

ANALISI DEI RISULTATI E DEI PROCESSI DI AUTOVALUTAZIONE

Premessa

Con nota del gennaio 2012 ⁽¹⁾ la Banca d'Italia ha dato indicazioni sulle modalità di applicazione delle disposizioni di vigilanza sull'organizzazione e il governo societario ed ha chiesto alle banche di trasmettere alle unità competenti per la vigilanza un documento di autovalutazione sulla composizione quali-quantitativa e il funzionamento degli organi aziendali. Con il presente documento si riepilogano i risultati dell'analisi ⁽²⁾ dei documenti di autovalutazione presentati nel 2012 dalle principali banche italiane (35 capogruppo e 8 banche individuali).

Ai fini dell'analisi delle autovalutazioni ricevute, sono state preliminarmente esaminate le caratteristiche rilevanti della struttura dei board ⁽³⁾ delle 43 banche coinvolte nell'indagine, risultanti alla data del 31 dicembre 2012 dall'archivio della Banca d'Italia sugli organi sociali (di seguito Or.So.) e da quelli tenuti da Cerved e Infocamere. I risultati della rilevazione sono poi stati confrontati con analoghe *survey* condotte da organismi comunitari, da altre Autorità di vigilanza, da associazioni di categoria e da società di consulenza nazionali e internazionali ⁽⁴⁾, al fine di individuare le caratteristiche dei board delle banche che più si discostano dai corrispondenti riferimenti nazionali o internazionali e di verificare se tali scostamenti siano stati effettivamente colti e valutati nei relativi *board assessment*.

Per alcuni approfondimenti che hanno richiesto un esame analitico dei documenti aziendali (statuti, progetti di governance, regolamenti aziendali, relazioni sul governo societario) è stato selezionato un sub-campione di 11 banche che - per dimensione, complessità operativa o tipologia di azionariato - sono state giudicate rappresentative del campione generale delle 43 banche. Infine per rendere più significativa l'analisi comparata, per i profili per i quali la dimensione dell'attivo di gruppo ha generalmente maggiore impatto, le banche sono state suddivise in tre classi (gruppi grandi, attivo superiore a € 20 mld; gruppi medi, attivo compreso fra € 3,5 mld e € 20 mld; gruppi piccoli attivