupposti dell’obbligo di cui all’art. 52 e quelli del nuovo obbligo di comunicazione agli organi di indirizzo e di gestione introdotto dalla normativa secondaria: in alternativa, quest’ultimo potrebbe essere letto, infatti, come un ulteriore dovere di comunicazione interno, dotato di autonomia e retto da una *ratio* diversa rispetto a quella dell’art. 52.

La definizione della questione passa attraverso l’interpretazione da darsi alle espressioni “carenze” ed “irregolarità” impiegate dalla Circolare 285 in rapporto con le “irregolarità nella gestione” e le “violazioni delle norme disciplinanti l’attività bancaria” di cui all’art. 52.

Da quest'angolo visuale, in dottrina si sostiene che le "carenze" sono circostanze ancora inidonee ad evolversi in vere irregolarità e che forse non lo diventeranno mai (Sfameni 2016), mentre le "irregolarità" per come indicate dalle disposizioni di vigilanza non possono coincidere con le "irregolarità nella gestione" menzionate dall'art. 52, sia perché ivi alla gestione non è fatto alcun richiamo, sia perché altrimenti rimarrebbero, incomprensibilmente, escluse dal dovere di comunicazione interno le violazioni normative. E', del resto, plausibile che le irregolarità indicate dalla Circolare 285 coprano uno spettro più ampio di quello oggetto dell'art. 52. Mentre quest'ultimo ha, infatti, per sua natura un ambito limitato a vicende di interesse della vigilanza, le irregolarità oggetto di comunicazione endosocietaria ben possono riguardare violazioni relative a tutti gli ambiti cui attiene il dovere di controllo del collegio sindacale, ivi comprese quelle attinenti al rispetto di *best practices* e di codici o raccomandazioni di autodisciplina.

Ne consegue, dunque, una non piena sovrapposizione degli obblighi comunicativi interni ed esterni, risultando i primi di ampiezza maggiore in quanto in grado di coprire sia violazioni normative che non rientrano nell'ambito dell'art. 52, sia aspetti che non costituiscono irregolarità, ma unicamente carenze. Ancora qualche parola merita, infine, di essere spesa in ordine ad una migliore definizione del concetto di "carenza". Una volta chiarito che le carenze non costituiscono delle irregolarità, ma circostanze che possono o meno evolversi, in un momento futuro, in irregolarità, sembra possibile, infatti, identificare le medesime in aspetti attinenti, piuttosto che al rispetto della normativa, alla regolarità della gestione e che fanno ancora parte della fisiologia dell'attività d'impresa. Quando è in gioco la conformità alle norme, infatti, appare configurabile un'alternativa secca

fra adempimento degli obblighi previsti dalla legge o dallo statuto oppure violazione dei medesimi (e ciò pur dovendosi riconoscere che non sempre risulta immediatamente comprensibile se un dato atto o fatto integri o meno una violazione della normativa).

Le carenze, dunque, sono aspetti della gestione sociale che, pur non risultando ancora come delle irregolarità, potrebbero diventarle senza l'adozione di idonee misure correttive. Quale esempio si possono citare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, che non sono certamente predeterminati, immutabili ed analoghi per tutte le imprese: non a caso, infatti, l'adeguatezza dei medesimi non può essere raggiunta che per tentativi e mutamenti al passare del tempo e al modificarsi delle condizioni di mercato.

Per quanto concerne, invece, il concetto di "irregolarità", va precisato che queste ultime costituiscono esempi dell'insorgere della fase patologica, cui corrisponde, nelle intenzioni del legislatore, il manifestarsi dell'obbligo per il collegio sindacale di avvertire l'autorità di vigilanza, qualora, se si accetta l'interpretazione appena suggerita, l'irregolarità sia in grado di impattare in modo rilevante sulla sana e prudente gestione della banca.

Tirando le fila delle considerazioni sin qui svolte in ordine ai poteri reattivi del collegio sindacale, emerge quindi l'interesse del sistema a far sì che tale organo svolga in modo efficace un ruolo di collegamento fra i controlli interni e i controlli esterni, al fine di tutelare sia l'interesse sociale che gli interessi diversi che ruotano attorno alle attività delle banche. In questa prospettiva, ogniqualvolta il collegio riscontri qualche anomalia, in senso lato, dovrà valutarla e decidere se essa integri una mera carenza o una irregolarità comunque non rilevante per gli interessi della vigilanza, nel qual caso dovrà orientarsi verso una

soluzione endosocietaria del problema. Se, invece, l'anomalia dovesse dimostrarsi rilevante ai fini di vigilanza, accanto al percorso interno il collegio dovrà effettuare la comunicazione all'Autorità, ex art. 52, la quale potrà valutare di intervenire, risolvendo con una soluzione esogena una situazione di pericolo per la stabilità e la sana e prudente gestione dell'intermediario.

7. Conclusioni

All'esito della ricognizione che si è sin qui condotta in ordine ai compiti e ai poteri assegnati al collegio sindacale delle banche dalle norme del TUB e, in special modo, dalle disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia e delle prime risposte che si sono via via abbozzate agli interrogativi prospettati all'inizio dell'indagine, è ora il momento di chiedersi se, nell'odierno quadro della disciplina di *governance* bancaria e del sistema dei controlli interni, vi è ancora spazio per un organo di mero controllo quale è il collegio, senza snaturarne in misura eccessiva l'identità.

Da uno sguardo d'insieme sulle disposizioni concernenti i diversi modelli di governo societario, si è ricavata l'idea che, quantomeno nel settore bancario, anche nel modello tradizionale, la funzione di controllo complessivamente intesa possa dirsi condivisa fra il collegio e l'organo gestorio, con una intensa compartecipazione anche di alcune funzioni aziendali. Come è stato evidenziato in dottrina, ciò significa, per un verso, che il controllo si è evoluto in un elemento coesistente dell'esercizio dell'impresa e del potere amministrativo, intrinseco alla funzione gestoria (Montalenti 2015); per un altro, che la vigilanza del collegio ha assunto caratteri nuovi, *in primis* quelli della continuità e della collaborazione con i gestori (specie su controlli interni/RAF/continuità operativa), attraverso modalità prima sconosciute ai sindaci. In questa

prospettiva, emblematica pare l'attribuzione ai sindaci di poteri-doveri di segnalare agli organi sociali anche semplici carenze riscontrate, nonché di promuovere interventi correttivi delle carenze e irregolarità rilevate: aspetto quest'ultimo che dota il collegio di una sorta di ruolo proattivo nell'identificazione e organizzazione dei rimedi rispetto alle problematiche rilevate.

La compartecipazione di più organi e funzioni alla funzione di controllo porta con sé, evidentemente, il rischio di duplicazioni e sovrapposizioni di competenze, come pure quello del crearsi di zone d'ombra, cui è necessario prestare attenzione; e ciò pur volendo dare credito, in termini generali, a chi in dottrina (Sfameni 2016) invita a cogliere nei suoi aspetti positivi la novità della compartecipazione all'attività di vigilanza invece che decretarne in modo aprioristico le inefficienze

Un esempio eloquente dei rischi che sussistono se le rispettive competenze e responsabilità non sono disegnate in modo sufficientemente chiaro può rinvenirsi nel delicato rapporto fra collegio sindacale e consiglio di amministrazione (organo con funzione di supervisione strategica) per quanto concerne la predisposizione del RAF ma, più in generale, rispetto a tutte le competenze del *board* in merito a governo/controllo dei rischi. In concreto, il rapporto si gioca fra collegio sindacale e comitati endo-consiliari e, in particolare, riguardo al comitato rischi che, nelle banche maggiori e in quelle intermedie, è obbligatorio all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica e assume un ruolo importante in materia di rischi anche nella prospettiva del loro controllo (Calandra Buonauro 2015). E' a tale comitato, infatti, ad essere attribuito un ruolo centrale di garanzia di buon funzionamento del sistema dei controlli interni: e se, sulla carta, il criterio distintivo risiede nell'essere quella del comitato attività di vigilanza a fini gestori, mentre quella del collegio attività di

vigilanza a fini censori con poteri di indirizzo debole (Sfameni 2016), nella realtà operativa i due livelli non sono sempre nettamente distinguibili.

Nella prospettiva della chiara ripartizione di compiti fra gli organi e le funzioni a diverso titolo coinvolti nell'attività di controllo nel contesto dell'organizzazione societaria, un ruolo importante certamente va attribuito al cd. Documento di coordinamento, documento predisposto dall'organo con funzione di supervisione strategica e da diffondere a tutte le strutture interessate, nel quale sono definiti i compiti e le responsabilità, i flussi informativi tra funzioni e organi aziendali e, in presenza di aree di potenziale sovrapposizione o di potenziali sinergie, le modalità di coordinamento e di collaborazione.

L'elaborazione di un Documento di coordinamento efficace e completo può, infatti, facilitare il perseguimento dell'obiettivo di una distinzione chiara fra ruoli e responsabilità degli organi e delle funzioni coinvolti nell'attività di controllo.

Al di là dell'esistenza del suddetto Documento, comunque, proprio nell'ottica di una indispensabile attività di coordinamento fra vari organi e funzioni sembra potersi, infine, scorgere, nel nuovo scenario, uno spazio in cui il collegio sindacale può assumere un ruolo importante. Data la sua posizione di indipendenza e autonomia, infatti, il collegio sembra l'organo meglio in grado di assicurare il rispetto di tale documento e, soprattutto, in termini più generali e sostanziali, di vigilare sulla ripartizione di compiti e responsabilità fra i vari soggetti coinvolti nell'attività di controllo.

Bibliografia

Abriani (2013), *Il ruolo del collegio sindacale nella governance del nuovo millennio*, in *La governance nelle società di capitali*, direzione di Vietti, coordinamento scientifico di Marchetti e Santosuosso, p. 335

Amorosino (2015), *La conformazione regolatoria della governance delle società bancarie da parte di Banca d'Italia*, in *Diritto della banca e del mercato finanziario*, I, p. 209 ss.

BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (2015), *Corporate Governance Principles for Banks*, reperibile su www.bis.org/bcbs

Calandra Buonauro (2015), *Il ruolo dell'organo di supervisione strategica e dell'organo di gestione nelle Disposizioni di vigilanza sulla corporate governance e sui sistemi di controllo interno delle banche*, in *Banca, impresa, società*, p. 19 ss.

Capriglione (2015), *La governance bancaria tra interessi d'impresa e regole prudenziali (disciplina europea e specificità della normativa italiana)*, in *La riforma societaria alla prova dei suoi primi dieci anni*, a cura di L. De Angelis, G. Martina, A. Urbani, Cedam, Padova, p. 89 ss.

Caterino (2012), *Poteri dei sindaci e governo dell'informazione nelle società quotate*, Bari

Costi (2008), *Governo delle banche e potere normativo della Banca d'Italia*, in *Giur. comm.*, I, p. 1270 ss.

D'Amato – Giannizzari (2014), *Evidenze empiriche del malfunzionamento del collegio*



sindacale nelle banche, in *Banca Impresa e Società*, p. 226

D'Angelo (2000), *I sindaci delle società bancarie nel quadro dei controlli interni*, Milano

Financial Stability Board (2014), *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture*, 2014

Fortunato (1998), *I controlli amministrativi sulle società*, in Riv. socFrigeni (2015), *Prime considerazioni sulla normativa bancaria in materia di "organo con funzione di supervisione strategica"*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 2015, I, p. 485 ss.

Libertini (2014), *La funzione di controllo nell'organizzazione della società per azioni*, in *Società, banche e crisi d'impresa*. Liber amicorum Pietro Abbadessa, diretto da M. Campobasso, V. Cariello, V. Di Cataldo, F. Guerrera, A. Sciarone Alibrandi, Utet, Torino, II, p. 1099 ss.

Mondini (2015), *Il nuovo ruolo dell'organo di controllo nelle nuove regole sulla corporate governance e sul sistema dei controlli interni*, in *Banca Impresa e Società*, p. 39

Montalenti (2015), *Amministrazione e controllo nella società per azioni tra codice civile e ordinamento bancario*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, I, p. 707 ss.

Morera (1999), *I sindaci nelle banche*, in *Diritto della banca e del mercato finanziario*, p. 209

Portale (2016), *La corporate governance delle società bancarie*, in corso di pubblicazione in Riv. soc.

Presti (2002), *Società del settore finanziario e collegio sindacale: un puzzle normativo per un'identità sfuggente*, in *Collegio sindacale e sistema dei controlli nel diritto societario comune e speciale*, a cura di Presti, Milano

Sfameni (2016), Artt. 2403 – 149 TUF, in corso di pubblicazione in *Commentario Spa*, diretto da Portale e Abbadessa

Troiano (2012), Art. 52, in *Commentario al Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*, a cura di Capriglione, Torino, p. 616

Schwizer (2015), *Le nuove regole di corporate governance e dei controlli interni: quale impatto sulla gestione delle banche?*, in *Banca Impresa e Società*, p. 7

Vella – Prestipino (2010), Art. 52, in *Testo unico bancario. Commentario*, a cura di Porzio – Belli – Losappio – Rispoli Farina – Santoro, Milano, p. 464

6. GOVERNANCE BANCARIA E PROFILI DI SPECIALITÀ DEL DIRITTO SOCIETARIO ITALIANO. LE BANCHE ORGANIZZATE SECONDO IL SISTEMA DUALISTICO E MONISTICO*

Premessa

L'ordinamento italiano, con la riforma del diritto societario del 2003, ha permesso alle società azionarie e alle cooperative per azioni di organizzarsi scegliendo, in alternativa al sistema tradizionale, tra altri due sistemi di amministrazione e controllo traendo spunto dall'esperienza internazionale: il sistema dualistico e il sistema monistico.

L'ampio ventaglio di opzioni che viene così offerto, se per un verso esalta il ruolo dell'autonomia statutaria nella selezione della forma di organizzazione dell'attività di amministrazione e controllo, per l'altro introduce un notevole grado di complessità nel sistema. Non è possibile, in questa sede, effettuare una comparazione in termini di costi-benefici rispetto a tale opzione legislativa, ma non ci si può esimere dal rilevare che nella metà dei paesi europei (tra cui Regno Unito, Spagna e Germania) il sistema di governo societario ammesso dal diritto interno è uno solo (nei primi due casi, il sistema monistico, nell'ultimo, il sistema dualistico) e che solo in Portogallo, oltre all'Italia, sono disponibili tre diversi modelli (OECD 2015). Nel nostro ordinamento, ad ogni modo, la possibilità di optare tra i diversi sistemi di amministrazione e controllo è espressamente consentita anche alle società bancarie, sulla base di un processo selettivo del quale la normativa di settore tende a sottolineare – non senza lasciare trasparire una certa cautela di fondo – la delicatezza e la necessaria ponderazione. Al riguardo, confermando l'impostazione già seguita da Banca d'Italia nelle “Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche” del 2008 (Lemme 2011), la

Circolare 285/2013, dopo aver dato atto che «*in linea teorica non sussiste un'univoca corrispondenza tra le caratteristiche di ciascun modello di amministrazione e controllo e quelle strutturali e operative di ciascuna impresa*», puntualizza, in particolare, che le banche esercitano la propria facoltà di scelta tra i tre sistemi di amministrazione e controllo – esponendo le relative motivazioni nel progetto di governo societario – «*sulla base di un'approfondita autovalutazione, che consenta di individuare il modello in concreto più idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli, avendo presenti anche i costi connessi con l'adozione e il funzionamento del sistema prescelto*» (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.6).

Al di là delle riferite indicazioni “di vertice”, la normativa in materia di *governance* bancaria, nella sua evoluzione – segnata da un crescente grado di analiticità e di dettaglio – illustra non secondari profili di specialità dei sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico (per l'appunto, bancari), da riportare:

da un lato, alla declinazione, anche nello specifico ambito di detti modelli, di principi e regole di valenza trasversale (validi per tutti i sistemi di amministrazione e controllo, secondo l'impostazione generale adottata dalla stessa normativa)¹:

dall'altro, alla indicazione di cautele specifiche volte – nella prospettiva del regolatore, e con esiti che si prestano a considerazioni variegiate – ad assicurare la maggiore possibile omogeneizzazione (rispetto alle soluzioni adottate per il “sistema tradizionale”) dei presidi offerti dai sistemi alternativi di amministrazione e controllo.

1. Modello dualistico. Tratti generali e varianti statutarie

Prendendo le mosse dal modello dualistico, è utile ricordare che nella sua configurazione di base,

¹ Su questo punto si rinvia al cap. 4 §§ 1-2.3 del presente numero di OM.

* A cura di Claudio Frigeni e Luca Purpura

tracciata dal codice civile (artt. 2409-*octies/quinquiesdecies* c.c.), esso attribuisce al consiglio di sorveglianza (nel seguito indicato anche come “CdS”), oltre al compito di nominare e revocare il consiglio di gestione (da qui in avanti abbreviato anche in “CdG”) e di approvare il bilancio d’esercizio, compiti e funzioni essenzialmente accostabili a quelle proprie del collegio sindacale (nel prosieguo anche indicato con “CS”). Non è invece previsto un formale coinvolgimento dello stesso CdS nella “alta gestione” della società (c.d. sistema duale “*senza f-bis*”). Nell’impianto del codice civile, l’estensione dell’ambito di competenza del CdS alla sfera della alta gestione transita da una espressa opzione statutaria, con la quale – ex art. 2409-*terdecies*, comma 1, lett. *f-bis* c.c. – è dato prevedere che lo stesso consiglio deliberi «*in ordine alle operazioni strategiche, ai piani industriali e finanziari della società predisposti dal consiglio di gestione*» (c.d. sistema duale “*con f-bis*”).

1.1 Il sistema dualistico “bancario”: rilievo della distinzione tra dualistico “senza *f-bis*” e dualistico “con *f-bis*”

La ricorrenza, nel concreto, di un sistema di amministrazione e controllo dualistico “*senza f-bis*” ovvero “*con f-bis*” gioca un ruolo di tutto peso nella applicazione delle disposizioni in materia di *governance* alle banche che adottino detto modello.

Più nel dettaglio, la Circolare 285/2013 (Parte Prima.IV.1.4) prevede che, in presenza di un sistema duale “*senza f-bis*” (: nell’ambito del quale, cioè, non sia assegnato al CdS il compito di «delibera[re] in ordine ai piani industriali o finanziari ovvero alle operazioni strategiche della società»), il consiglio di sorveglianza rivesta esclusivamente il ruolo di “organo con funzione di controllo”, con tutte le prerogative – analoghe a quelle proprie del CS nel modello tradizionale – ad esso associate dalla stessa normativa di vigilanza (ferme, naturalmente, le competenze in

ordine alla nomina/revoca del consiglio di gestione e alla approvazione del bilancio). Al CdG è invece riconosciuto, oltre al ruolo di “organo con funzione di gestione” (salvo il ricorso alle deleghe), anche quello di “organo con funzione di supervisione strategica”, con assegnazione, allo stesso, dell’intera serie di prerogative che nel sistema tradizionale sono riservate al consiglio di amministrazione (da qui in avanti abbreviato in “CdA”). A ciò consegue anche la necessaria costituzione, in seno allo stesso CdG, dei comitati interni prescritti (per l’appunto, con riguardo all’ “organo con funzione di supervisione strategica”) dalla normativa di vigilanza (comitato nomine, comitato rischi e comitato remunerazioni: Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.19).

Sortisce riflessi molto diversi l’esercizio, da parte di una società bancaria organizzata secondo il sistema duale, dell’opzione statutaria prevista dall’art. 2409-*terdecies*, comma 1, lett. *f bis* c.c. Ciò comporta, in particolare, l’assegnazione, al CdS, in aggiunta alla qualità di “organo con funzione di controllo”, anche quella di titolare (e responsabile) della “funzione di supervisione strategica” (v. ancora Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.4). Ne discende l’obbligo di costituire in seno al medesimo CdS i summenzionati comitati interni, nonché uno specifico comitato a supporto dell’esercizio della funzione di controllo del CdS e, più, in particolare, chiamato a esercitare i poteri ispettivi spettanti al consiglio: per l’appunto, il «comitato per il controllo interno», richiesto invece, nel caso di duale *senza f-bis*, solo in caso di composizione pletorica dell’organo (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.12).

1.2 Il sistema dualistico bancario “con *f-bis*”: il consiglio di sorveglianza quale “organo con funzione di supervisione strategica”

Nel sistema dualistico “*con f-bis*” l’attribuzione della qualifica di “organo con funzione di supervisione strategica” in capo al CdS comporta che il medesimo è titolare delle competenze in materia di *risk appetite* e di *risk accountability*,

con conseguente e assai significativa *dilatazione* del perimetro di attività dello stesso nella determinazione delle strategie, del modello di *business*, ben oltre rispetto a quanto previsto dal codice civile (Calandra Buonauro 2015; Frigeni 2015). Rientrano, ulteriormente, tra le competenze che “spettano” al CdS e che «non possono formare oggetto di delega», l’assunzione e la cessione di partecipazioni strategiche come pure la nomina e la revoca delle funzioni aziendali di controllo (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.9.).

A tutto questo si somma un ruolo portante del CdS – di nuovo, quale “organo con funzione di supervisione strategica” – anche nella specifica materia delle remunerazioni (destinata, peraltro, a subire ulteriori modifiche e adattamenti a seguito dell’emanazione da parte dell’EBA delle *Guidelines* specificamente richieste dalla CRD IV: EBA 2015). La Circ. 285/2013 (Parte Prima.IV.2.10) attribuisce direttamente a detto organo il compito di definire i «*sistemi di remunerazione e di incentivazione*» di un’ampia categoria di soggetti aziendali, indicati (con elenco “minimale” suscettibile di essere esteso), dalla stessa normativa di vigilanza: si tratta dei «*direttori generali, condirettori generali, vice direttori generali, figure analoghe, responsabili delle principali linee di business, funzioni aziendali e aree geografiche, coloro che riportano direttamente agli organi, responsabili e personale di livello più elevato delle funzioni di controllo*»). In aggiunta, la stessa Circolare 285/2013 assegna al comitato remunerazioni (costituito in seno al CdS) compiti propositivi in merito ai compensi da attribuire ai soggetti i cui sistemi di remunerazione e incentivazione siano definiti dall’organo con funzione di supervisione strategica (vale a dire, dallo stesso consiglio di sorveglianza).

Sussiste quindi, volendo cogliere l’essenza del discorso sin qui svolto, una *concatenazione necessaria* tra: a) l’esercizio dell’opzione statutaria prevista dall’art. 2409-*terdecies*, comma 1, lett. f-*bis* c.c.; b) l’assunzione, da parte del CdS,

ai fini di vigilanza, in aggiunta a quella di “organo con funzione di controllo”, della qualità di “organo con funzione di supervisione strategica”; c) la concentrazione, in capo allo stesso consiglio della corrispondente area di competenza, il cui perimetro si mostra assai più ampio rispetto a quanto astrattamente prospettabile in base alla summenzionata disposizione del codice civile. In siffatta cornice spicca, dunque, il notevole e composito carico di competenze e prerogative stratificato in capo al CdS. Ed emerge, correlativamente, un forte alleggerimento – e con esso, un certo tasso di “marginalizzazione” – del CdG, del quale risulta indirettamente marcato un connotato fortemente ed essenzialmente *esecutivo*.

1.3 Il sistema dualistico bancario “con f-bis”: il “concorso” del consiglio di gestione nell’esercizio della funzione di supervisione strategica

Si colloca in siffatto contesto il tema del modo, e dei termini, nei quali può essere dato, allo stesso CdG, di “partecipare” all’esercizio della funzione di supervisione strategica: della quale non possono ovviamente ignorarsi le ricadute sulla medesima funzione gestoria e che non sembra in ogni caso trarre vantaggio da una implementazione del tutto sganciata dal contributo dello stesso organo di gestione.

Al riguardo, la Circ. n. 285/2013 chiarisce bene che, nel modello dualistico, il CdS e il CdG «*possono concorrere*» nello svolgimento della funzione di supervisione strategica, fermo restando che, in tal caso, detta funzione viene sempre «*considerata, a fini di vigilanza, incentrata sul consiglio di sorveglianza*» (Parte Prima.IV.1.2). Lo strumento attraverso il quale detto concorso è destinato a snodarsi, nell’ottica delle stesse disposizioni (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.10), sembra essere rappresentato dalla specifica assegnazione al CdG, nello statuto, di specifiche prerogative di «*proposta*», idonee, nella prospettiva del regolatore, a segnare una ordinata interlocuzione tra organi che lasci *ferma*

la distinzione tra le rispettive sfere di competenza e di responsabilità (Frigeni 2015).

Resta aperto, peraltro, l'interrogativo circa l'effettiva valenza (giuridica) delle stesse proposte del CdG. Una valenza che, almeno in prima battuta, si mostra *diversa* a seconda che, con riguardo a date materie di supervisione strategica, la normativa di vigilanza assegni al CdS il compito di “*definire ed approvare*” ovvero solo quello di “*approvare*”. Sotto questo profilo, si mostra ragionevole pensare che nel caso in cui al CdS sia attribuito il (solo) compito di “*approvare*”, la proposta del CdG possa rappresentare un “*atto-presupposto*” tendenzialmente necessario, suscettibile di essere condiviso o respinto ma non, almeno di norma, di essere direttamente “*modificato*” dallo stesso CdS. Viceversa, là dove al CdS – in termini più stringenti – sia attribuito dalla normativa bancaria il compito di “*definire ed approvare*”, si è portati a credere che le prerogative di proposta eventualmente assegnate allo stesso CdG lascino fermo il potere/dovere del medesimo CdS di procedere “*in autonomia*”: tanto là dove una proposta del CdG fattualmente manchi quanto nel caso in cui essa non sia (in tutto o in parte) condivisa nel suo contenuto.

Si deve ulteriormente rimarcare che la normativa bancaria, nel suo approccio generale, provvede a ripartire le competenze tra gli organi sociali in termini netti, ed al contempo rimarca l'esigenza di una coerente e nitida definizione del quadro di *governance*, e del corrispondente assetto di attribuzioni, in seno ai soggetti vigilati. Si richiede, quindi, una chiara distinzione dei ruoli svolti (e delle competenze esercitate) dagli organi: è stato per ciò escluso – anche a seguito di specifici quesiti posti alla Banca d'Italia nella fase di pubblica consultazione preliminare alla entrata in vigore della Circolare n. 285/2013 – che possano esservi, nel sistema dualistico (“*con f-bis*”), compiti svolti «*congiuntamente*» dal CdS e dal CdG (salva, per l'appunto, l'interlocuzione “*esterna*” che può attuarsi per il tramite

dell'esercizio di prerogative di proposta: v. il documento di Banca d'Italia «*Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche Resoconto della Consultazione – maggio 2014*», p. 10).

La stessa impostazione di fondo della normativa di vigilanza porta anche ad escludere che si possa “*reinterpretare*” – in un senso più generalmente e semplicemente autorizzatorio – la funzione di supervisione strategica propria del CdS. Una simile “*reinterpretazione*”, segnerebbe, con ogni probabilità, un profilo di *contrasto* con il quadro normativo, che – anche nel confronto con la disciplina pre-vigente – rimarca un ruolo del CdS (specie quando esso sia chiamato a “*definire ed approvare*”) diverso rispetto a quello di un semplice “*organo autorizzante*”.

1.4 Peculiarità del modello dualistico bancario italiano “con f-bis” rispetto all'assetto codicistico

Emerge con nitidezza, dal discorso sin qui svolto, la centralità del CdS nel modello dualistico bancario italiano “*con f-bis*”, in termini e con accentuazione tali da segnalare, con particolare evidenza, un distacco rispetto al modello duale di fonte codicistica. Il vasto campo di competenza del CdS “*bancario*” non può infatti essere ricondotto alle (e risolto nelle) delimitate prerogative in punto di “*alta gestione*” che l'art. 2409-*terdecies*, comma 1, lett. *f-bis* consente, per sé considerato, di attribuire allo stesso organo. Per altro verso, l'esercizio dei compiti deliberativi (“*di alta gestione*”) del CdS, delineati dalla summenzionata disposizione del codice civile, presuppone – per quanto la medesima norma esplicitamente indica – una attività di “*predisposizione*” da parte del CdG che *può* – ma non sembra sempre e necessariamente dovere ricorrere – nel *diverso* schema fatto proprio dalla normativa di vigilanza.

Inoltre, come già ricordato, ai comitati previsti dalla normativa bancaria nell'ambito dell'“*organo con funzione di supervisione strategica*” risulta

pure attribuito, in taluni casi, il compito di formulare direttamente *proposte* nei confronti dello stesso CdS: è il caso, solo a titolo di esempio, della nomina delle funzioni interne di controllo, come pure della determinazione delle remunerazioni dei soggetti apicali, dove i compiti di proposta sono attribuiti rispettivamente al comitato rischi e al comitato remunerazioni (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.21 e Parte Prima.IV.2.10). Con l'ulteriore problematica data dalla necessità di comprendere se e come innestare, su simili assetti, un eventuale "concorso" – anche in questo caso, per quanto sopra accennato, sotto forma di "proposte" – del CdG.

Al contempo, non si può evitare di osservare che l'accentramento in capo al CdS delle funzioni di "organo con funzione di supervisione strategica" e di "organo con funzione di controllo" non consente comunque una piena razionalizzazione dei rapporti tra i comitati interni, posto che anche con riguardo a questo modello la normativa italiana, discostandosi dalle indicazioni provenienti dalla CRD IV, continua a imporre l'attribuzione al comitato rischi di compiti attinenti il sistema dei controlli interni e la funzione di monitoraggio, con conseguente parziale sovrapposizione rispetto alle competenze attribuite al comitato controlli interni².

La riferita centralità del consiglio di sorveglianza ha, peraltro, ricadute su ulteriori, e non secondari, aspetti qualificanti. Ci si limita, in questa sede e per ragioni di necessaria sintesi, a fare riferimento: a) alla inevitabile estensione dell'ambito di responsabilità dell'organo in ordine all'ampio spettro di materie rientranti nel suo ambito di competenza (quale centro di imputazione della "funzione di supervisione"); b) alla coerente necessità, sul piano organizzativo, di una adeguata dotazione dello stesso CdS, in punto di *expertise* e supporti a disposizione, onde esso sia comunque in condizione, in ogni momento, di

esercitare appieno quanto, in base alla normativa bancaria vigente, gli spetta.

1.5 Il sistema dualistico bancario "senza f-bis"

Del tutto diverso è l'assetto organizzativo che si realizza qualora lo statuto di una società bancaria organizzata secondo il modello dualistico non faccia ricorso all'opzione statutaria prevista dall'art. 2409-*terdecies*, lett. f-bis, c.c. Nel sistema dualistico "senza f-bis", infatti, è in capo al CdG che trovano applicazioni le speciali regole che la normativa bancaria riferisce all'"organo con funzione strategica", le quali vanno a sommarsi a quelle dettate con riguardo all'"organo con funzione di gestione". In questa variante del modello dualistico, pertanto, è il CdG, nella sua dimensione collegiale, ad essere titolare della competenza ad assumere decisioni strategiche in materia di *risk governance*, nonché ad avere il compito di monitorare sull'effettivo rispetto degli obiettivi di rischio preventivamente determinati. Più in generale, il ruolo attribuito dalla disciplina bancaria al CdG nell'ambito del sistema dualistico "senza f-bis" tende a modellarsi su quello affidato al CdA nell'ambito del sistema tradizionale, sicché anche in questo caso assume un ruolo centrale la componente "non esecutiva" dell'organo, la quale deve essere presente in misura "adeguata". Sufficiente, quanto meno, a consentire la corretta costituzione dei comitati interni (: comitato rischi, comitato nomine, comitato remunerazioni) previsti dalla normativa speciale, i quali devono necessariamente essere composti solo da consiglieri (amministratori) "non esecutivi".

Il CdS vede, al contempo, enfatizzata la sua funzione di controllo, posto che essa risulta destinatario delle previsioni di natura bancaria in materia di "organo con funzione di controllo". Tuttavia, tale aspetto finisce anche per individuare il limite entro il quale sembra doversi confinare l'attività del CdS, posto che l'assegnazione in via esclusiva al CdG dell'intero *set* di competenze che qualificano la funzione di supervisione strategica

² Su questo punto si rinvia al cap. 4 § 2.2 del presente numero di OM.

di natura bancaria. Non sembra compatibile, infatti, con l'assetto disegnato dalla normativa bancaria – quanto meno a prima vista – l'attribuzione di una facoltà di intervento su tali materie al CdS.

1.6 Peculiarità del modello dualistico bancario italiano “senza f-bis” rispetto all'assetto codicistico

L'applicazione della normativa bancaria alle società organizzate con il modello dualistico “senza f-bis” determina indubbiamente una accentuazione della funzione di controllo assegnata al CdS e un ulteriore e marcato ravvicinamento tra il ruolo assegnato a quest'organo e quello rivestito dal CS nell'ambito del sistema tradizionale. Ciò, in particolare, per effetto dell'attribuzione al CdS dei medesimi compiti e prerogative del CS connessi all'esercizio della funzione di controllo, da un lato, e, dall'altro, in ragione della rigida riserva pressoché di tutte le competenze di taglio strategico operata in favore del CdG.

Non è agevole, però, stabilire se ciò rappresenti una deviazione rispetto al modello codicistico o piuttosto un approfondimento e completamento dello stesso.

In effetti, parte della letteratura – soprattutto quella immediatamente successiva alla riforma del diritto societario – ha posto in evidenza che nella configurazione italiana del modello dualistico il CdS risulta largamente sovrapponibile al CS, tanto che la differenza tra i due risiederebbe principalmente sul piano terminologico (Schiama 2006). Se si condivide questa linea interpretativa, la normativa bancaria relativa al modello dualistico “senza f-bis” si mostra perfettamente aderente con il modello codicistico e non fa altro che trasporre nell'ambito della disciplina di settore l'impostazione rinvenibile nell'ambito del diritto societario generale.

Tuttavia, in tempi più recenti è andata acquisendo consenso una diversa lettura del sistema dualistico previsto dal codice civile, la quale riconosce come

connaturato in capo al CdS, anche in difetto di una espressa previsione statutaria, un generale potere di indirizzo e influenza sulla gestione della società, in ragione del potere di nominare e, soprattutto, di revocare i membri del CdG (Portale 2013; Cariello 2012). Il ruolo del CdS all'interno dell'organizzazione sociale, pertanto, non potrebbe in nessun caso essere assimilato a quello del CS nel sistema tradizionale. Ovviamente, se ci si muove in questa prospettiva è gioco forza riconoscere che la normativa bancaria si pone, in realtà, in contrasto con l'assetto prefigurato a livello codicistico, segnando anche sul versante del sistema dualistico “senza f-bis” – come già su quello del sistema dualistico “con f-bis” – un allontanamento non marginale rispetto alla struttura organizzativa disegnata dal diritto societario generale.

1.7 Peculiarità del sistema dualistico bancario italiano “con f-bis” e “senza f-bis” rispetto al corrispondente sistema dualistico bancario tedesco

In ultimo, può non essere superfluo notare, sia pure solo con un rapido cenno, che il sistema duale bancario italiano, tanto nell'una quanto nell'altra variante, marca pure una divaricazione, notevole, rispetto al “paradigma di riferimento” dato dal sistema dualistico di matrice germanica.

Nel sistema tedesco – anche in ambito bancario – al consiglio di sorveglianza (*Aufsichtsrat*) è assegnato, in punto di alta amministrazione, un ruolo che può descriversi come di “consulenza nel continuo” rispetto al consiglio di gestione (*Vorstand*), puntellato da ampie prerogative di carattere eminentemente autorizzatorio (Portale 2015; Portale 2008).

I comitati interni previsti dalla CRD IV sono così, costituiti all'interno del consiglio di sorveglianza, senza che ciò comporti, però, uno spostamento della competenza decisionale sulle materie strategiche in favore del medesimo. Ne discende, in sostanza, che l'*Aufsichtsrat*, anche tramite i suoi comitati – e, in particolare, il comitato rischi

– è chiamato a prestare la propria consulenza nei confronti del *Vorstand* (Portale 2013).

La normativa bancaria italiana, quanto meno nell’analisi testuale del suo contenuto, finisce con l’illustrare uno schema che si mostra in entrambi i casi distante dall’omologo tedesco. Nell’ipotesi di dualistico “*con f-bis*” il rapporto tra CdS e CdG viene, in sostanza, *rovesciato* rispetto a quello che si riscontra in Germania: la competenza a decidere sulle materie di supervisione strategica è attribuita al CdS, sicché al più si può immaginare un concorso *dall’esterno* del CdG nell’esercizio di tali competenze. Nell’ipotesi di dualistico “*senza f-bis*”, invece, a distinguere il modello italiano da quello tedesco è l’assenza di concorso da parte del CdS nell’esercizio della funzione di supervisione strategica, la quale viene *in toto* riservata al CdG, nel cui ambito vengono pure costituiti i comitati interni.

In sostanza, mentre il sistema dualistico tedesco si caratterizza per il coinvolgimento di entrambi gli organi nell’esercizio della funzione di supervisione strategica e postula necessariamente – ferma restando la competenza a decidere del CdG e la facoltà di esercitare un potere autorizzatorio da parte del CdS – uno stretto raccordo tra gli stessi, anche mediante forme di collaborazione inter-organica, la normativa italiana pone le banche che intendono adottare questo modello di fronte a due alternative nelle quali l’esercizio funzione di supervisione strategica tende a polarizzarsi, in un caso, prevalentemente sul CdS e, nell’altro, totalmente sul CdG.

2. Modello monistico. Tratti generali

L’elemento distintivo del sistema di amministrazione e controllo monistico, come ben noto, è dato, per diritto societario generale (art. 2409-*septiesdecies* c.c.), dalla convergenza nell’ambito di un unico organo, il consiglio di amministrazione, tanto della funzione di “indirizzo-monitoraggio” sulla gestione quanto di quella di controllo. Più nello specifico,

nell’ambito di detto sistema, l’esercizio della funzione di controllo è attribuito ad un comitato costituito in seno al CdA – il «comitato per il controllo sulla gestione» (da qui in avanti denominato anche, per brevità, “CCG”) – composto da soggetti, dotati di peculiari requisiti di professionalità e di indipendenza (art. 2409-*octiesdecies*, comma 2, c.c.; per le società quotate: art. 148, comma 4-*ter* TUF), nominati tra i suoi componenti dallo stesso CdA, «*salva diversa disposizione dello statuto*» (art. 2409-*octiesdecies*, comma 1, c.c.).

Si assiste, quindi, a un netto “distacco” rispetto alla dicotomia organica propria del sistema tradizionale: le diverse competenze si concentrano in un unico organo, risultando, in parte (funzione di “indirizzo e monitoraggio”) condivise fra tutti i consiglieri, in altra parte (funzione di “controllo”) assegnate ad un comitato interno, autonomo e peculiarmente qualificato, i cui componenti conservano lo *status* di amministratore, necessariamente senza ruoli “esecutivi” (v. ancora art. 2409-*optiesdecies*, comma 2, c.c.). In questi termini, il modello c.d. “monistico” (italiano) tende a replicare nei suoi lineamenti di fondo – ma con alcune peculiarità e disallineamenti non secondari – uno schema organizzativo senz’altro diffuso nel quadro internazionale. Lo schema “*one-tier board*” o “*unitary board*” è previsto, infatti, quale unica soluzione di governo societario, nella maggioranza dei paesi aderenti all’OCSE, mentre in un numero consistente dei restanti sistemi esso è offerto in alternativa al c.d. “*two-tier model*” (OECD 2015).

In base all’art. 2409-*octiesdecies*, comma 5, c.c., il CCG ha il compito di vigilare sulla adeguatezza della struttura organizzativa della società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile, nonché sulla sua idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione. Con riguardo alle società quotate, ai sensi dell’art. 149, comma 4-*ter*, TUF (in virtù del rinvio operato da detta norma all’art. 149, comma 1, lett. c-bis e d, TUF), è previsto che il CCG

vigili anche sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dai codici di comportamento, nonché sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società del gruppo ai fini dell'adempimento dei doveri di informazione societaria ai sensi dell'art. 114, comma 2, TUF.

L'analisi testuale delle norme appena citate evidenzia, in effetti, una coincidenza solo relativa tra i doveri attribuiti al comitato e quelli propri del collegio sindacale nel sistema tradizionale. Non risulta infatti contemplato, nell'ambito di competenza del CCG, il controllo di legalità sull'attività sociale (: rispetto della legge e dello statuto: cfr. artt. 2403, comma 1, c.c. e 149, comma 1, lett. a, TUF), come pure il controllo sul rispetto dei principi di corretta amministrazione (cfr. artt. 2403, comma 1, c.c. e 149, comma 1, lett. b, TUF).

Questo primo elemento di criticità – fonte, all'indomani della riforma del diritto societario del 2003, di non pochi dubbi e perplessità in ordine alla effettiva “affidabilità” del sistema di *governance* monistico tracciato dal legislatore – è ritenuto oggi, da una ampia maggioranza della letteratura giuscommercialistica, più apparente che reale: ciò, sul duplice rilievo che il CCG rappresenta, comunque, una articolazione del CdA e che, agli amministratori privi di funzioni esecutive, afferisce già una funzione di controllo sulla legalità, desumibile dal coordinato disposto degli artt. 2381, comma 3, e 2392, comma 1, c.c. (Irrera 2015; Schiuma 2013; Corapi 2011b; Montalenti 2011; Montalenti 2010; Regoli 2010; Guaccero – Di Marcello 2015; Ferrarini 2006).

Resta comunque diffuso, ancora adesso, un certo tasso di *diffidenza*, sotto il profilo in discorso, nei confronti del modello monistico: diffidenza che si mostra ingiustificata quando risponda, come pure talvolta si registra, a forme di precomprensione originate dal superamento di consolidati schemi normativi ed interpretativi; mentre appare maggiormente comprensibile là dove si connetta alla obiettive (ma non per questo irrisolvibili)

imperfezioni del codice civile nella esplicitazione della disciplina di dettaglio dello stesso “sistema”. Il riferimento è, di nuovo, al mancato richiamo – ad opera delle disposizioni del codice dedicate al modello monistico: senza che le stesse offrano in via immediata una disciplina alternativa e compiuta – di regole qualificanti rispetto al contenuto della funzione di controllo, dettate per il CS del sistema tradizionale. Oltre all'art. 2403 c.c. (non richiamato anche nella parte in cui attribuisce al collegio sindacale le sue specifiche prerogative informative), vengono in considerazione gli artt. 2403-bis e 2406 c.c., concernenti i poteri ispettivi del CS e il potere dello stesso CS di convocare l'assemblea in caso di omissioni, ritardi degli amministratori o di riscontro di gravi irregolarità di gestione.

Occorre osservare che si tratta, in realtà, di carenze *in grossa parte* corrette, in modo esplicito per le società quotate, nell'ambito della disciplina degli emittenti, dagli artt. 150, 151-ter e 153 TUF (Libertini 2014). Va altresì aggiunto che non mancano neppure, nello sforzo ricostruttivo più recente, argomentate analisi che tendono, *anche con riguardo alle società non quotate*, a superare pressoché integralmente – sul piano interpretativo (anche mediante il riferimento all'art. 223-septies disp. att. c.c.) – le stesse lacune che emergono dal codice civile (Guaccero – Di Marcello 2015; Di Marcello 2013). “Lacune” alle quali è comunque possibile porre rimedio tramite opportuni accorgimenti statuari, cogliendo così l'opportunità di integrare le regole di governo societario e sfruttando gli indubbi margini di flessibilità offerti dal modello monistico e ottimizzandone le potenzialità (Chiappetta e al., 2015).

2.1 Il sistema monistico “bancario”: primo inquadramento

Transitando allo specifico contesto della normativa bancaria, nell'ambito di questa è riconosciuto al CdA del sistema monistico (esattamente come al CdA del modello

tradizionale) il ruolo di «organo con funzione di supervisione strategica». Si dubita, invece, che allo stesso CdA possa essere anche riferito il ruolo di «organo con funzione di gestione»: vuoi per via della presenza, in consiglio, di amministratori non esecutivi e indipendenti (tra i quali i componenti del CCG); vuoi per la ritenuta necessità del ricorso a meccanismi di delega, giusta la chiara “distinzione di ruoli” richiesta dalle disposizioni di vigilanza (salvo, forse, che nelle realtà di minori dimensioni) quando uno stesso “organo” sia potenzialmente titolare di più funzioni³.

Il CdA – nel cui ambito vanno naturalmente costituiti tutti i comitati prescritti (per l’ «organo con funzioni di supervisione strategica») dalla Circolare 285/2013 (: «nomine», «rischi», «remunerazioni») – è dunque chiamato a deliberare (“definendo” e/o “approvando” quanto necessario) su una ampia serie di aspetti, inerenti: l’organizzazione societaria e la struttura aziendale, il modello di *business*, gli indirizzi strategici, gli obiettivi di rischio e le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni della società, nonché in materia di remunerazioni⁴.

La portata dell’attività di “indirizzo e monitoraggio” affidata al CdA – specie con riferimento alla materia del governo dei rischi, nella duplice dimensione di *risk appetite* e di *risk accountability* – risulta per tanto, anche qui, considerevolmente ampliata nel confronto con quanto prescritto dal “diritto societario generale” (art. 2409-*noviesdecies*, in relazione agli artt. 2381, commi 4 e 5 c.c.). Cresce, in linea strettamente consequenziale, il grado di coinvolgimento richiesto alla sua componente “non esecutiva”, che abbraccia, nello specifico contesto di cui si discute, gli amministratori (indipendenti) che compongono il CCG, chiamati

a contribuire con il proprio apporto all’esercizio delle prerogative assegnate all’organo collegiale (Frigeni 2015; De Pra 2015).

La normativa bancaria attribuisce invece il ruolo di “organo con funzione di controllo” al CCG: in relazione al quale le stesse disposizioni di vigilanza prescrivono anzitutto – in modo esplicito a maggior presidio della effettività e autonomia della correlativa funzione – regole specifiche in punto di composizione e nomina (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.4). Si richiede, segnatamente, che esso sia composto da almeno tre membri e che la competenza alla loro nomina sia statutariamente attribuita all’assemblea dai soci (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.14). La stessa normativa bancaria impone altresì di assegnare (statutariamente) all’assemblea anche il potere di revocare con debita motivazione i componenti del CCG (si intende: dalla funzione di membri del comitato, a prescindere dalla loro permanenza o meno nel CDA).

Al CCG, in quanto “organo con funzione di controllo”, risultano dunque assegnate tutte le prerogative connesse dalla Circolare 285/2013 a detto “ruolo”: esattamente al pari del CS nel modello tradizionale. L’allineamento così operato evidenzia – a prescindere dalla condivisibilità delle soluzioni raggiunte – un certo tasso di chiusura alla valorizzazione di peculiarità proprie del CCG nel contesto del modello monistico e, più in generale, alla possibilità di allineare la disciplina di questo modello a quella che si riscontra nelle esperienze straniere che pure hanno fatto da riferimento per la sua introduzione.

Prevale, cioè, l’obiettivo di assicurare in modo *tranchant* e nei termini più possibili “simmetrici”, la piena ed effettiva *sovrapponibilità* del sistema monistico rispetto al sistema tradizionale sotto il profilo del *perimetro* e dell’*efficacia* dei meccanismi di “controllo”. Ciò, in coerenza con l’obiettivo, esplicito e particolarmente rimarcato proprio con riguardo ai «*modelli di amministrazione e controllo alternativi a quello tradizionale*» di «*assicurare l’efficacia e*

³³ Su questo punto si rinvia al CAP. 4 parag. 2.2 del presente numero di OM.

⁴ Su questo punto, ancora con riferimento al modello tradizionale, in termini che si attagliano anche al sistema monistico, si rinvia al CAP. 4 del presente numero di OM.



l'effettività delle funzioni svolte dall'organo con funzione di controllo» (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.12).

2.2 Lo specifico ruolo del CCG nel sistema monistico bancario

La normativa bancaria, nell'assegnare al CCG la qualità di «organo con funzione di controllo», rimette anzitutto allo stesso – così risolvendo, a monte, ogni ambiguità potenzialmente derivante dalle lacune alle quali sé già fatto cenno sopra – il compito di «*vigila[re] sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca*»: esattamente al pari del collegio sindacale e del CdS nei modelli tradizionale e dualistico (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.11).

Le stesse disposizioni di vigilanza, in aggiunta (tradendo, forse, un eccesso di cautela), impongono altresì di specificare, nell'ambito dello statuto delle banche che adottino il sistema monistico, la pertinenza al CCG di detta prerogativa, alla quale si connette pure, in effetti, il rilevante «*meccanismo di collegamento funzionale*» con l'Autorità di Vigilanza fissato dall'art. 52 TUB, di cui lo stesso CCG è, con sicurezza, il referente (per il coordinato disposto degli artt. 1, comma 3-ter, e 52 TUB, come pure in base alla medesima Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.11). Anche rispetto a quest'ultima incombenza, peraltro, la Circolare 285/2013, puntualizza la necessità di assegnare statutariamente al CCG «*compiti e poteri idonei a consentire il corretto adempimento*» degli obblighi dello stesso comitato (Circ. 285/2013, Parte Prima.IV.1.12).

Il CCG, al pari del collegio sindacale e del CdS, rappresenta – in base alla normativa bancaria – «*parte integrante del complessivo sistema di controllo*»: ad esso spettano tutte le attribuzioni proprie dell' «organo con funzione di controllo» nell'area del governo dei rischi e del sistema dei controlli interni. In questa direzione, compete al

CCG (come al collegio sindacale e al CdS), tra il resto, vigilare sulla «*completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni e del RAF*» ed altresì «*accertare l'adeguatezza di tutte le funzioni coinvolte nel sistema dei controlli, il corretto assolvimento dei compiti e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate*». Il comitato ha, pertanto, la «*responsabilità di vigilare sulla funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni*», avvalendosi delle correlative strutture e funzioni aziendali. Esso è «*specificamente sentito, oltre che in merito alle decisioni riguardanti la nomina e la revoca dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo (controllo dei rischi, conformità alle norme, revisione interna), anche sulla definizione degli elementi essenziali dell'architettura complessiva del sistema dei controlli (poteri, responsabilità, risorse, flussi informativi, gestione dei conflitti di interesse)*». Fa altresì capo al CCG il compito di «*verifica[re] e approfondi[re] cause e rimedi delle irregolarità gestionali, delle anomalie andamentali, delle lacune degli assetti organizzativi e contabili*», con specifica attenzione al rispetto «*della regolamentazione concernente i conflitti di interessi*» (v., ancora, Circolare 285/2013).

Si realizza essenzialmente, per questa via, una sostanziale parificazione del CCG del sistema monistico al collegio sindacale del sistema tradizionale. Parificazione che si ripropone anche nel momento in cui risulta precluso allo stesso CCG l'esercizio dell'attività di supporto nei confronti del CdA sulle materie attribuite a quest'ultimo in materia di *risk accountability* e che rimane invece riservata, anche nel sistema monistico, al comitato rischi costituito in seno al CdA.

Scelta, questa, che sembra rispondere all'affermazione di un principio di «non ingerenza» del CCG, perché «organo con funzione di controllo», in materie riconducibili all'ambito

della “supervisione strategica” e che tuttavia non sembra agevolmente conciliarsi, *da un lato* con i principi europei (in particolare: art. 76, comma 3, CRD IV), tenuto pure conto del fatto che al CCG sono attribuite le funzioni di *audit committee* (ai sensi della Direttiva 2006/43/CE); *dall’altro*, con la peculiare conformazione e collocazione del CCG nell’ambito del CdA, considerate le problematiche suscettibili di derivare, da detta scelta, sul piano dei rapporti tra comitati, giuste le intersezioni e parziali sovrapposizioni tra i rispettivi ambiti di pertinenza⁵.

2.3 Le prerogative del CCG funzionali all’esercizio dei suoi compiti.

Il riferito processo di omogeneizzazione rispetto al collegio sindacale si riflette anche sul piano della definizione, da parte della normativa bancaria, delle prerogative del CCG funzionali all’esercizio dei suoi compiti. In tal senso la Circolare 285/2013 – dirimendo, anche qui a monte, ogni tema collegato al mancato richiamo dell’art. 2403-bis c.c. («Poteri del collegio sindacale») da parte delle disposizioni del codice civile dedicate al sistema monistico – impone di prevedere, nello statuto, *«che il comitato per il controllo sulla gestione possa procedere in qualsiasi momento ad atti di ispezione o controllo»*.

Coerentemente, la stessa normativa bancaria riconosce al CCG, quale organo di controllo, il potere-dovere di *«avvalersi delle strutture e delle funzioni di controllo interne all’azienda per svolgere e indirizzare le proprie verifiche e gli accertamenti necessari»* (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.11), stabilendo pure che il CCG, nella sua riferita qualità, riceva, dalle medesime funzioni, *«adequati flussi informativi periodici o relativi a specifiche situazioni o andamenti aziendali»*. Deve peraltro ritenersi che anche i componenti del CCG, quali membri non esecutivi

del CdA in ragione di quanto previsto per i medesimi dalla Circolare 285/2013, possano e debbano *«acquisire, avvalendosi dei comitati interni, ove presenti, informazioni sulla gestione e sull’organizzazione aziendale, dal management, dalla revisione interna»* (Circ. 285/2013 Parte Prima.IV.1.18).

Occorre precisare che, con riguardo alle società bancarie “quote”, quanto prescritto dalle disposizioni di vigilanza in merito ai poteri ispettivi-informativi del comitato e dei suoi componenti si aggiunge alla (e si misura con la) ampia e articolata disciplina dei «*Poteri del comitato per il controllo sulla gestione*» fissata dall’art. 151-ter TUF. Norma, quest’ultima, che – quasi facendo da contraltare al laconico impianto di disciplina del codice civile – riconosce *espressamente* al comitato diffuse prerogative di taglio sia ispettivo che informativo, accostabili, in linea di massima, a quelle stabilite dall’art. 151 TUF per l’organo di controllo nel sistema tradizionale.

2.4 Peculiarità del modello monistico bancario italiano

Tirando le fila del discorso sin qui svolto, l’impressione che si ritrae dall’impostazione di fondo della normativa bancaria italiana, sul punto specifico del sistema monistico, è che abbia nettamente prevalso l’esigenza di assecondare istanze precauzionali e logiche di certezza, snellezza ed uniformità rispetto al modello di riferimento di diritto interno (*i.e.* il sistema tradizionale).

È inevitabile, d’altronde, che – ancora in questa fase – possa giocare un ruolo di non poco peso, nelle scelte del regolatore, la estraneità del modello monistico (sul piano storico) al sistema societario italiano, come pure la sua relativa novità e la lenta metabolizzazione, nell’ambiente giuridico, della *ratio* che sottende – nella vasta esperienza internazionale del *one-tier model* – la coesistenza, nell’ambito del *board*, di “funzioni di

⁵ Su questo punto si rinvia al CAP. 4 par. 2.2 del presente numero di OM.



indirizzo e supervisione” e “funzioni di controllo”.

Sotto questo profilo, se appare del tutto ragionevole quanto le disposizioni di vigilanza suggeriscono circa l’approccio granulare e meditato al quale le società bancarie devono attenersi nell’adottare, e nel regolare in via di dettaglio, la *governance* monistica (assicurando, in particolare, la fissazione di cautele «*statutarie, regolamentari e organizzative volte a prevenire i possibili effetti pregiudizievoli per l’efficacia e l’efficienza dei controlli derivanti dalla compresenza nello stesso organo di funzioni di amministrazione e controllo un approccio*»), si mostra opportuno rimarcare il “vantaggio differenziale” offerto dal modello di *governance* di cui si tratta, anche (e per molti versi soprattutto) nella sua applicazione a soggetti bancari.

L’appuntarsi della funzione di controllo in capo ad un collegio di amministratori non esecutivi e indipendenti (la cui autonomia è ulteriormente enfatizzata dalla nomina e revoca “diretta” da parte dell’assemblea), per un verso sembra consentire una maggiore razionalizzazione del sistema dei controlli; dall’altro, appare pure in grado di rafforzare, in termini di efficacia ed immediatezza, il grado di pervasività della verifica cui risulta sottoposto l’operato degli amministratori esecutivi e dei *manager*, nonché la concreta e tempestiva incidenza delle correlative risultanze sulla dinamica concreta dell’ente, non sempre riscontrata per la verità, sul piano storico, guardando all’esperienza del collegio sindacale.

Tanto più che in ambito bancario la sovrapposizione tra funzione di indirizzo e funzione di monitoraggio in capo allo stesso organo costituisce un elemento caratteristico, nell’ottica del *risk governance framework*, del modello *one-tier board* per come è venuto a svilupparsi a livello internazionale⁶. Con l’effetto che le differenziazioni e specificità introdotte

nella regolamentazione bancaria italiana in materia di sistema monistico tendono a ridurre significativamente la possibilità per le banche italiane di replicare appieno tale caratteristica. Tuttavia, le conseguenze che ne derivano, tanto sul piano del *level-playing field* rispetto alle altre banche europee organizzate sulla base di un *one-tier board*, quanto con riferimento ai rapporti con le autorità di vigilanza, a seguito dell’avvento dell’Unione Bancaria Europea e del *Single Supervisory Mechanism* (SSM), potrebbero suggerire di ritornare a breve sul tema.

Bibliografia

Alvaro-D’Eramo-Gasparri (2015), *Modelli di amministrazione e controllo nelle società quotate. Aspetti comparatistici e linee evolutive*, in *Quaderni giuridici Consob* n. 7/2015, reperibile su www.consob.it

Angelici (2012), *La società per azioni*, I, *Principi e problemi*, in *Trattato Schlesinger*, Giuffrè, Milano

Banca d’Italia (2014), *Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche. Resoconto della Consultazione – maggio 2014*, reperibile su www.bancaditalia.it

Calandra Buonauro (2015), *Il ruolo dell’organo di supervisione strategica e dell’organo di gestione nelle Disposizioni di vigilanza sulla corporate governance e sui sistemi di controllo interno delle banche*, in *Banca, impresa, società*, 19 ss.

Cariello (2012), *Il sistema dualistico*, Giappichelli, Torino

Corapi (2011a), *sub art. 2380*, in *Commentario romano al nuovo diritto delle società*, diretto da d’Alessandro, II, Piccin, Padova, II/2, 1 ss.

Corapi (2011b), *Art. 2409-sexiesdecies-2409-noviesdecies*, in *Commentario romano al nuovo diritto delle società*, diretto da d’Alessandro, II, 425 ss.

⁶ Su questo punto si rinvia al cap. 2, §§ 1. e 2. del presente numero di OM.

Chiappetta e al. (2015), *Il modello monistico: un'opportunità per l'evoluzione della governance*, in *Rivista bancaria*, 213 ss.

De Pra (2015), *Il nuovo governo societario delle banche*, in *Le nuove leggi civili commentate*, n. 3, 525 ss.

Di Marcello (2013), *Sistema monistico e organizzazione delle società di capitali*, Giuffrè, Milano

EBA – European Banking Authority (2015), *Guidelines on sound remuneration policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No 575/2013*, reperibile su www.eba.europa.eu

Ferrarini (2006), *Controlli interni e strutture di governo societario*, in *Il nuovo diritto societario. Liber amicorum Campobasso*, diretto da P. Abbadessa – G.B. Portale, III, Utet, Torino, 1 ss.

Frigeni (2015), *Prime considerazioni sulla normativa bancaria in materia di “organo con funzione di supervisione strategica”*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, I, 485 ss.

Guaccero – Di Marcello (2015), sub art. 2409 noviesdecies, in *Commentario del codice civile*, a cura di E. Gabrielli, Utet, Torino, 724 ss.

Irrera (2015), *Assetti organizzativi e sistema monistico*, in *Giur. Comm.*, 2015, I, 526 ss.

Lemme (2011), *Le disposizioni di vigilanza sulla governance delle banche: riflessioni a tre anni dall'intervento*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, I, 705 ss.

Libertini (2014), *La funzione di controllo nell'organizzazione della società per azioni, con particolare riguardo ai c.d. sistemi alternativi*, in *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, diretto da M. Campobasso, V. Cariello, V. Di Cataldo, F. Guerrera, A. Sciarrone Alibrandi, II, Torino, 1064 ss.

Montalenti (2011), *I controlli societari: recenti riforme, antichi problemi*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, I, 535 ss.

Montalenti (2010), *Il sistema dei controlli interni: profili critici e prospettive*, in *Riv. dir. comm.*, I, 935 ss.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2015a), *Corporate Governance Factbook*, reperibile su www.oecd.org

Portale G.B. (2015), *Il modello dualistico di amministrazione e controllo. Profili storico-comparatistici*, in *Riv. dir. comm.*, I, 38 ss.

Portale G.B. (2013), *Amministrazione e controllo nel sistema dualistico delle società bancarie*, in *Riv. dir. civ.*, 25 ss.

Portale G.B. (2008), *Il sistema dualistico: dall'Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch (1861) alla riforma italiana della società per azioni?*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, I, 673 ss.

Regoli (2010), *La funzione di controllo nel sistema monistico*, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società. Liber amicorum Piras*, Giappichelli, Torino, 584 ss.

Schiama (2006), *Il sistema dualistico. I poteri del consiglio di sorveglianza e del consiglio di gestione*, in *Il nuovo diritto societario. Liber amicorum Campobasso*, diretto da P. Abbadessa – G.B. Portale, II, Utet, Torino, 684 ss.

Schiama (2013), *Il sistema monistico*, in *La governance nelle società di capitali. A dieci anni dalla riforma*, direzione di Vietti e coordinamento scientifico di P. Marchetti e D.U. Santosuosso, Egea, Milano, 2013, 525 ss.

Veronelli (2006), *L'organo amministrativo nel sistema monistico. Amministratori indipendenti e funzione di controllo*, Giuffrè, Milano



7. UN'INDAGINE SULLE CARATTERISTICHE QUALITATIVE DEGLI ESPONENTI AZIENDALI IN UN CAMPIONE DI BANCHE ITALIANE*

Introduzione

Questo capitolo è dedicato all'approfondimento delle caratteristiche qualitative degli esponenti aziendali di un campione di 53 banche italiane, che rappresentano circa l'88% del sistema in termini di totale attivo a fine dicembre 2014. Attraverso la rielaborazione delle informazioni raccolte nei 682 *curriculum* (cv) dei consiglieri, integrate con informazioni presenti nelle relazioni sul governo societario, laddove pubblicamente disponibili, e nei siti delle banche, si verificherà la rispondenza ai requisiti di professionalità, competenza, disponibilità di tempo prescritti dall'art. 26 del TUB e definiti nei documenti OCSE (settembre 2015), EBA (novembre 2012) e del Comitato di Basilea (luglio 2015). Tali documenti fissano i criteri di individuazione della caratteristica di “*fit and proper*” degli esponenti aziendali e saranno verosimilmente di ispirazione alla normativa applicativa in corso di definizione. L'analisi sarà condotta avendo a riferimento sia le caratteristiche individuali degli esponenti, sia quelle del *board* nel suo insieme.

I limiti dell'analisi risiedono, da un lato, nel diverso grado di completezza e nella eterogeneità delle informazioni rintracciabili nei *curriculum* (nei limiti di quanto possibile, non ci si è limitati ai cv brevi, ma si sono ricercate le versioni estese, ad esempio allegate alle liste di candidatura) e, dall'altro, nella non completa osservabilità dal cv di alcuni dei requisiti prescritti, soprattutto quelli riferiti alle regole di comportamento. A tale proposito ci si è affidati, come si dirà in dettaglio più avanti, alla ricerca di alcune *proxy*.

Il lavoro è strutturato come segue. Nel paragrafo 1 viene delineata l'evoluzione normativa. Nel paragrafo 2 illustriamo la metodologia e il campione, con alcune preliminari statistiche descrittive inerenti l'età media, la *diversity* e il livello di formazione. Nel paragrafo 3 presentiamo i risultati delle analisi effettuate a livello di singolo consiglio. Nel paragrafo 4 proponiamo alcuni approfondimenti riferiti a consiglieri che ricoprono ruoli su cui già oggi esistono prescrizioni specifiche, ovvero il presidente e i membri del Comitato Rischi.

1. L'evoluzione della regolamentazione sui *board*

La crisi che ha dispiegato i suoi effetti a partire dal 2007 e le analisi condotte a livello internazionale sulle motivazioni sottostanti alle crisi bancarie che la avevano causata e sui possibili rimedi (FSF, 2008; Group of Thirty, 2009), hanno indotto un importante ripensamento dell'impianto regolamentare del settore bancario. In particolare, hanno messo in luce la centralità degli assetti di *governance* e dei sistemi di *risk management* per la stabilità delle singole istituzioni e del sistema finanziario nel suo complesso, nonché la conseguente necessità di rafforzare l'azione del *board* e rendere più efficace la sua interazione con le funzioni aziendali preposte alla gestione dei rischi, senza affidarsi acriticamente ai progressi compiuti dai modelli di misurazione dei rischi (Tarantola, 2009).

In questo quadro la Banca d'Italia – che, peraltro, già da tempo aveva delineato un quadro regolamentare per molti aspetti più rigoroso di quello rintracciabile in diversi sistemi finanziari esteri – ha emanato nel marzo del 2008 specifiche disposizioni di vigilanza su “Governo societario e controlli interni”, che davano attuazione alla Delibera del CICR del 5.8.2004, in cui tra l'altro

* A cura di Rossella Locatelli, Cristiana Schena, Alessandra Tanda e Andrea Uselli.

veniva evidenziato che l'organizzazione del governo societario doveva essere coerente con la necessità di assicurare la capacità degli intermediari finanziari di gestire i rischi in modo efficiente, preservare la reputazione sui mercati e mantenere la stabilità nel tempo. A quella data venivano dettate nuove regole riguardanti soprattutto l'*internal governance* (ovvero la struttura attraverso cui vengono fissati gli obiettivi della società, determinati i mezzi per raggiungere tali obiettivi e controllati i risultati conseguiti), ponendo particolare attenzione a compiti, poteri e responsabilità degli organi aziendali, oltre che alla loro composizione, alla struttura organizzativa (flussi informativi, assetto delle funzioni), ai meccanismi di remunerazione e incentivazione del *management*, e al sistema dei controlli interni.

Va notato che la regolamentazione sulla *governance* emanata nel 2008 (e che gli intermediari finanziari hanno dovuto recepire entro il 30.6.2009) era di tipo "*principle based*", ovvero espressiva di principi generali, integrati – ove ritenuto necessario – da linee applicative e indicazioni sulle prassi virtuose e perimetrati nel rispetto del principio di proporzionalità.

I limiti di questa impostazione regolamentare si sono resi subito evidenti, poiché essa, riconoscendo agli intermediari margini di discrezionalità nell'interpretazione applicativa delle disposizioni, induce l'Organo di vigilanza ad intervenire qualora ritenga che le scelte compiute a livello aziendale non rispondano efficacemente agli obiettivi sostanziali del dettato normativo. Una immediata azione in tal senso si è avuta con la "*Nota di chiarimento*" sulle modalità di attuazione delle disposizioni di vigilanza del marzo 2008, emanata dalla Banca d'Italia il 19.2.2009, poi seguita dal documento di "*Applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*", pubblicato dalla Banca d'Italia

l'11.1.2012, che mirava appunto a chiarire agli intermediari la necessità di una interpretazione sostanziale e non meramente formale delle disposizioni in oggetto. In particolare, nel documento si evidenziava in via preliminare che "*Numerose iniziative a livello internazionale pongono crescente enfasi sulla qualità del governo societario come requisito imprescindibile per assicurare una gestione sana e prudente. Da ultimo, le Linee Guida elaborate dall'EBA (2011) sul governo interno delle banche dedicano particolare attenzione a questo tema e definiscono criteri per assicurare la presenza di organi aziendali e di funzioni di controllo interno efficienti; esse presentano, in alcuni limitati casi, un grado di dettaglio maggiore rispetto alla normativa nazionale e costituiscono quindi fin da ora – sia per le banche, sia per l'Autorità di vigilanza – criteri con i quali interpretare e valutare la corretta applicazione delle attuali disposizioni*". Nello specifico, il documento – dopo aver ribadito il ruolo primario degli organi aziendali nell'assicurare il governo dei rischi a cui la banca si espone, individuandone per tempo le fonti, le possibili dinamiche e i necessari presidi – chiariva che, nel rispetto delle specifiche competenze degli organi con funzione di supervisione, di gestione e di controllo, l'azione deve mirare a "*garantire un governo efficace, unitario e coerente dei rischi*", mediante "*un approccio integrato ai rischi*", nella loro più ampia accezione (rischi di credito, di mercato, operativi, reputazionali, di liquidità, *funding*, etc.) e con un "*adeguato contributo e coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti (in primis, compliance, risk management, pianificazione strategica), anche attraverso la partecipazione ai lavori del board o, ove costituiti, dei comitati interni ad esso*". A fronte di questa responsabilità primaria attribuita agli organi aziendali, la Banca d'Italia nel documento del 2012 evidenziava



alcuni aspetti ritenuti di particolare importanza e meritevoli di miglioramento per assicurare l'efficacia delle loro azioni e una applicazione sostanziale delle disposizioni di vigilanza, finalizzati essenzialmente a rafforzare il processo di selezione (*ex ante* e in fase di nomina) e di valutazione nel continuo dei componenti degli organi di supervisione e gestione.

Gli esiti della precedente impostazione della regolamentazione hanno indotto le Autorità ad un approccio sempre più prescrittivo nella definizione delle norme, che è andato via via circoscrivendo in modo sempre più marcato l'autonomia delle banche nell'interpretazione applicativa delle stesse. Esplicative in tal senso sono le indicazioni emerse nella “*Relazione sull'analisi d'impatto (AIR)*” che la Banca d'Italia ha pubblicato ad aprile 2014 in via preliminare all'emanazione delle nuove “*Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*”.

In particolare, anche alla luce dell'entrata in vigore dal 1° gennaio 2014 della nuova disciplina armonizzata per le banche e le imprese di investimento contenuta nella direttiva 2013/36/UE (c.d. *CRD IV*) e nel Regolamento europeo n° 575/2013 (c.d. *CRR*), attuativa del Terzo Accordo di Basilea, la Banca d'Italia ha emanato il 17.12.2013 la Circolare n° 285. Questa Circolare è stata integrata il 6.5.2014 con l'inserimento di un nuovo Titolo IV, relativo a “*Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi*”, in cui sono state sistematizzate ed aggiornate la disciplina e le indicazioni in argomento sino ad allora pubblicate dall'Organo di vigilanza. Il più recente aggiornamento di questa parte delle disposizioni è relativo al 15.9.2015, a cui è riferita la sintesi riportata nella TAB. A1 in Appendice, che si focalizza essenzialmente sulla Sezione IV del primo capitolo, relativo al “*Governo societario*”,

concernente “*Composizione e nomine*” degli organi aziendali.

Tali disposizioni risultano coerenti, sebbene non ancora del tutto in linea, con i “*fit and proper criteria*” delineati dalla più recente normativa comunitaria e dalle *guideline* internazionali, che forniscono indicazioni di tipo qualitativo per certi aspetti più ampie e dettagliate, soffermandosi con maggiore insistenza e analiticità sulle condizioni di adeguatezza, ovvero sulle caratteristiche che un amministratore deve possedere e sugli elementi da considerare per accertare tali caratteristiche.

1.1 I requisiti dei componenti del board

Purtuttavia, le istruzioni della Banca d'Italia prevedono che tutti i singoli componenti del *board* siano consapevoli del ruolo e delle responsabilità assunti, abbiano professionalità, competenze e tempo disponibile adeguati all'incarico assunto ed operino nell'interesse complessivo della banca.

Inoltre, la regolamentazione di vigilanza sottolinea che anche i componenti non esecutivi – e non solo quelli esecutivi – devono possedere ed esprimere una adeguata conoscenza del *business* bancario, delle dinamiche del sistema economico e finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria e, soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi.

Sono poi indicati specifici criteri aggiuntivi di qualificazione dei componenti non esecutivi (la cui autorevolezza e professionalità è condizione essenziale per svolgere la funzione dialettica e di monitoraggio delle azioni dei componenti esecutivi che la normativa assegna loro), e per i componenti indipendenti (la cui azione deve essere volta a garantire scelte coerenti con la sana e prudente gestione della banca).

Inoltre, con particolare riferimento ai componenti del Comitato Rischi, viene evidenziato con ancora maggiore forza la necessità che i componenti

dispongano di conoscenze, competenze ed esperienze tali da comprendere appieno e monitorare le strategie e gli orientamenti al rischio della banca. L'importanza che lo specifico profilo delle competenze tecniche assume nell'ottica della Autorità di vigilanza è reso evidente dal fatto che le istruzioni in commento impongono alle banche di adottare piani di formazione adeguati ad assicurare che questo tipo di competenze sussistano nel continuo e non solo al momento della nomina dei componenti del *board*. Questa previsione è, peraltro, in linea sia con gli orientamenti internazionali, in una logica anche più ampia di *board induction*, sia con quanto già previsto a livello nazionale dal Codice di Autoregolamentazione delle società quotate e dallo Statuto tipo delle banche di credito cooperativo.

1.2 La peculiarità del Presidente

Coerentemente con le indicazioni dell'EBA (European Banking Authority), particolare attenzione è posta nelle istruzioni di vigilanza alla figura del presidente del *board*, al quale sono richiesti requisiti aggiuntivi rispetto a quelli indicati per gli altri componenti, ritenuti essenziali per svolgere il ruolo peculiare che gli viene assegnato dalla normativa, ovvero per promuovere l'effettivo funzionamento del sistema di governo. In particolare, egli deve:

- rivestire un ruolo non esecutivo;
- favorire in modo neutrale la dialettica interna al *board* tra componenti esecutivi e non, assicurando il bilanciamento dei poteri;
- sollecitare la partecipazione attiva dei componenti non esecutivi.

Pertanto, la neutralità, l'autorevolezza e la capacità di gestione delle informazioni e delle dinamiche di sviluppo dei lavori consiliari costituiscono il *plus* richiesto dalle vigenti

istruzioni al soggetto preposto alla guida dell'Organo di governo.

1.3 I requisiti del board

Oltre ai criteri ed ai requisiti concernenti i singoli componenti, le disposizioni di vigilanza prevedono che il *board* nel suo complesso debba riflettere un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere e proiezione internazionale.

Sul tema, la Banca d'Italia nel luglio 2015 ha pubblicato un documento (*"Benchmark di diversity per il sistema bancario italiano"*) nel quale si approfondiscono le motivazioni sottostanti alle vigenti disposizioni e si fornisce un indicatore soglia con specifico riferimento al profilo di genere.

In particolare, dopo aver richiamato che *"Il dibattito internazionale e l'esperienza di vigilanza hanno mostrato che negli organi collegiali di vertice delle banche, la diversity – riferita a età, genere, provenienza geografica e background professionale – assicura processi decisionali efficaci basati su una costruttiva dialettica interna"*, nel documento la Banca d'Italia riporta gli esiti dell'attività di monitoraggio condotta, in applicazione della disciplina comunitaria, sul grado di *diversity* dei consigli di amministrazione, dei consigli di sorveglianza e dei consigli di gestione delle banche italiane. Alla luce del riscontro emerso dallo specifico approfondimento concernente la diversità di genere, l'Autorità di vigilanza non si è limitata a spronare gli intermediari ad adottare iniziative volte a favorire una maggiore presenza femminile nei propri organi di vertice, in tutti i ruoli (specie in quelli esecutivi ed apicali), ma ha anche indicato valori minimi, che si attende trovino attuazione con il prossimo rinnovo delle cariche, ovvero:

- la soglia del 20% quale valore minimo di presenza femminile che tutte le banche



devono considerare nel determinare la composizione del *board*;

- la previsione di almeno una donna nei ruoli esecutivi, se collegiali (Comitato esecutivo).

Queste indicazioni della Banca d'Italia, che saranno oggetto dell'attività di vigilanza, non sono peraltro da intendere come definitive, dato che analoghe iniziative di monitoraggio della composizione dei *board* vengono effettuate anche a livello europeo e in futuro potrebbero generare indicazioni di *policy* o *benchmark* anche più restrittivi per le banche italiane, che segnano al momento un ritardo con riferimento a tale profilo¹.

1.4 L'impatto della regolamentazione e l'evoluzione del concetto di "fit and proper"

Non appare irrilevante sottolineare che l'impianto regolamentare sin qui richiamato, sostanzialmente emanato nel corso del 2013-2014, ha previsto un adeguamento graduale nel tempo. In particolare,

¹ Tra le analisi più recenti sul tema cfr. Del Prete e Stefani (2015). Si ricorda, inoltre, che per le banche di più grandi dimensioni (attivo superiore a 10 miliardi di euro) il valore che si va consolidando come prassi di mercato è generalmente più elevato e prossimo al 33%, anche in conseguenza delle indicazioni normative vigenti per le società quotate e per quelle controllate da pubbliche amministrazioni. In particolare, in Italia, con la legge 12 luglio 2011, n° 120 è stata introdotta una disposizione in base alla quale gli statuti delle società quotate devono prevedere che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato sulla base di un criterio che assicuri l'equilibrio fra i generi, intendendosi tale equilibrio raggiunto quando il genere meno rappresentato all'interno dell'organo amministrativo ottenga almeno un terzo (33%) degli amministratori eletti. Questo criterio di riparto deve essere applicato per tre mandati consecutivi, a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e degli organi di controllo delle società quotate in mercati regolamentati successivo ad un anno dalla data di entrata in vigore della legge, riservando al genere meno rappresentato, per il primo mandato in applicazione della legge, una quota pari almeno a un quinto (20%) degli amministratori e dei sindaci eletti.

ove l'adeguamento comportasse modifiche statutarie, queste dovevano essere sottoposte a delibera assembleare al più tardi in occasione dell'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2014. Inoltre – e ben più importante – è stato consentito alle banche un adeguamento entro il 30.6.2017 con riferimento ad una serie di disposizioni, tra cui rientrano alcune delle previsioni quali-quantitative più qualificanti relative al *board* (numero massimo di consiglieri; percentuale minima di consiglieri indipendenti nel *board*; divieto in capo al Presidente di essere membro del Comitato esecutivo; numero di componenti dei Comitati endo-consiliari).

Queste deroghe temporali (cfr. TAB. A1 in Appendice) sono strettamente legate alla revisione a cui sarà sottoposta l'intera disciplina dei requisiti e dei criteri di idoneità degli esponenti delle banche, che sarà realizzata mediante l'emanazione di un decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze che, ai sensi del nuovo testo dell'art. 26 del TUB (modificato dagli artt. 1, c.13 e 2, c. 7 del D. Lgs. n° 72/2015 di recepimento della *CRD IV*), è chiamato a disciplinare la materia, che si applicherà alle nomine successive alla sua entrata in vigore. Seguiranno, dunque, ulteriori disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia, che dovrebbero essere emanate nel corso del 2016. La disciplina attuativa dell'art. 26 del TUB dovrà certamente tener conto delle linee guida definite dall'EBA nel 2012, relative ai requisiti degli esponenti aziendali, e potrà prendere in considerazione quelle in corso di stesura in tema di *governance*, previste per il 2016.

Ciò che, peraltro, si può già evidenziare in base alla nuova formulazione dell'art. 26 TUB, è che esso introduce integrazioni alle norme previgenti e assorbe previsioni in precedenza non contemplate nella normativa primaria. In particolare:

- specifica che gli esponenti aziendali devono essere idonei allo svolgimento dell'incarico;
- richiama i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza, nonché i criteri di competenza, correttezza e disponibilità di tempo ritenuti essenziali per l'efficace svolgimento dell'incarico;
- demanda al MEF l'individuazione dei requisiti e dei criteri richiesti agli esponenti, dettagliandone la sfera d'azione, nonché l'individuazione delle cause sospensive della carica e la sua durata;
- prevede normativamente le finalità e il processo di autovalutazione degli organi aziendali, nonché le ipotesi di decadenza dalla carica;
- demanda alla Banca d'Italia la valutazione dell'idoneità degli esponenti e il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi, nonché la pronuncia di decadenza in caso di difetto o violazione dei criteri e requisiti richiesti².

Ancorché in ulteriore trasformazione ed affinamento, il quadro vigente sinteticamente richiamato è già oggi complesso e richiede alle banche una verifica di coerenza tra l'efficace *compliance* complessiva del *board* con le

disposizioni normative, con le previsioni del Codice di Autodisciplina per le società quotate, con le disposizioni di vigilanza sul governo societario ed eventualmente anche con le *best practices* delle altre società quotate.

A ciò si aggiunga che l'aggiornamento regolamentare in corso, data la sua impostazione evidentemente più prescrittiva che in passato, potrebbe prendere in considerazione non solo i requisiti definiti dall'EBA, ma anche quelli delineati nei documenti dell'OCSE (settembre 2015) e del Comitato di Basilea (luglio 2015).

Con particolare riferimento a quest'ultimo documento, val la pena sottolineare che esso fornisce ulteriori qualificazioni utili ai fini dell'individuazione e della verifica dei requisiti richiesti ai singoli componenti e al *board* nel suo complesso. Nell'ottica del presente lavoro, a nostro avviso assumono particolare rilevanza:

- con riferimento al profilo individuale: *knowledge, skills, experience and independence of mind, integrity and good repute; have sufficient time;*
- a livello di singoli membri: *board members should have a range of **knowledge** and **experience** in relevant areas. Relevant areas of **competence** may include, but are not limited to capital markets, financial analysis, financial stability issues, financial reporting, information technology, strategic planning, risk management, compensation, regulation, corporate governance and management skills. Individual board members' **attitude** should facilitate communication, collaboration and critical debate in the decision-making process;*
- con riferimento al *board* nel suo complesso: *board members should have varied backgrounds to promote **diversity of views**;*
- con riferimento al mix delle competenze, ovvero in termini di diversificazione del

² Strettamente legato all'aggiornamento della disciplina relativa ai requisiti e criteri di adeguatezza dei *board* è anche il sistema sanzionatorio, che dispiega effetti sul requisito di onorabilità dei componenti. In tale ambito a settembre 2015 la Banca d'Italia ha pubblicato un documento di consultazione in materia di "Sanzioni e procedura sanzionatoria amministrativa", che prevede quali destinatari delle sanzioni amministrative sia le persone fisiche (esponenti, dipendenti e personale), sia le società o gli enti responsabili della violazione. In particolare, il documento prevede che "La Banca d'Italia accerta la violazione una volta acquisiti gli elementi necessari a valutare la sussistenza di un'irregolarità sanzionabile. (...) La Banca d'Italia valuta la fattispecie anche alla luce degli interventi correttivi eventualmente adottati nei confronti degli intermediari, inclusi richiami, ordini, divieti e altri provvedimenti particolari, fra i quali la rimozione di esponenti".

*board: the board collectively should have a **reasonable understanding** of local, regional and, if appropriate, global economic and market forces and of the legal and regulatory environment. International experience, where relevant, should also be considered.*

Alla luce degli adeguamenti che si renderanno necessari all'interno delle banche italiane in base sia alle previsioni vigenti, sia in considerazione di un ulteriore affinamento e specificazione ravvisabile in base agli aggiornamenti normativi in corso e all'orientamento dell'EBA e delle istituzioni comunitarie e internazionali, abbiamo ritenuto opportuno impostare il nostro lavoro ricercando tutti i possibili profili rintracciabili nei cv, correlati alla normativa in essere e a quella che è ragionevolmente in divenire.

2. Il campione di analisi e alcune indicazioni sulla numerosità e sulla composizione dei consigli

2.1 Il campione

Il campione oggetto di analisi è costituito da 53 banche italiane, rappresentative di circa l'88% del totale attivo di sistema a fine 2014 e censite nel database Bankscope.

All'interno del campione sono presenti 32 spa, 11 popolari e 10 BCC che rappresentano, rispettivamente, l'83%, il 15%, e il 2% del totale attivo delle banche del campione. Le banche quotate sono 16 (11 spa e 5 popolari) con un totale attivo pari al 71% del sistema. La composizione del campione di banche sulla base del criterio dimensionale indicato da Banca d'Italia³, fa emergere una buona rappresentatività complessiva nelle diverse fasce dimensionali. Sono infatti

presenti 5 banche maggiori (ossia con totale attivo superiore ai 100 miliardi di euro), 9 grandi (totale attivo compreso tra 30 e 100 miliardi di euro), 31 medie (totale attivo tra 3,5 e 30 miliardi di euro) e 8 banche piccole (totale attivo tra 1 e 3,5 miliardi di euro).

Tutte le banche considerate hanno un modello di governo societario tradizionale, tranne quattro, che adottano un modello duale. Per le banche che hanno adottato il modello duale, diversamente dalla letteratura prevalente che prende in considerazione il solo consiglio di sorveglianza, abbiamo raccolto ed esaminato i cv dei componenti di entrambi i consigli (di gestione e di sorveglianza), in considerazione della peculiarità della normativa nazionale con riferimento alla composizione dei *board*.

Pertanto, nell'analisi sono presi in considerazione 49 consigli di amministrazione, 4 consigli di gestione e 4 consigli di sorveglianza, per un totale di 57 consigli.

I dati raccolti tramite i cv, le relazioni di *governance* e le informazioni disponibili sul web sono di due tipologie. È presente una parte descrittivo-anagrafica (comprendente informazioni quali età, genere, indipendenza, non esecutività), e una parte finalizzata a misurare competenze, esperienza e tempo a disposizione.

2.2 Numerosità e composizione dei consigli

I cv analizzati in totale sono 682. Della totalità dei consiglieri, 108 sono donne (16%) e 41 sono consiglieri di nazionalità estera (6,1%). Dieci consigli non hanno presenza femminile. I *board* al cui interno è presente almeno un consigliere estero sono 14.

L'età media dei consiglieri è pari a circa 61 anni. Le donne sono mediamente più giovani, con un'età media pari a 55,3 anni, rispetto ad un'età media degli uomini pari a 62,2 anni. I presidenti sono più anziani degli altri consiglieri, registrando

³ Banca d'Italia, "Disposizioni di vigilanza per le banche", Circolare n° 285 del 17 dicembre 2013 e successivi aggiornamenti, Parte Prima, Titolo IV, Cap. 1, Sez. I, par. 4.1.

un'età media pari a circa 67 anni. Vi è un solo presidente donna.

La maggior parte dei consiglieri si posiziona nella fascia d'età "over 60" (378 consiglieri, ovvero il 55,4%). Una buona percentuale di consiglieri (31,8%) ha un'età compresa tra i 50 e i 60 anni, mentre l'11,3% ricade nella fascia d'età tra i 40 e i 50 anni. Gli "under 40" rappresentano solo l'1,5% del totale.

Oltre il 70% dei consiglieri è laureato (480 consiglieri). Tra questi, sono presenti 228 laureati in ambito economico (33,4% del totale) e 104 in discipline giuridiche (15,2%). Tra i rimanenti, 42 hanno una laurea in ingegneria e 12 in scienze politiche.

Nella TAB. 1 sono riportate alcune informazioni di sintesi sulle caratteristiche "anagrafiche" dei consiglieri del campione di banche, confrontate con le informazioni raccolte e pubblicate dalla Consob con riferimento alle società quotate. Tale confronto fa emergere interessanti specificità del campione di banche qui esaminato, che in parte confermano la necessità di allineamento alla normativa vigente e che dispiegherà i suoi pieni effetti al termine del regime transitorio (giugno 2017). Sono infatti da rimarcare le significative ed interessanti differenze tra il campione di banche e le società quotate per quanto riguarda la presenza femminile, l'età media e la proporzione di consiglieri in possesso di laurea in materie economiche.

Il campione di banche presenta una numerosità media del *board* superiore a quella delle società italiane quotate. Rispetto a quanto riportato nel Rapporto Consob "2015 Report on corporate governance of Italian listed companies" su dati a fine 2014, i consiglieri delle banche del campione sono più anziani (età media pari a 61 anni, contro 57 anni per le quotate). Le donne sono molto meno rappresentate nei *board* bancari, essendo il 16%, mentre nelle società quotate sono il 22,7% a

fine 2014, salito poi a 27,6% a giugno 2015. Certamente pesa, positivamente, sulle società quotate la stringenza delle disposizioni della legge Golfo-Mosca (L. 120/2011). Al contempo, va evidenziato il richiamo della Banca d'Italia (luglio 2015) all'aumento della diversità di genere nei consigli, esteso a tutte le banche ed evidentemente ben motivato (*cfr.* paragrafo 1.3 del presente capitolo).

La proporzione di consiglieri di nazionalità estera è simile, mentre i laureati sono complessivamente meno. I consiglieri con una laurea sono circa l'85% nelle società quotate, mentre nel campione sono il 70%.

Il confronto con i dati sulle società quotate consente anche di osservare che il campione di banche presenta una maggiore numerosità di amministratori indipendenti (in media 6,3 per *board*). L'incidenza dei consiglieri indipendenti è pari al 45% (con riferimento ai soli *board* per i quali è presente l'informazione).

TAB. 1 - Statistiche descrittive dei board del campione a confronto con le società quotate

Variabile	Campione	Rapporto Consob (società quotate)
Numerosità media	11,96	9,8
Indipendenti (n° medio)	6,3	4,7
Indipendenti (% media)	45%	46%
Età media (anni)	61	57
Genere (presenza femminile)	16%	22,7% (27,6% a giugno 2015)
Internazionali	6,1%	6%
Istruzione: Laureati	70%	84,8%
- in economia	33,4%	46,8%
- in giurisprudenza	15,2%	15,8%

Per quanto concerne il numero di consiglieri nei *board* del campione, con riferimento alle banche che adottano un modello societario di *governance* tradizionale, 4 *board* hanno un numero di

consiglieri superiore alla soglia di 15 consiglieri, indicata dalla normativa di Banca d'Italia; 38 banche hanno un numero inferiore alla soglia e 7 hanno esattamente 15 consiglieri. La numerosità complessiva dei consigli (di gestione e di sorveglianza) delle banche che hanno adottato il modello duale risulta superiore a 22, numero massimo indicato dalla Circolare 285 della Banca d'Italia, per 3 banche su 4.

Tre delle 4 banche che adottano il modello tradizionale e che superano la soglia di 15 membri sono quotate. Due banche sono di dimensioni maggiori e due sono di grandi dimensioni. Viceversa, per quanto attiene alle banche che hanno optato per il modello duale, le tre banche che superano la soglia di 22 consiglieri sono due maggiori e una grande, tutte quotate.

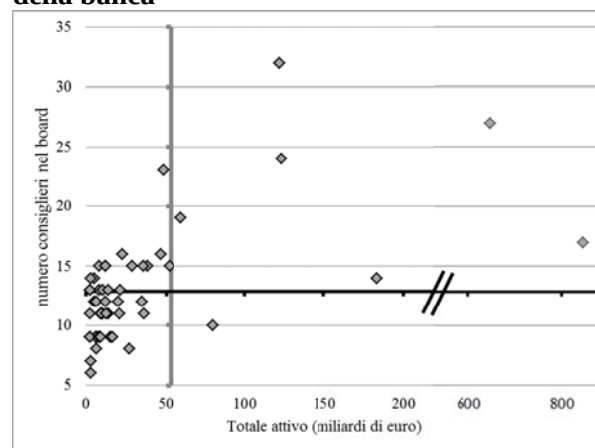
Per entrambi i modelli, si pone dunque la necessità di un adeguamento alle prescrizioni normative entro fine giugno 2017, attività evidentemente condizionata dal venire a scadenza degli organi in carica.

La FIG. 1 mette in relazione il numero di consiglieri di ciascuna banca rispetto alla dimensione della banca misurata dal totale attivo a dicembre 2014. In questo caso per le banche con il modello duale è stata considerata la somma del consiglio di gestione e consiglio di sorveglianza (come indicato nelle disposizioni di Banca d'Italia). Gli assi sono posizionati in corrispondenza del valor medio del totale attivo delle banche del campione, pari a circa 52 miliardi di euro e della numerosità media dei consigli (12,9 consiglieri).

Come è possibile notare, non sembra esserci una relazione lineare chiara tra numerosità dei consigli e totale attivo. Banche con un totale attivo basso rispetto alla media, hanno un numero di consiglieri molto variabile (da 7 a 15); il numero sembra essere più alto per tre banche più vicine alla media (con 16, 19 e 23 consiglieri). Al

contempo, banche con totale attivo molto superiore alla media hanno un numero di consiglieri piuttosto eterogeneo (da 14 a 32; la banca più grande ha un *board* composto da 17 consiglieri).

FIG. 1 - Numerosità dei *board* e dimensione della banca



Dunque il tema della numerosità adeguata dei consigli pare interessare trasversalmente le diverse categorie dimensionali di banca e non si rileva una proporzionalità diretta tra dimensione del *board* e dimensione della banca.

2.3 Valutazione dell'esperienza e delle competenze dei consiglieri

Oltre alle caratteristiche "anagrafiche", i cv dei consiglieri sono stati analizzati per tracciarne il profilo delle competenze secondo diversi punti di vista:

- il livello di formazione, sulla base del titolo di studio e dell'ambito tematico dello stesso (economico, giuridico, altro);
- l'esperienza passata e attuale in altri consigli di amministrazione, tracciando l'eventuale esperienza specifica in banche e società finanziarie, il grado di internazionalità e se l'esperienza è recente (maturata negli ultimi 5 anni);

- l'esperienza in altri organi societari, tipicamente organi di controllo, e di natura manageriale, tracciando le esperienze in ambito finanziario, internazionale e recenti, come sopra già detto;
- il grado di impegno dedicato, inteso come relazione inversa rispetto al numero degli incarichi svolti in contemporanea a quello di consigliere nel *board* bancario preso in considerazione.

In parte ispirandoci al modello di Hau e Thum (2009), attraverso l'analisi di dettaglio dei singoli aspetti indicati nei cv, si è costruito un sistema di punteggio, applicato ai singoli cv, che misura i suddetti profili di competenza, esperienza e professionalità. I punteggi sono stati così calcolati:

- i) formazione: 1 punto per la laurea, 1 per il master e 1 per il dottorato di ricerca, incrementati di 0,5 nel caso in cui il titolo di studio sia in ambito economico o giuridico;
- ii) esperienza nei *board*: 1 punto per uno o due posizioni ricoperte, 1,5 per tre, quattro o cinque ruoli; 2 per almeno sei posizioni. Il punteggio è incrementato di un "premio" nel caso in cui si riscontrino le seguenti caratteristiche: esperienza in ambito bancario e finanziario (0,5), esperienza internazionale (0,5), esperienza recente (0,5);
- iii) esperienza manageriale: 1 punto per uno o due posizioni in ruoli manageriali o in organi societari di controllo, 1,5 per tre, quattro o cinque ruoli; 2 per almeno sei posizioni. Anche con riferimento a tale profilo, il punteggio è incrementato di un "premio" nel caso in cui si riscontrino le seguenti caratteristiche: esperienza in ambito bancario o sui mercati finanziari (0,5), esperienza internazionale (0,5), esperienza recente (0,5);

- iv) tempo a disposizione: 1 punto se si hanno più di cinque incarichi in *board* di società; 1,5 punti se si hanno tra tre e cinque incarichi; 2 punti se si hanno uno o due incarichi.

Per favorire un confronto omogeneo sui diversi profili, i punteggi sono poi stati ribasati su una scala che va da 0 a 10⁴.

L'analisi presentata di seguito è stata condotta a livello di consigliere medio e poi sviluppata per singolo *board*.

La TAB. 2 riporta i punteggi dei profili analizzati per diversi criteri di aggregazione dei consiglieri. Come si osserva dai dati, le donne hanno in media una formazione più elevata, a fronte di un'esperienza sia nei *board* sia di tipo manageriale inferiore, mentre il tempo a disposizione è simile. Analoghi risultati emergono quando si osservano i punteggi per le fasce d'età. I più giovani sono più formati, ma hanno meno esperienza. Inoltre questi hanno più tempo a disposizione, avendo in media meno incarichi in *board* rispetto ai colleghi più anziani.

I consiglieri esteri sembrano essere più qualificati in termini sia di formazione, sia di esperienza e sembrano anche essere più "busy" rispetto ai consiglieri italiani.

Per quanto possa apparire limitato il punteggio nel profilo formazione, per favorire l'interpretazione, si pensi che una laurea in materie non economiche o giuridiche corrisponde ad un punteggio pari a 2,22. I consiglieri che totalizzano 10 (punteggio massimo) nel campione sono due (con laurea, master e dottorato di ricerca, tutti conseguiti in materie economiche o giuridiche).

⁴ Si veda in Appendice (tab. A2) per maggiori dettagli.

TAB. 2 - Profili di esperienza e competenza per tipologia (categoria) di consiglieri

Profilo consigliere	Formazione	Esperienza nei board	Esperienza manageriale	Tempo a disposizione
Uomo	2,371	6,015	2,354	7,872
Donna	3,025	4,365	1,892	8,346
Under 40	3,000	4,714	0,000	7,813
40-50	2,973	4,768	3,191	7,926
50-60	2,678	6,024	2,686	7,825
Over 60	2,243	5,828	1,924	8,016
Italiani	2,439	5,735	2,093	7,981
Esteri	3,089	6,307	5,366	7,222
Media consiglieri	2,475	5,754	2,281	7,939

Le informazioni sugli amministratori indipendenti o non esecutivi sono disponibili, nel nostro campione, per 33 *board* su 57, ovvero riferiti a 31 banche.

Il numero totale degli indipendenti è di 174, degli amministratori indipendenti e non esecutivi è di 22 e dei consiglieri non esecutivi è di 60, su un totale di 425 consiglieri (riferiti alle sole banche per cui è disponibile l'informazione). Considerando in senso ampio il requisito di indipendenza e quindi includendo tra gli indipendenti anche i 60 consiglieri non esecutivi, in media, la presenza di amministratori indipendenti nei *board* è del 60%. Questo è il dato che emerge a livello aggregato. Effettuando l'analisi sui singoli consigli, la proporzione di indipendenti all'interno di ciascun *board*, scende in media al 58%. La percentuale varia da un minimo del 17% ad un massimo del 100% (una banca ha 15 consiglieri tutti indipendenti).

Considerando solo gli amministratori indipendenti in senso stretto (ed escludendo quindi i non esecutivi), la percentuale a livello aggregato è pari al 55% e la percentuale media, sulla base dei dati relativi ai singoli *board*, è pari al 45%. In questo caso, va peraltro precisato che due banche sono state eliminate dal computo, in quanto, dalle informazioni rilevabili dai cv e dal sito delle

banche, non sono presenti amministratori indipendenti, ma solo amministratori non esecutivi.

A livello aggregato, i consiglieri indipendenti sono in media più giovani dei consiglieri non indipendenti. Hanno un livello di formazione più elevato (2,8 contro 2,3 dei non indipendenti o esecutivi), maggiore esperienza in *board* (6,3 rispetto a 5,6) e un livello comparabile di esperienza in altri organi o di tipo manageriale (intorno a 2,3 per indipendenti e non indipendenti). Hanno infine un punteggio simile per quanto riguarda il tempo a disposizione (7,9).

3. Le caratteristiche qualitative dei singoli board

Una seconda modalità di analisi è finalizzata a misurare il livello complessivo di competenza dei *board*, misurata dalla somma, per singolo profilo, dei punteggi dei componenti e omogeneizzata in base alla numerosità dei *board*.

Analizzando i singoli *board* per i diversi profili, otteniamo una prima indicazione di come i vari consigli siano posizionati in termini di punteggio per formazione, esperienza e tempo a disposizione. Per quanto riguarda la formazione, essa è mediamente pari a 2,44 su 10. Tradotto in termini di livello di formazione, tale punteggio indicherebbe che, in media, in ogni *board*, i consiglieri sono tutti in possesso di una laurea e uno ogni cinque ha una laurea in discipline economiche o giuridiche.

Il punteggio riferito al livello medio di esperienza in consigli di amministrazione è di 5,66 su 10, mentre è molto più limitata l'esperienza manageriale e in altri organi societari (2,33). Quest'ultimo dato potrebbe risentire dell'assenza di informazioni specifiche su esperienze in altri organi o di natura manageriale, seppur significative, che però non vengono riportate nei cv.

Espresso in altri termini, i consiglieri hanno in media un'esperienza elevata in altri *board* (almeno sei incarichi). Il medesimo punteggio potrebbe essere ottenuto anche da un livello di esperienza media (tra tre e cinque incarichi) ma effettuata, in alternativa, in ambito finanziario, a livello internazionale o essere stata acquisita negli anni più recenti. L'esperienza manageriale dei consiglieri è invece limitata ad uno o due incarichi, ma in media non tutti i consiglieri hanno o hanno avuto esperienze simili.

Per quanto invece concerne l'esperienza pregressa in *board*, con esclusivo riferimento a quella maturata in ambito finanziario o bancario, tale caratteristica è presente in almeno un consigliere in tutti i *board*, tranne in due consigli di amministrazione di banche piccole. L'esperienza finanziaria in organi diversi dal consiglio di amministrazione o di gestione e l'esperienza finanziaria in posizioni manageriali, invece, non è presente in 9 *board* (sei banche piccole e tre medie, tra cui una popolare e una spa).

Il punteggio medio del tempo a disposizione si attesta a 7,99 su 10: i *board* sembrano quindi avere consiglieri che possono dedicare maggior tempo al proprio incarico in banca, avendo in media tutti meno di cinque ulteriori incarichi. Evidentemente il numero di incarichi in consigli di amministrazione non è che una *proxy* del tempo che effettivamente un consigliere può dedicare. A condizionare l'effettivo tempo che un consigliere può riservare alle attività connesse al suo incarico intervengono, infatti, sia aspetti dimensionali e di complessità delle società in cui gli altri incarichi sono detenuti, sia aspetti legati agli impegni complessivi (anche di natura lavorativa) del consigliere, sia, infine, alla sua capacità di lavoro. Solo alcune di queste informazioni sono tracciabili nei cv e ed è comunque elevata la disomogeneità informativa su questo aspetto.

Differenziando i punteggi sulla base della fascia dimensionale di banche (TAB. 3), possiamo notare che il livello medio di formazione è più elevato nei *board* delle banche maggiori e grandi e che, al diminuire della dimensione, diminuisce anche il livello di formazione medio del *board*. La stessa relazione appare valere anche per l'esperienza nei *board* e manageriale. Al crescere della dimensione, e quindi della complessità della banca, i consiglieri dei *board* appaiono più esperti e con maggiori competenze. Il requisito del tempo a disposizione segue un andamento diverso. Le banche più piccole sembrano avere consiglieri poco impegnati, mentre medie e grandi hanno consiglieri più "busy". Questo risultato, letto congiuntamente alla maggiore formazione ed esperienza, può indicare che i consiglieri di *board* di banche di medie e grandi dimensioni vengano chiamati, per le proprie competenze, anche ad assumere ruoli di amministratore in altre società, sia del gruppo bancario, sia esterne allo stesso.

Apparentemente contro-intuitivo è il minor tempo a disposizione dei consiglieri delle banche maggiori, che invece hanno un numero inferiore di incarichi, comunque a fronte di esperienza e formazione di maggior livello. In questo caso, i consiglieri potrebbero essere vincolati dal proprio ruolo di amministratore in banche molto grandi, a non assumere nello stesso periodo ulteriori incarichi, sia per questioni di conflitto di interesse o di *interlocking*, sia per esplicite *policy* della banca, ma anche perché l'attività di gestione di una banca maggiore richiede proporzionalmente molto sforzo e, anche, molto impegno di tempo.

Se invece andiamo ad osservare come l'esperienza e le competenze vengono assortite nei consigli sulla base della forma giuridica della banca (TAB. 3), possiamo notare che spa e popolari hanno un livello di formazione dei consiglieri molto simile. Il livello di esperienza in *board* e in altri organi o manageriale è leggermente superiore per i

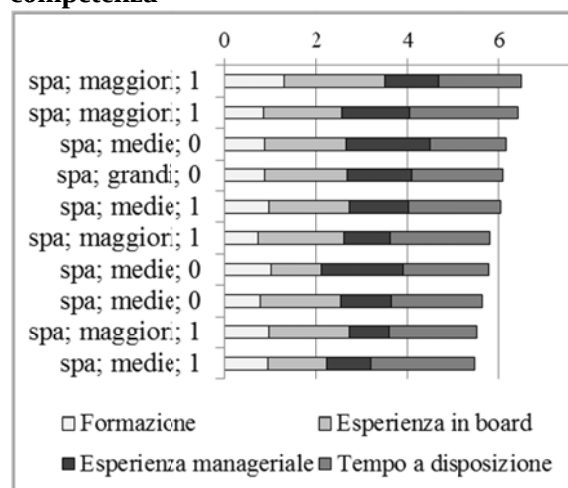
consiglieri delle spa, mentre il tempo a disposizione è inferiore in queste ultime. I consiglieri delle BCC hanno un livello di formazione molto più basso: il 30% dei consiglieri possiede un titolo di laurea, a fronte del 79% dei consiglieri di spa e popolari, un livello di esperienza sia in *board* sia manageriale più limitato e meno incarichi, quindi maggior tempo a disposizione.

I dati sembrano quindi suggerire una maggiore forza attrattiva di spa e popolari, che a parte alcune eccezioni, sono anche le banche di maggiori dimensioni. Inoltre tra le spa e le popolari vi sono anche le banche quotate.

Osservando infatti i dati per gli amministratori delle banche quotate (TAB. 3), le loro caratteristiche qualitative superano quelle degli amministratori delle altre banche in tutti i profili, salvo il tempo a disposizione, per la motivazione già ricordata. Le banche quotate hanno consiglieri con un titolo di studio più specialistico o di maggiore livello (post-laurea), consiglieri con maggiore esperienza sia in *board* sia in altri organi o manageriale, con un punteggio, rispettivamente pari a circa 6,6 e 3 contro punteggi medi per gli amministratori delle banche non quotate di 5,2 e 2.

Sommando i punteggi e stabilendo un *ranking* sulla base dei diversi profili e riportando tale risultato nuovamente su base 10, osserviamo che i *board* “top performer” sono tutti appartenenti a spa, di diverse dimensioni (4 *board* di banche maggiori, 1 di banca di grande dimensione, 4 di medie e 1 di piccola), sia quotate (6), sia non quotate (4). Non sembra pertanto emergere una relazione univoca tra qualità complessiva del *board* in termini di formazione, esperienza e tempo dedicato, e la dimensione, la forma giuridica o la quotazione (FIG. 2).

FIG. 2 - Primi dieci *board* per esperienza e competenza



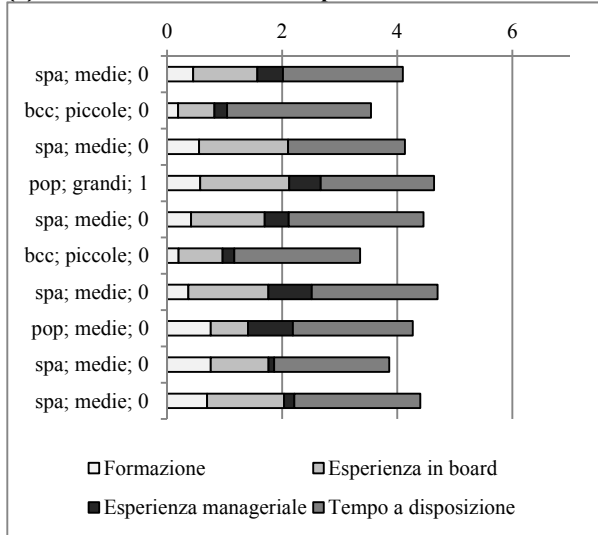
Nota: Nel grafico, “1” indica quotata e “0” non quotata.

TAB. 3 - Profili di esperienza e competenza per categoria di banca

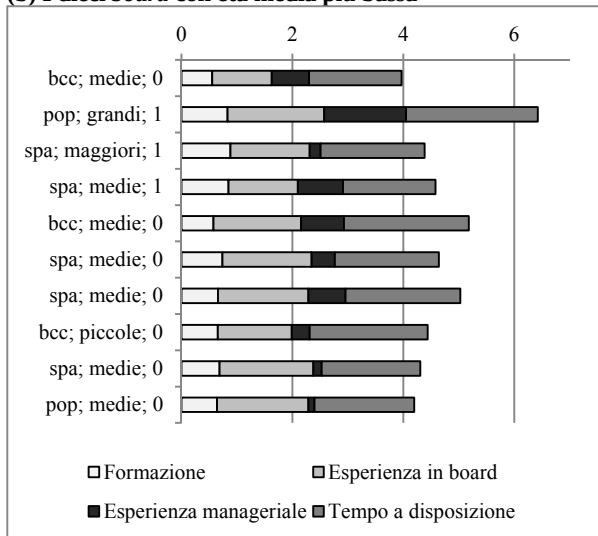
Banca	Formazione	Esperienza nel board	Esperienza manageriale	Tempo a disposizione
Maggiore	3,497	7,137	3,813	8,035
Grande	2,833	6,460	2,730	7,364
Media	2,453	5,509	2,220	7,955
Piccola	1,003	3,987	0,991	8,884
Spa	2,790	6,044	2,814	8,034
Pop	2,761	5,967	2,140	7,399
BCC	0,855	3,961	0,880	8,547
Quotata	3,247	6,558	3,006	7,735
Non quotata	2,043	5,214	1,996	8,118
Media board	2,440	2,330	7,990	5,662

FIG. 3 - Composizione dell'esperienza e delle competenze per i dieci board con età media più elevata e i dieci board con età media più bassa

(a) I dieci board con età media più elevata



(b) I dieci board con età media più bassa



Ordinando invece i consigli sulla base dell'età media, dai consigli più anziani ai consigli più giovani, si può osservare che tra i consigli mediamente più anziani il punteggio medio è di 4,1 su 10, con un minimo di 3,4 e un massimo di 4,7. Nei dieci consigli più giovani, la media complessiva è di 4,7 (e quindi superiore a quella dei consigli più anziani), con un minimo di 4 e un punteggio massimo di 6,4 (FIG. 3). I consigli più

giovani, infatti, sembrano compensare la minore esperienza in *board* con un maggiore livello di formazione e una maggiore esperienza manageriale o in altri organi. Il tempo a disposizione è maggiore per i consiglieri mediamente più anziani.

4. Profili qualitativi di alcune figure "speciali" nei board

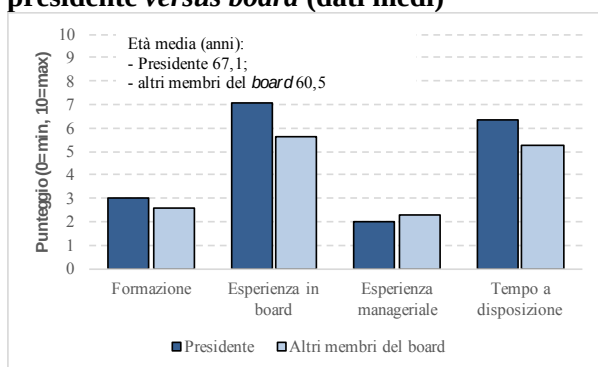
Di seguito si propongono due approfondimenti sulle caratteristiche qualitative delle figure consiliari cui la normativa attualmente in vigore attribuisce funzioni specifiche e per le quali prescrive in modo relativamente accurato il possesso di requisiti – per così dire aggiuntivi – o incrementali rispetto agli altri membri del consiglio.

4.1 Il Presidente

Come visto, la Circolare 285 della Banca d'Italia si sofferma sull'importanza del ruolo del presidente del consiglio di amministrazione, cui spetta il compito di assicurare il buon funzionamento del consiglio, verificare una corretta circolazione delle informazioni tra tutti i consiglieri così da garantire l'effettivo agire informato degli stessi, realizzare un bilanciamento degli equilibri tra consiglieri in modo da prevenire comportamenti di allineamento acritico alle proposte dell'amministratore delegato o di un consigliere prevalente (*herding behaviour*). Lo svolgimento di tali funzioni presuppone una condizione di autorevolezza del presidente, solo in parte legata a requisiti individuabili nel cv, ma evidentemente collegati a profili di personalità ed etica personale. Consapevoli dei limiti informativi evidenziati, abbiamo analizzato le caratteristiche dei presidenti che possono essere prese come *proxy* della loro autorevolezza misurandone i differenziali rispetto alla media del consiglio, con riferimento all'età e ai profili di livello di

formazione ed esperienza (in *board* e manageriale), nonché della disponibilità di tempo. Nella FIG. 4 sono riportati i valori medi per il campione riferiti ai suddetti profili.

FIG. 4 - Una misura del differenziale presidente *versus* board (dati medi)



Si evidenzia che il presidente ha un'età media superiore a quella degli altri consiglieri ed ha livelli superiori di esperienza in consigli di amministrazione, mentre la sua esperienza manageriale è inferiore a quella degli altri consiglieri. Tale dato conferma, da un lato, la presenza di indicatori di autorevolezza almeno potenziale del presidente (in quanto più anziano e più esperto) e, dall'altro un profilo di minore esperienza manageriale, che forse si può leggere in coerenza con la prescrizione di non esecutività del presidente e di *non duality*, e di maggiore tempo a disposizione, dunque con la possibilità di dedicarsi maggiormente al funzionamento del consiglio.

L'analisi delle caratteristiche differenziali a livello di singoli consigli consente di osservare come le caratteristiche medie si riflettono nelle

disaggregazioni per dimensioni, forma giuridica e quotazione.

In 43 consigli su 57 il presidente è più anziano della media degli altri consiglieri, in 35 casi ha un maggiore livello di formazione e in 45 casi ha una maggiore esperienza in consigli. Solo in 20 casi su 57 il presidente ha una maggiore esperienza manageriale o in organi di controllo rispetto agli altri consiglieri. Quanto al tempo a disposizione, si segnala che in 38 casi il presidente ha maggior tempo a disposizione; di questi, in 22, il presidente non ha altri incarichi. Va segnalato però, per converso, che in 11 casi il presidente è molto impegnato, ovvero ha più di 5 altri incarichi.

Nella TAB. 4 sono riportati i valori (numerici medi e in percentuale) del differenziale tra presidente e altri membri del consiglio.

Vale la pena sottolineare, a commento della tabella, che nel caso delle banche di piccola dimensione e delle BCC in un minor numero di casi il presidente ha un livello di formazione superiore a quello degli altri consiglieri. Per le BCC in un minor numero di casi il presidente ha più tempo a disposizione degli altri consiglieri. Nelle banche quotate e di maggiori dimensioni i differenziali di formazione e di tempo a disposizione a favore del presidente sono meno frequenti. Ciò potrebbe indicare da un lato la maggiore qualità media dei consiglieri nelle banche di più grandi dimensioni e/o quotate e dall'altro favorire l'interpretazione del numero di incarichi (del presidente) come conferma della sua qualità e quindi del suo maggiore coinvolgimento.

TAB. 4 – Analisi del differenziale presidente *versus* altri membri del *board*
(a) Distribuzione % numero di *board* per categorie (dimensionali, forma giuridica, quotazione)

	Distrib. % <i>board</i>	Età		Formazione		Tempo a disposizione		Esperienza in board		Esperienza manageriale	
		P >= C (%)	P < C (%)	P >= C (%)	P < C (%)	P >= C (%)	P < C (%)	P >= C (%)	P < C (%)	P >= C (%)	P < C (%)
Categorie dimensionali	100										
Maggiori	12.3	85.7	14.3	57.1	42.9	57.1	42.9	85.7	14.3	14.3	85.7
Grandi	17.5	80.0	20.0	60.0	40.0	50.0	50.0	60.0	40.0	20.0	80.0
Medie	56.1	71.9	28.1	68.8	31.3	75.0	25.0	84.4	15.6	46.9	53.1
Piccole	14.0	75.0	25.0	37.5	62.5	62.5	37.5	75.0	25.0	25.0	75.0
Forma giuridica	100										
Banche SpA	61.4	77.1	22.9	68.6	31.4	68.6	31.4	91.4	8.6	37.1	62.9
Banche popolari	21.1	75.0	25.0	66.7	33.3	75.0	25.0	50.0	50.0	33.3	66.7
BCC	17.5	70.0	30.0	30.0	70.0	50.0	50.0	70.0	30.0	30.0	70.0
Quotazione	100										
Banche quotate	33.3	73.7	26.3	47.4	52.6	57.9	42.1	84.2	15.8	26.3	73.7
Banche non quotate	66.7	76.3	23.7	68.4	31.6	71.1	28.9	76.3	23.7	39.5	60.5

(b) Punteggi medi per presidente e *board*, con disaggregazione per categorie

	N° di Board	Età (anni)		Formazione		Tempo a disposizione		Esperienza in board		Esperienza manageriale	
		P	C	P	C	P	C	P	C	P	C
Categorie dimensionali	57										
Maggiori	7	67.6	60.2	3.33	3.54	6.79	5.34	7.76	7.06	1.84	4.03
Grandi	10	68.1	62.0	3.11	2.86	5.75	5.22	7.29	6.41	1.00	2.85
Medie	32	64.8	60.1	3.13	2.51	6.41	5.04	7.23	5.31	2.63	2.17
Piccole	8	58.0	60.8	0.83	1.20	6.25	6.08	5.36	3.78	0.89	1.06
Forma giuridica	57										
Banche SpA	35	67.7	60.7	3.37	2.83	6.57	5.29	7.88	5.83	2.37	2.86
Banche popolari	12	64.9	60.8	3.24	2.76	6.46	4.89	6.43	5.95	1.67	2.14
BCC	10	54.2	59.7	0.44	1.12	5.25	5.56	4.86	3.84	1.14	0.87
Quotazione	57										
Banche quotate	19	67.1	60.6	2.98	3.31	6.32	5.08	7.82	6.44	1.88	3.11
Banche non quotate	38	63.6	60.5	2.75	2.12	6.32	5.34	6.65	5.04	2.07	1.98

Nota: “P >=C” indica che il punteggio del presidente è almeno pari a quello medio del *board* di appartenenza.

“P < C” indica che il punteggio del presidente è inferiore a quello medio del *board* di appartenenza.



4.2 Le caratteristiche dei membri del Comitato Rischi (CR)

La Circolare n° 285, come specificato nel paragrafo 1.1 del presente capitolo e dettagliato in Appendice (TAB. A1), si sofferma sulla istituzione di un Comitato Rischi (CR)⁵, relativamente ai cui membri vengono prescritti requisiti di esperienza e professionalità. Ancorché la disciplina si applichi, pur con criteri di proporzionalità, a tutte le banche, è stato possibile ricavare informazioni esaustive esclusivamente per le banche quotate, anche grazie alla disponibilità della Relazione sul Governo Societario. Sono state dunque considerate le informazioni desunte dai cv per i membri del CR (in totale 66) per le 16 banche quotate del campione e sono state poste a confronto, per le consuete variabili (età, formazione, tempo a disposizione, esperienza), con gli altri membri del *board*, con una metodologia non dissimile da quella utilizzata per l'analisi del profilo del presidente. In questo caso il confronto è stato condotto tra i dati medi dei membri del CR e quelli degli altri membri del consiglio.

Con l'esclusione dell'età (misurata ovviamente in anni), le altre 4 variabili sono state analizzate con il sistema di *scoring* variabile tra 0 e 10 già precedentemente descritto.

I risultati sono abbastanza variabili e non emerge una netta prevalenza dei profili dei membri del CR, né una particolare persistenza dei risultati per categorie dimensionali o forma giuridica, con un'eccezione: i membri del CR si caratterizzano per una forte (o comunque sopra la media) esperienza manageriale o in altri organi, quali ad esempio organi di controllo (in 11 casi su 16 e, in particolare per 9 delle 10 banche di maggiore

dimensione). Ciò appare coerente con i compiti richiesti ai membri del CR.

Se è vero che il profilo dell'età vede i membri del CR più anziani rispetto al resto del *board*, va però segnalato che – in termini aggregati – la differenza è modesta e pari a circa 7 mesi (61.4 *versus* 60.8 anni). Ciò può contribuire almeno in parte a spiegare il fatto che anche gli altri profili siano, in larga misura, abbastanza simili.

Con riferimento alla formazione, il profilo “medio” di un componente del CR è stato sintetizzato in un punteggio medio pari a 3,47 su 10, che corrisponde al profilo di un consigliere laureato, tipicamente in ambito economico o in discipline giuridiche.

La percentuale di laureati è pari all'88% (58 su 66). Di questi, 31 hanno una laurea in ambito economico, mentre i laureati in discipline giuridiche sono circa il 21%. Vi sono poi 9 consiglieri membri di CR in possesso di almeno un titolo di formazione post-laurea (fra cui si evidenziano 3 casi di doppio titolo Master e dottorato di ricerca), di norma in ambito economico-finanziario e/o *Business Administration*.

Per quanto attiene al tempo a disposizione, in funzione di incarichi attuali mantenuti in altri *board*, il profilo che emerge è quello di un consigliere “mediamente impegnato”. Circa 1/3 dei membri dei CR siedono in un altro o al massimo altri 2 *board*, mentre il 21% siede in altri 3-5 *board*. Importante è anche la quota dei consiglieri che non hanno incarichi in altri *board* (35%), sebbene tale dato potrebbe essere sovrastimato nel caso in cui l'informazione – seppur esistente – non sia stata riportata nel cv e quindi resa disponibile.

Nel confronto con gli altri membri dei consigli, l'esperienza dei membri dei CR, in termini di ruoli in *board*, è mediamente buona (punteggio

⁵ Tale Comitato è così denominato nel Codice di Autodisciplina delle società quotate e, con tale denominazione, ripreso nelle istruzioni di vigilanza (cfr. tab. A1 in Appendice) con riferimento ai requisiti dettati per i Comitati endo-consiliari.

pari a 6,19 su 10, di poco inferiore comunque alla media del resto dei consiglieri, pari a 6,74).

Il profilo tipico corrisponde, pertanto, ad un consigliere con media/buona esperienza in *board*, accresciuta da attuali o passate esperienze in ambito finanziario e/o a livello internazionale.

In particolare, poco meno del 60% dei membri dei CR ha o ha avuto esperienza al più in 5 *board* (30,3% 1-2 ruoli; 28,8% 3-5 ruoli), mentre poco meno di un terzo ha un'esperienza superiore.

Circa due terzi dei membri dei CR ha o ha avuto almeno un'esperienza in un *board* di impresa dell'industria finanziaria, mentre per quasi l'80% di essi l'esperienza è recente (ultimi 5 anni), il che li rende "vicini" alle problematiche più complesse ed attuali che gli intermediari finanziari stanno affrontando in questi ultimi anni.

L'esperienza internazionale è meno diffusa: meno di un quarto dei membri dei CR ricopre o ha ricoperto posizioni in realtà aziendali internazionali o all'estero.

Per quanto attiene, infine, all'esperienza in altri organi e di tipo manageriale, va ricordato che la rilevazione di tali informazioni tramite i cv è stata piuttosto difficile, per informazioni incomplete o mancanti. Verosimilmente, quindi, potremmo ritenere che l'effettiva esperienza manageriale sia più alta di quanto risulta dalla presente indagine.

I membri dei CR, comunque, presentano un profilo più "qualificato" rispetto al resto dei membri del *board*. Il profilo "medio" identifica un consigliere abbastanza esperto, con un'esperienza maturata in 1-2 posizioni (30%) o fino a 5 ruoli (20%). Non rare sono infine le esperienze in ambito bancario/finanziario (42%) e sui mercati internazionali (23%).

Conclusioni

L'analisi condotta ai fini del presente lavoro evidenzia un quadro di assoluto interesse e di

centralità dei profili individuali e complessivi degli esponenti dei *board* bancari. Tale centralità è giustificata non solo dal tentativo di utilizzare meccanismi e soluzioni di "good governance" come efficaci risposte alla crisi finanziaria, ma anche per anticipare e tracciare il sentiero dettato dalla futura regolamentazione in materia.

In effetti, possiamo ritenere che una completa e diffusa "cultura della governance" all'interno degli intermediari finanziari e trasversale ai loro meccanismi strategici, operativi ed organizzativi diventi sempre più urgente e necessaria, alla luce della nuova normativa attesa a breve e dei tempi di recepimento già previsti per le disposizioni in essere (giugno 2017). Si tratterà quindi, sempre più, di verificare nel continuo il mantenimento ed il rispetto dei requisiti e dei criteri di efficacia della *governance*, che insisteranno tanto sul singolo consigliere, quanto sul *board* nel suo complesso, ad esempio in termini di *diversity*.

Il quadro attuale, con riferimento al campione di banche italiane analizzate, evidenzia già alcuni risultati di rilievo.

In termini complessivi il profilo dei consiglieri seduti nei *board* bancari presenta elementi e connotati di qualità in parte inferiore ed in parte diversa rispetto al panorama dei consiglieri delle società quotate.

Tale comparazione appare per alcuni aspetti preoccupante, poiché la normativa di settore, ancorché in fase di ulteriore affinamento, prescrive caratteristiche di professionalità, esperienza, tempo a disposizione, ma anche requisiti di composizione dei consigli che sono più stringenti rispetto a quelli complessivi delle società quotate, viste anche le specificità del *business* bancario.

L'esame dei *board* mostra come tra le banche esaminate, quelle quotate abbiano amministratori in media più qualificati e con maggiore esperienza, forse anche per il condizionamento

che viene dalla normativa di mercato, mentre per le altre banche, soprattutto di minori dimensioni, il tema dell'esperienza e della qualificazione degli amministratori dovrà essere prontamente affrontato in vista della suddetta normativa.

L'approfondimento delle differenze a livello dimensionale e anche di forme giuridiche evidenzia infatti una situazione in media relativamente migliore per le banche di maggiori dimensioni, anche se la variabilità all'interno del campione resta ampia e la correlazione tra qualità del *board* e dimensione (o forma giuridica) è piuttosto debole.

Va inoltre sottolineato che le banche grandi e quotate hanno certamente una maggior forza attrattiva sulle migliori professionalità, per cui il *gap* di competenze e di qualificazione professionale rischia di insistere soprattutto per le banche più piccole.

Ci sono evidenti spazi di miglioramento, lungo un percorso non opzionale e cadenzato dal rilascio delle nuove disposizioni regolamentari e che dovrà vedere protagonisti tutti gli attori del sistema bancario e finanziario.

Bibliografia

Banca d'Italia (2013), *“Disposizioni di vigilanza per le banche”*, Circolare n° 285, 17 dicembre, e successivi aggiornamenti

Banca d'Italia (2015), *“Sanzioni e procedura sanzionatoria amministrativa”*, Documento per la consultazione, settembre

Carretta A. e Schwizer P. (2015), *“Governance 2.0”*, Bancaria Editrice, Roma

Comitato di Basilea (2015), *“Corporate governance principles for banks”*, 8 luglio

CONSOB (2015), *“2015 Report on corporate governance of italian listed companies”*, n° 4, dicembre

Del Prete S. e Stefani M.L. (2015), *“Women as ‘gold dust’: gender diversity in top boards and the performance of Italian banks”*, Temi di Discussione (Working Papers), n° 1014, giugno

EBA (2011), *“Guidelines on Internal Governance”*, 27 settembre

EBA (2012), *“Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders”*, 22 novembre

Francis B., Hazan I. e Wu Q. (2015), *“Professors in the Board Room and their impact on Corporate Governance and Firm Performance”*, in *“Financial Management”*, fall, pagg. 547-581

FSF (2008), *“Report of the Financial Stability Forum on Enhancing Market and Institutional Resilience”*, aprile

Group of Thirty (2009), *“Financial Reform A Framework for Financial Stability”*, gennaio

Hau H. e Thum M. (2009), *“Subprime Crisis and Board (In-)Competence: Private versus Public Banks in Germany”*, in *“Economic Policy”*, 24 (60), pagg. 701-752

Hopt K.J. (2013), *“Corporate Governance of Banks and Other Financial Institution after the Financial Crisis - Regulation in the Light of Empiry and Theory”*, in *“Journal of Corporate Law Studies”*, vol. 13, part 2, pagg. 219-253

Mieli S. (2012), *“Sistemi di controllo dei rischi e governo degli intermediari: una prospettiva di vigilanza”*, Banca d'Italia, intervento al Convegno ADEIMF *“Corporate governance e gestione dei rischi: gli insegnamenti della crisi”*

OCSE (2015), *“G20/OECD Principles of Corporate Governance”*, settembre

Parlamento Europeo e Consiglio Europeo (2013), *“Direttiva 2013/36/UE sull’accesso all’attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento”* (CRD IV), 26 giugno

Tarantola A.M. (2009), *“Le banche popolari nel confronto competitivo: vocazione territoriale e profili di governance”*, intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia al Convegno *“Le banche popolari cooperative: profili italiani ed europei”*, Istituto Centrale delle Banche Popolari – Associazione Nazionale delle Banche Popolari, Taormina, 27 febbraio



APPENDICE

TAB. A1

I requisiti quali-quantitativi degli esponenti del board

(Banca d'Italia, Circolare n° 285, Titolo 4, Capitolo 1 - aggiornamento del 24.11.2015)

	Principi generali	Linee applicative
Quantitativi	Numero componenti organi sociali adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca, per presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale (gestione e controlli). Una compagine eccessivamente numerosa può ridurre l'incentivo di ciascun componente ad attivarsi per lo svolgimento dei propri compiti e può ostacolare la funzionalità dell'organo stesso.	(adeguamento entro il 30.6.2017) Le banche pongono particolare attenzione al numero dei consiglieri; analoga attenzione va posta sul numero complessivo delle cariche interne ai gruppi. Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa il numero massimo dei consiglieri non è superiore a 15, oppure a 19 in caso di adozione del modello monistico, fatti salvi casi eccezionali che vanno analiticamente valutati e motivati; in caso di adozione del modello dualistico, tale obbligo ricorre se il numero complessivo dei componenti il consiglio di sorveglianza e di gestione è superiore a 22. Le altre banche devono attestarsi su numeri inferiori.
Qualitativi (Nota 1)		
	Componenti pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere (funzione di supervisione o gestione; funzioni esecutive e non; componenti indipendenti, etc.)	
	Componenti dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire, anche in eventuali comitati interni al Consiglio, e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della banca	
	Componenti con competenze diffuse tra tutti i componenti e opportunamente diversificate, in modo da consentire che ciascuno dei componenti, sia all'interno dei comitati di cui sia parte che nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire, tra l'altro, a individuare e perseguire idonee strategie e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della banca. Un adeguato grado di diversificazione, anche in termini di età, genere e provenienza geografica, favorisce tra l'altro la pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei problemi e nell'assunzione delle decisioni, evitando il rischio di comportamenti di mero allineamento a posizioni prevalenti, interne o esterne alla banca. La diversificazione può indurre ad un grado di coinvolgimento più intenso di ciascun componente su materie o decisioni più affini e alle proprie caratteristiche. Ciò non deve tuttavia pregiudicare il principio della partecipazione attiva di tutti gli esponenti ai lavori e alle decisioni consiliari; ogni componente deve quindi essere in grado di analizzare e	La composizione degli organi deve riflettere un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere, proiezione internazionale. Le banche adottano piani di formazione adeguati ad assicurare che il bagaglio di competenze tecniche dei membri degli organi di amministrazione e controllo nonché dei responsabili delle principali funzioni aziendali, necessario per svolgere con consapevolezza il loro ruolo, sia preservato nel tempo; in caso di nuove nomine, programmi di formazione specifici sono predisposti per agevolare l'inserimento dei nuovi componenti negli organi aziendali.

	formulare valutazioni sul complesso delle materie trattate e delle decisioni assunte in consiglio.	
	Componenti che dedichino tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico, fermo il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti in attuazione della CRD IV. (Nota 2)	Fermo restando il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti ai sensi della CRD IV o da disposizioni di legge o statutarie (Nota 3), va assicurato che i componenti degli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo garantiscano un'adeguata dedizione di tempo al loro incarico, tenuto conto: - della natura e della qualità dell'impegno richiesto e delle funzioni svolte nella banca, anche in relazione alle sue caratteristiche; - di altri incarichi in società o enti, impegni o attività lavorative svolte.
	Componenti che indirizzino la loro azione al perseguimento dell' interesse complessivo della banca , indipendentemente dalla compagine societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono tratti, operando con autonomia di giudizio.	
Requisiti ulteriori richiesti a consiglieri non esecutivi (NED)	Sono compartecipi delle decisioni assunte dall'intero consiglio e chiamati a svolgere un'importante funzione dialettica e di monitoraggio sulle scelte compiute dagli esponenti esecutivi. L'autorevolezza e la professionalità dei consiglieri non esecutivi devono essere adeguate all'efficace esercizio di queste funzioni, determinanti per la sana e prudente gestione della banca: è quindi fondamentale che anche la compagine dei consiglieri non esecutivi possieda ed esprima adeguata conoscenza del business bancario, delle dinamiche del sistema economico-finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria e, soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi. Si tratta di conoscenze essenziali per l'efficace svolgimento dei compiti loro richiesti.	I componenti non esecutivi devono: 1. acquisire, avvalendosi dei comitati interni, ove presenti, informazioni sulla gestione e sull'organizzazione aziendale, dal management, dalla revisione interna e dalle altre funzioni aziendali di controllo; 2. essere fattivamente impegnati nei compiti loro affidati, anche sotto il profilo della disponibilità di tempo; 3. partecipare ai processi di nomina e revoca dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo. E' coerente con l'attribuzione al consiglio di sorveglianza della funzione di supervisione strategica un consiglio di gestione caratterizzato da un numero contenuto di componenti e dalla prevalenza di esecutivi (Nota 4); consigli di gestione che prevedono un numero di componenti superiore a 7 rappresentano casi eccezionali, che vanno analiticamente valutati e motivati. Se il consiglio di sorveglianza ha esclusivamente compiti di controllo, nel consiglio di gestione deve essere presente un numero adeguato di componenti non esecutivi.
Requisiti ulteriori richiesti a consiglieri indipendenti (ID) (Nota 5)	Nell'organo che svolge la funzione di supervisione strategica, devono essere nominati soggetti indipendenti che vigilino 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 (Nota 6). Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, la costituzione all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica di comitati specializzati (con compiti istruttori, consultivi, propositivi), composti anche da indipendenti, agevola l'assunzione di decisioni soprattutto con riferimento ai settori di attività più complessi o in cui più elevato è il rischio che si verifichino situazioni di conflitto di interessi.	Il numero di consiglieri indipendenti deve essere pari ad almeno un quarto dei componenti dell'organo con funzione di supervisione strategica (Nota 7). (adeguamento entro il 30.6.2017) Essi devono possedere professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna all'organo di appartenenza ed apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo.
Requisiti ulteriori richiesti al Presidente	Il presidente del consiglio di amministrazione (organo di supervisione strategica) svolge una funzione cruciale per garantire il buon funzionamento del consiglio, favorire la	(adeguamento entro il 30.6.2017) Il presidente favorisce in modo neutrale la dialettica tra componenti esecutivi e non esecutivi e sollecita la partecipazione attiva dei componenti non esecutivi ai lavori del consiglio.



	dialettica interna e assicurare il bilanciamento dei poteri, in coerenza con i compiti in tema di organizzazione dei lavori del consiglio e di circolazione delle informazioni che gli vengono attribuiti dal codice civile. Il presidente promuove l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario, garantendo l'equilibrio di poteri rispetto all'amministratore delegato e agli altri amministratori esecutivi; si pone come interlocutore dell'organo con funzione di controllo e dei comitati interni. A tal fine egli, oltre a possedere le caratteristiche richieste agli amministratori, deve avere le specifiche competenze necessarie per adempiere ai compiti che gli sono attribuiti. Per svolgere efficacemente la propria funzione, il presidente deve avere un ruolo non esecutivo e non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali (3). Tali disposizioni si applicano anche al presidente del consiglio di gestione quando il consiglio di sorveglianza non riveste il ruolo di organo con funzione di supervisione strategica.	Non può essere membro del comitato esecutivo; se utile per assicurare un efficace raccordo informativo tra la funzione di supervisione strategica e quella di gestione, può partecipare, senza diritto di voto, alle riunioni del comitato esecutivo.
Requisiti relativi ai Comitati endo-consiliari	Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica è necessario che siano costituiti tre comitati specializzati in tema di "nomine", "rischi", "remunerazioni", con i compiti specificamente indicati nelle disposizioni di vigilanza e aventi le seguenti caratteristiche:	
<i>Comitato Nomine</i>	1. la composizione, il mandato, i poteri (consultivi, istruttori, propositivi), le risorse disponibili e i regolamenti interni dei comitati sono chiaramente definiti; l'istituzione dei comitati non deve comportare una limitazione dei poteri decisionali e della responsabilità degli organi aziendali al cui interno essi sono costituiti; 2. ciascun comitato è composto, di regola, da 3-5 membri (adeguamento entro il 30.6.2017), tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti; ove sia presente un consigliere eletto dalle minoranze, esso fa parte di almeno un comitato. I comitati devono distinguersi tra loro per almeno un componente. I lavori di ciascun comitato sono coordinati da un <i>presidente scelto tra i componenti indipendenti</i>. Nelle banche intermedie è costituito il "comitato rischi", con le stesse caratteristiche precedentemente indicate. Nelle banche di minori dimensioni o complessità operativa, o – con riferimento a tutte le banche – per i comitati diversi da quelli obbligatori, l'eventuale istituzione di comitati risponde a concrete esigenze e comunque rispetta quanto al precedente punto	Il comitato nomine svolge funzioni di supporto agli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione nei seguenti processi: - nomina o cooptazione dei consiglieri: il comitato nomine (o gli amministratori indipendenti), oltre a svolgere un ruolo consultivo nelle fasi di valutazione ai fini delle nomine o della cooptazione dei consiglieri, è chiamato ad esprimere il proprio parere sull'idoneità dei candidati che, in base all'analisi svolta in via preventiva, il consiglio abbia identificato per ricoprire le cariche. Con riferimento all'esigenza di assicurare un adeguato grado di diversificazione nella composizione collettiva dell'organo, il comitato - fermi restando gli obblighi posti dalla disciplina delle banche quotate (Cfr. art. 147-ter, co. 1-ter TUF) - fissa un obiettivo (target) in termini di quota di genere meno rappresentato e predispone un piano per accrescere questa quota sino al target fissato; - autovalutazione degli organi, secondo quanto previsto dalla Sez. VI; - verifica delle condizioni previste ai sensi dell'art. 26 TUB; - definizione di piani di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo previsti dalla Sez. IV. Nello svolgimento dei suoi compiti, il comitato tiene conto dell'obiettivo di evitare che i processi decisionali dell'organo con funzione di supervisione strategica siano dominati da un unico soggetto o da gruppi di soggetti che possono recare pregiudizio per la banca (si richiamano in particolare i principi volti a evitare eccessive concentrazioni di potere).
<i>Comitato Rischi</i>	Il comitato rischi svolge funzioni di supporto all'organo con funzione di supervisione strategica in materia di rischi e sistema di controlli interni. I membri del comitato devono possedere conoscenze, competenze ed esperienze tali da poter comprendere appieno e	

	1. Essi sono, di regola, composti da 3-5 membri e ciascun comitato include <i>almeno un componente indipendente</i> . Nel modello dualistico, il “comitato per il controllo interno”, richiesto qualora il consiglio di sorveglianza svolga funzione di supervisione strategica o sia di ampia composizione, deve essere composto da soggetti dotati di adeguati requisiti di professionalità e tutti indipendenti. Il <i>presidente</i> del consiglio di sorveglianza, quando tale organo svolga la funzione di supervisione strategica, non può far parte di tale comitato, per mantenere una posizione di equidistanza tra le diverse funzioni. Nel modello monistico, al fine di assicurare l’efficacia dei controlli, il numero dei componenti il “comitato per il controllo sulla gestione” non può essere inferiore a 3.	monitorare le strategie e gli orientamenti al rischio della banca.
<i>Comitato Remunerazioni</i>		Per i compiti del comitato remunerazioni si rinvia a quanto previsto dalle disposizioni di vigilanza in materia di sistemi di remunerazione e incentivazione delle banche.
Note: 1) Si ricorda che, sin dal momento dell’autorizzazione ad operare, è richiesto il possesso da parte degli esponenti aziendali dei requisiti previsti dall’art. 26 TUB, concernente i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza degli esponenti aziendali. 2) Sin dalla autorizzazione ad operare è richiesto: l’insussistenza delle cause di incompatibilità e decadenza dell’incompatibilità di cui all’articolo 36 del D.L. n° 201/2011 (c.d. divieto di <i>interlocking</i>) 3) Cfr. artt. 2390, 2399, co. 3, 2409-<i>duodecies</i>, co. 11 del codice civile; art. 148-bis TUF e relativa disciplina attuativa adottata dalla Consob; art. 36 del decreto legge 6 dicembre 2011 n° 201, convertito con modificazioni dalla legge 22 dicembre 2011, n° 214. 4) Resta fermo quanto previsto dall’art. 147-quater TUF. 5) L’Art. 3 del Codice di Autodisciplina per società quotate prevede requisiti di qualificazione degli amministratori indipendenti più stringenti rispetto all’articolo 148, terzo comma, TUF. 6) Fino all’emanazione della normativa di attuazione dell’art. 26 TUB, le banche definiscono nei propri statuti un’unica definizione di consiglieri indipendenti, coerente con il ruolo ad essi assegnato, e ne assicurano l’effettiva applicazione. In particolare, nella delibera consiliare con la quale viene valutata l’indipendenza deve, tra l’altro, risultare l’esame di tutti i rapporti creditizi intrattenuti con la banca e riconducibili al consigliere ritenuto indipendente. 7) Qualora questo rapporto non sia un numero intero, si approssima all’intero inferiore se il primo decimale è pari o inferiore a 5; diversamente si approssima all’intero superiore.		



TAB. A2

Riepilogo dei punteggi per variabile e profilo analizzato

	Punteggio singolo	Punteggio su base 10	Punteggio cumulato	Punteggio cumulato su base 10
Formazione				
laurea	1	2,22	1	2,2
premio economia/giurisprudenza	0,5	1,11	1,5	3,3
master	1	2,22	2,5	5,6
premio economia/giurisprudenza	0,5	1,11	3	6,7
dottorato di ricerca	1	2,22	4	8,9
premio economia/giurisprudenza	0,5	1,11	4,5	10
Esperienza in board / Esperienza manageriale				
1-2 incarichi	1	2,9		,
3-5 incarichi	1,5	4,3	,	,
oltre 5 incarichi	2	5,7		,
premio "financial"	0,5	1,4	,	,
premio internazionale	0,5	1,4		,
premio recente (ultimi 5 anni)	0,5	1,4	,	
Tempo a disposizione				
1-2 incarichi	2	10		
3-5 incarichi	1,5	7,5		
oltre 5 incarichi	1	5		
I punteggi di ciascun profilo sono pertanto espressi su una scala che va da 0 a 10, dove 0 rappresenta, rispettivamente nessuna laurea, nessuna esperienza in <i>board</i> e nessuna esperienza in altri organi o di natura manageriale; per il tempo a disposizione un punteggio molto basso indica poco tempo a disposizione (quindi numerosi incarichi in altri <i>board</i>). In maniera opposta, 10 rappresenta, rispettivamente, il livello massimo del titolo di studio (laurea, master e dottorato, tutti in ambito economico o giuridico), per l'esperienza in <i>board</i> e manageriale, rispettivamente almeno sei esperienze, con almeno un'esperienza in ambito bancario-finanziario, una sui mercati internazionali e una recente. Per il tempo a disposizione, un punteggio molto vicino a 10 indica un consigliere con pochi altri incarichi in altri <i>board</i> e quindi con molto tempo a disposizione.				

8. GLI ORGANI SOCIALI DELLE BANCHE: IDONEITÀ INDIVIDUALE E COLLEGIALE*

Introduzione

Come ricordato nei capitoli precedenti, la materia della *governance* dell'industria bancaria ha ricevuto crescente attenzione a seguito della crisi (Mülbert e Wilhelm, 2015) e così lo specifico tema della idoneità dei gestori. Del resto, «in the end, everything depends on the people» (Hopt, 2012): non basta un patrimonio adeguato.

L'attenzione si è rivolta verso gli esponenti aziendali più che verso i soci, che pure sono competenti per atti fondamentali di gestione, come la nomina di amministratori e sindaci e la distribuzione di utili¹.

Lo sviluppo del tema – prima nel settore creditizio e poi in quello finanziario – è stato stimolato anche da (e si è intrecciato con) quello della normativa delle società quotate ed in particolare dal relativo Codice di Autodisciplina².

1. Linee evolutive della normativa: l'idoneità collegiale in concreto

1.1. Lo sviluppo delle fonti

La normativa sull'idoneità degli esponenti aziendali delle banche è stata intensamente implementata a seguito del manifestarsi della crisi soprattutto attraverso fonti secondarie (in senso

lato)³ per risalire solo negli ultimi due anni alle fonti primarie: con la *CRD IV* e, in Italia, col nuovo art. 26 T.U.B., che raccolgono il succo della disciplina finora elaborata.

Ma alle fonti secondarie occorre ora attendere che si ritorni per la compiuta e sostanziale definizione del tema: si è in attesa dei nuovi *Orientamenti dell'EBA*⁴ e del nuovo decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze, da adottarsi d'intesa con Banca d'Italia. Intanto, nel luglio scorso, il Comitato di Basilea ha emanato le nuove *Linee-guida sul Governo societario delle banche*, che dedicano il *Principio 2* a «composizione e requisiti dell'organo di gestione».

1.2. Le linee di fondo: dai requisiti prestabiliti individuali all'idoneità in concreto del collegio.

Le linee di fondo della normativa finora sviluppata dalle fonti secondarie e raccolte nelle nuove disposizioni primarie sono sostanzialmente queste⁵.

* A cura di Gianluca Mucciarone.

¹ In Italia, peraltro, l'attenzione per i requisiti dei soci è stata maggiore che a livello di Unione Europea: il nuovo art. 25 T.U.B. si spinge oltre l'art. 23 della *CRD IV*, richiedendo la «competenza» dei soci rilevanti.

² Fra le discipline dedicate ai requisiti dei gestori delle imprese finanziarie (in senso lato) e delle società quotate, tuttavia, sussistono differenze di fondo che non paiono giustificabili. Il discorso andrebbe inoltre allargato alla «grande impresa», in senso non solo quantitativo ma anche qualitativo.

³ Principalmente il riferimento è: ai vari provvedimenti di Banca d'Italia in materia di *governance*, quali in particolare le *Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, del 2008, l'*Analisi delle modifiche statutarie delle banche in recepimento delle disposizioni di vigilanza in materia di corporate governance: tendenze di sistema e best practices osservate*, del 2011, il provvedimento di *Applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, del 2012; al *Codice di Autodisciplina* per le società quotate, del 2006; agli *Orientamenti dell'EBA sull'organizzazione interna*, del 2011, e a quelli *sulla valutazione dell'idoneità dei membri dell'organo gestorio e del personale che riveste ruoli chiave*, del 2012.

⁴ Questi, che avrebbero dovuto essere emanati entro il 31 dicembre 2015 (art. 91, § 12, *CRD IV*), dovrebbero essere posti in pubblica consultazione nel mese di giugno: Bouzemarene, 2016.

⁵ Altre letture sono fornite da De Lillo (2012) e Gobbo (2015).



a) L'idoneità dei singoli esponenti aziendali a gestire l'impresa è da considerarsi idoneità *in concreto*. I *requisiti* stabiliti dal decreto del Ministro del Tesoro 18 marzo 1998, n. 161, sono quindi requisiti *minimi*, il cui possesso può non essere sufficiente per garantire l'idoneità. Ciò era già *in nuce* nel decreto e nelle *Istruzioni di vigilanza per le banche* del 1999; ed era agevolmente ricavabile, del resto, dall'art. 14, comma 2, T.U.B.⁶. Ma viene reso evidente e rimarcato dalla Vigilanza solo a partire dalle *Disposizioni sulla governance* del 2008. L'EBA, nei propri *Orientamenti*, muovendo dalla necessità di una idoneità *in concreto*, non raccomanda la previsione di *requisiti* particolareggiati, ma fissa *criteri* di valutazione dell'idoneità nei vari aspetti in cui è scomposta, analogamente a quanto fa il Codice di Autodisciplina delle società quotate sul tema specifico dell'indipendenza degli amministratori [art. 3, su cui Regoli (2006)].

b) Contemporaneamente alla focalizzazione della necessaria idoneità *in concreto* del singolo membro del collegio, emerge la necessità dell'adeguatezza, sempre *in concreto*, del collegio nel suo complesso. L'idoneità *in concreto* del singolo non può che essere parziale, e relativa: si misura in rapporto a quella degli altri⁷. L'idoneità

collegiale si specifica dunque in una adeguata pluralità di professionalità (intese in una accezione molto lata, come sintesi delle qualità e della storia del soggetto rilevanti per la professione): se si preferisce, in una diversità adeguatamente composta. Peraltro, l'adeguatezza collegiale come adeguata integrazione di professionalità individuali – o, se si vuole, la relatività dell'adeguatezza individuale – porta con sé un corollario non facilmente gestibile sul piano della disciplina⁸.

c) Essendosi scelto di percorrere il piano della idoneità *in concreto*, le caratteristiche richieste man mano si ampliano e si irrobustiscono⁹. L'originario art. 26 T.U.B. esigeva professionalità – intesa come competenza ed esperienza nel decreto ministeriale n. 161/1998 –, onorabilità e indipendenza. A tali caratteristiche si sono aggiunte la correttezza e la disponibilità di tempo sufficiente.

d) Si richiede agli organi di definire le caratteristiche collettivamente necessarie e di esercitare un controllo, anche periodico, sulla propria idoneità. Anche questo, in un certo senso, è logico. Gestire un'attività vuol dire anzitutto organizzare e controllare i mezzi per esercitarla (ed anche predisporre e coordinare le risorse e le strutture per vigilare sull'esercizio dell'attività).

Le linee sin qui rilevate sono venute a costituire il corpo dell'art. 91 e dell'art. 88, § 1, comma 2, della CRD IV e del nuovo art. 26 T.U.B. (anticipato, per quanto riguarda il processo di autovalutazione, da Banca d'Italia nelle *Disposizioni di Vigilanza per le Banche*,

⁶ E' da ritenersi che tale disposizione, per non essere pleonastica, non affidava a Banca d'Italia solo un mero *check* di requisiti e documenti, ma un più ampio esame che, muovendo da questo *check*, doveva accertare se, rispetto all'attività concretamente programmata, le strutture dell'ente (fatte di persone e patrimonio), fossero adeguate: per questa interpretazione della norma, sia pure con diversità di sfumature e dettagli tecnici, v. Amorosino (1994) e Antonucci (2012). Per l'altro orientamento, che svislaccia la norma, facendone il rovescio logico del comma 1, v. Costi (2012), ove ulteriori indicazioni nell'uno e nell'altro senso.

⁷ Si legge nell'art. L511-51 del *Code Monétaire et Financier* della Francia: «il est tenu compte également, dans l'appréciation portée sur chaque

personne, de la compétence et des attributions des autres membres de l'organe».

⁸ Come si vedrà nel PARAG. 4.

⁹ Sottolineavano tale esigenza Costi e Vella (2008).

aggiornamento del 6 maggio 2014). Tra i due ordini di fonti, quello europeo e quello italiano, peraltro, v'è qualche differenza di non poco conto. Entrambe, comunque, non scendono nel dettaglio delle caratteristiche richieste – individualmente e collegialmente – ai membri degli organi sociali (con una relativa eccezione concernente il requisito della disponibilità di tempo) e la disciplina di dettaglio è fondamentale per comprendere la sostanza del discorso.

2. I requisiti d'idoneità: requisiti minimi o criteri di valutazione?

2.1. L'arricchimento dei requisiti

Come detto, l'art. 91 CRD IV ed il nuovo art. 26 T.U.B. prevedono più requisiti di quanto, fino a qualche anno fa, si fosse abituati a considerare. L'originario art. 26 T.U.B. imponeva professionalità, onorabilità e indipendenza. Si sono aggiunte la correttezza e la disponibilità di tempo sufficiente.

La correttezza evoca la correttezza negli affari a tutto tondo ed amplia il vecchio concetto di «onorabilità». La correttezza comprende anche i comportamenti tenuti con l'Autorità di Vigilanza. Onorabilità e correttezza, insieme, potrebbero riassumersi nella «buona reputazione»: o anche nella sola «onorabilità».

La disponibilità di tempo è richiesta in sé e si aggiunge al divieto di *interlocking* (art. 36 d.l. n. 201/2011, convertito dalla l. n. 214/2011), che fissa un requisito per l'indipendenza. La CRD IV specifica il limite da rispettare nel cumulo d'incarichi di amministratore con riguardo alle banche considerate significative (art. 91, § 3). Si sta discutendo – all'interno dell'EBA e tra i Regolatori dei vari Paesi membri – in merito alla nozione di «gruppo» all'interno del quale le diverse cariche ricoperte potrebbero conteggiarsi

come una sola (art. 91, § 4)¹⁰: se il gruppo in senso civilistico ovvero il gruppo rilevante per il consolidamento prudenziale. Dubbi possono sollevarsi anche sull'opportunità di non includere nel conteggio gli incarichi in enti *non profit* (art. 91, § 4).

2.2. L'indipendenza, in particolare

Il requisito di indipendenza ha una storia particolare, almeno in Italia. Secondo la lettera dell'originario art. 26 T.U.B. avrebbe dovuto essere un requisito posseduto da tutti i membri dell'organo. Lettera morta.

L'EBA, negli *Orientamenti* del 2012, richiede l'indipendenza per tutti i membri dell'organo; ma non dettaglia il *requisito*. Fissa dei *criteri* di valutazione, figure sintomatiche di non indipendenza, stringenti, come quelle del Codice di Autodisciplina per le società quotate, che arrivano ai legami con la proprietà. Ma rimangono dei criteri non vincolanti, sì che la valutazione, *in concreto*, potrebbe condurre anche a un risultato diverso da quello cui la considerazione di quei soli criteri porterebbe.

Banca d'Italia ha imposto l'indipendenza per alcuni membri dell'organo (tanto nelle *Disposizioni* del 2008 quanto in quelle del 2014), alla maniera delle società quotate, lasciando all'autonomia della banca la definizione della nozione d'indipendenza seguita. I comitati endoconsiliari non esecutivi devono essere composti in maggioranza da indipendenti. Banca d'Italia ha combinato la disciplina bancaria con quella delle società quotate.

L'art. 91 CRD IV continua a richiedere l'indipendenza per tutti, come l'onorabilità.

Le *Linee-guida* di Basilea del 2015, invece, sono ondivaghe sul tema: dapprima raccomandano «un sufficiente numero di indipendenti» (§ 47), poi richiedono che tutti non siano «soggetti ad

¹⁰ Informa del dibattito Bouzemarene (2016).

indebite pressioni provenienti da altre persone (come gli azionisti) ovvero in ragione delle cariche ricoperte» ecc. (§ 52).

L'art. 26 T.U.B. prevede che il requisito d'indipendenza, come quello di professionalità, sia «graduato secondo il principio di proporzionalità» (comma 1, lett. b). Principio di proporzionalità significa «coerenza con la carica da ricoprire e con le caratteristiche della banca»? Questo, in effetti, è il criterio di graduazione stabilito poco dopo con riguardo alla competenza (comma 1, lett. c).

Cosa si è dunque voluto dire nell'art. 26 in merito all'estensione dell'ambito soggettivo di applicazione del requisito d'indipendenza? Che tale requisito potrà essere posseduto solo da una percentuale del numero di membri del collegio e che tale percentuale dovrà variare in ragione della complessità e delle dimensioni della banca? Si è voluto dire che il requisito d'indipendenza potrà essere posseduto solo dagli amministratori non esecutivi, secondo la tradizionale connessione tra ruolo non esecutivo e indipendenza (v. Regoli, 2006)? Indagini empiriche, tuttavia, hanno riscontrato che i *board* con esecutivi più qualificati e con il maggior numero di indipendenti hanno ottenuto, durante la crisi, i risultati peggiori (Erkens, Hung, Matos, 2012). D'altro canto, la CRD IV esige l'indipendenza per tutti gli amministratori.

L'art. 26, allora, vuol dire che il requisito d'indipendenza potrà essere più intenso per i membri non esecutivi che per gli esecutivi? Ma come può graduarsi l'indipendenza? Certo, l'esperienza normativa italiana conosce diverse nozioni d'indipendenza, più o meno severe: il requisito d'indipendenza imposto ai sindaci di società non quotate (art. 2399 c.c.) è più blando di quello stabilito per i sindaci di quotate (art. 148, comma 3, T.U.F.), ma – una volta accolta l'idea che sia opportuna l'indipendenza – non si

intendono bene senso e utilità di una indipendenza debole, che sia solo parziale: una libertà da questa posizione in possibile conflitto, e non da un'altra. L'EBA, in effetti, prevede criteri di valutazione dell'indipendenza, alla maniera del Codice di Autodisciplina per le società quotate, e non diverse nozioni d'indipendenza.

S'intenda l'indipendenza come caratteristica necessaria per tutti i gestori ovvero solo per i non esecutivi, bisognerà rivedere il resto della disciplina interessata: dalla composizione dei comitati endoconsiliari non esecutivi alle operazioni con soggetti collegati. Rivedere non significa di necessità eliminare: la gestione a monte, in via preventiva, del conflitto d'interessi, non esclude la necessità anche di gestioni a valle, per il manifestarsi di specifiche ipotesi di conflitto.

2.3. *Requisiti minimi specificati o criteri orientativi di valutazione?*

Il tema dell'indipendenza, appena toccato, spinge verso un interrogativo più ampio, più volte accennato, centrale in materia.

Le fonti secondarie devono specificare requisiti minimi di onorabilità, professionalità, indipendenza, disponibilità di tempo o piuttosto definire criteri orientativi, non vincolanti, per valutare il possesso dei vari requisiti?

La CRD IV non dà indicazioni al riguardo, se non in punto di cumulo d'incarichi. Il nuovo art. 26 T.U.B. sembra piuttosto confuso: discorre di «requisiti di professionalità e indipendenza» e di «criteri di competenza»; di «requisiti di onorabilità» e «criteri di correttezza».

Gli *Orientamenti* dell'EBA del 2012 sono chiari: fissano criteri. E l'Autorità pare incline a mantenere questo tipo di approccio anche nelle nuove *Guideline* (Bouzemarene, 2016).

Anche gli ordinamenti degli Stati membri che si sono finora esaminati non hanno stabilito requisiti

minimi (così Francia, Belgio, Spagna e, ad una prima verifica, Regno Unito): al più hanno previsto parametri di giudizio¹¹.

L'opzione di enucleare criteri di valutazione pare preferibile a quella di definire requisiti minimi.

Se quello che interessa alla normativa è l'idoneità in concreto, fissare requisiti minimi d'idoneità non è granché coerente.

I requisiti minimi dovrebbero essere alti per non essere una mera parvenza, ma resterebbe comunque necessaria una concreta verifica dell'idoneità. Perché allora non ammettere la possibilità che sia riconosciuto idoneo chi sia realmente tale, pur non possedendo requisiti minimi? Se è l'idoneità in concreto che interessa, sembra coerente ammettere al governo dell'impresa anche chi, pur non possedendo patenti d'idoneità, sia nondimeno realmente adeguato. Fissare requisiti minimi sarebbe quantomeno un segno d'imaturità rispetto alle regole elastiche, se non peggio: viene alla mente l'esperienza giudiziale della clausola generale di buona fede.

Così come l'aver insegnato in università diritto bancario per più di tre anni è circostanza del tutto incapace di garantire una competenza sufficiente a partecipare alla gestione di una banca, l'essere già stato amministratore di un'impresa per due anni e undici mesi potrebbe anche bastare, tenuto conto dell'impresa e dello specifico ruolo in essa effettivamente svolto, per riconoscere una competenza adeguata.

Gli *Orientamenti* dell'EBA del 2012 insistono, oltre che sulla conoscenza, sull'esperienza e, in particolare, sulla necessità di una capacità *reale* di fare (beninteso, questa suppone sempre la *conoscenza reale*).

Parimenti, il non aver riportato condanne potrebbe non escludere una cattiva reputazione. Ma potrebbe valere anche il contrario, considerate tutte le circostanze, inclusa la distanza dal tempo del fatto: molti sono gli elementi di cui gli *Orientamenti* dell'EBA del 2012 raccomandano di valutare al riguardo; il giudizio è veramente articolato e può spingersi in profondità.

Ancora, se il requisito d'indipendenza fosse specificato in termini laschi, sarebbe di scarsa garanzia. Il mancato possesso di un requisito stringente, d'altra parte, potrebbe non escludere una sufficiente autonomia (da interessi di singoli individui, come uno specifico proprietario o uno specifico creditore, che possono inquinare una gestione sana e prudente, almeno economica, capace come tale di realizzare tutti gli interessi coinvolti dall'impresa e oggettivamente tutelati). La storia anche professionale della persona – magari proprio presso la stessa impresa, in crescita costante –, la sua competenza, il suo patrimonio, possono garantire la sua indipendenza, da questo e da quell'interesse particolare¹².

3. Responsabilità in materia

Più ci si avvicina alla realtà, più si dà rilievo alla idoneità in concreto dell'organo (criteri di valutazione e non requisiti; comunque, se requisiti, solo minimi), più aumenta la responsabilità dell'organo nella verifica; e anche dell'Autorità. La verifica – anche periodica – è obbligo dell'organo e dell'Autorità. Loro, dunque,

¹¹ Così la Spagna (v. gli artt. 24-27 y 28-38, Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión de entidades de crédito; artt. 29-35 Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero; artt. 29-34 Proyecto de Circular de Banco de España, a las entidades de crédito, sobre supervisión y solvencia) ed il Belgio (v. gli artt. 19 et 60 ss. Loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit; Banque Nationale de Belgique, *Circulaire* 17 juin 2013, partie 5).

¹² Per una prospettiva sostanzialista della indipendenza v. Regoli (2006). Sulla competenza in funzione dell'indipendenza insiste P. Ferro-Luzzi (2008).

il rischio di responsabilità, *in eligendo* e/o *in vigilando*.

Più diventa approfondito l'oggetto dell'accertamento, più questo richiede valutazioni con margini di discrezionalità, più diventa centrale il processo d'indagine seguito e la motivazione fornita alla decisione. Ma che doveri d'indagine ha l'organo sociale? Questionari e interviste interne all'impresa sono sufficienti?

D'altro canto, in materia di adeguatezza della funzione, l'organo di gestione non ha solo un compito di verifica, ma anche quello di definire la composizione quantitativa e qualitativa adeguata dell'organo stesso. Cosa significa? Se l'assemblea rinnova il consiglio di gestione in coerenza – cosa non semplice, quando si usa il voto di lista – e poi si verifica una *mala gestio* risalente a difetti d'idoneità, è possibile una responsabilità degli amministratori usciti per la *mala gestio* dei successivi? E se no, quale sarebbe la sanzione per l'inadempimento dell'obbligo di definire la migliore composizione dell'organo?¹³

4. Conseguenze dell'inidoneità: ineleggibilità/decadenza o anche *removal*?

Nel chiudere queste note, è necessario accennare ancora ad un punto di disciplina, che risulta non facilmente gestibile soprattutto con riguardo all'altro lato del discorso condotto sulla fattispecie: non tanto, cioè, riguardo all'idoneità in concreto del singolo membro dell'organo, ma soprattutto con riguardo all'adeguatezza del collegio nel suo insieme.

L'inidoneità comporta sempre, a stare al testo dell'art. 26 T.U.B., l'ineleggibilità ovvero la decadenza (salva la possibilità di rimediare – ma in quanto tempo? – al difetto di competenza

tramite attività formativa). Se fossero stabiliti dei requisiti minimi, la decadenza scatterebbe – a tenore della norma – anche se, pur possedendo i requisiti, in concreto non si fosse idonei; la decadenza scatterebbe per inidoneità in concreto dell'organo nel suo complesso.

Di per sé, non osta a collegare la decadenza non solo al difetto del requisito minimo, ma anche al difetto del requisito in concreto, la disposizione concernente l'ambito della potestà di *removal* (art. 53-bis, lett. e, T.u.b.). Tale potestà, infatti, può riguardare l'ipotesi del soggetto che, benché altamente qualificato a ben gestire, gestisce male¹⁴.

Il punto che crea qualche perplessità nel ricollegare la ineleggibilità/decadenza ad ogni ipotesi d'inidoneità in concreto è un altro: chi colpirebbe la decadenza?

Il singolo, sembra, durante la vita del collegio, una volta che il collegio abbia superato il primo esame, da parte propria e dell'Autorità. Ragionevolmente, in tale ipotesi, può individuarsi quale anello s'indebolisce o, in caso di cooptazione, se il nuovo anello sia debole.

Ma in caso di rinnovo dell'intero organo? Se la competenza e la professionalità vanno apprezzate con riguardo al collegio nel suo complesso e questo risulta inadeguato, potrebbe non essere agevole, salvi casi-limite, individuare un elemento difettoso. Dunque bisognerebbe ritenere ineleggibile l'intero collegio?

¹³ Quanto ai piani di successione: è possibile che gli amministratori vincolino gli azionisti sulla scadenza dei mandati? Cosa accadrebbe se tutti scadessero insieme?

¹⁴ Le due ipotesi sono trattate unitariamente nelle *Linee-guida* di Basilea del 2015 (§ 53), raccomandando che il *board* assuma le iniziative necessarie al riguardo, come ad esempio una segnalazione all'Autorità di Vigilanza.



Bibliografia

Amorosino S., *L'autorizzazione all'attività creditizia nel nuovo T.U. delle leggi bancarie*, in *Dir. banca*, 1994, I, 149 ss.;

Antonucci A., *Diritto delle banche*, ed 5, Milano, 2012;

Bouzemarene D., *L'evoluzione della regolamentazione europea in materia di governance delle banche: dalla CRD IV alle Guidelines EBA*, relazione al Convegno *Quale Governance per le banche?*, Piacenza, 9 febbraio 2016;

Costi R., *L'ordinamento bancario*, ed. 5, Bologna, 2012;

Costi R. e Vella F., 2008; *Banche, governo societario e funzioni di vigilanza*, Quaderno di ricerca giuridica della Banca Banca d'Italia, n. 62, 2008;

De Lillo E., *sub art. 26*, in *Commentario al Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*, dir. da Capriglione, I, Padova, 2012;

Erkens D., Hung M., Matos P., *Corporate Governance in the 2007-2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide*, gennaio 2012, in <http://ssrn.com/abstract=1397685>;

Ferro-Luzzi P., *Indipendente... da chi; da cosa?* in *Riv. soc.*, 2008, 204 ss.;

Gobbo G., *La Governance delle banche. Il passato, il presente, il futuro*, in *Le nuove s.p.a.*, dir. da Cagnasso e Panzani, VIII, Bologna, 2015;

Hopt K., *Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis*, in Wymeersch E., Hopt K., Ferrarini G., *Financial Regulation and Supervision*, Oxford, 2012;

Mülbert P. e Wilhelm A., *CRD IV Framework for Bank's Corporate governance*, in *European Banking Union*, ed. by Busch e Ferrarini, Oxford, 2015;

Regoli D., *Gli amministratori indipendenti*, in *Il nuovo diritto delle società*, dir. da Portale e Abbadessa, 2, Torino, 2006.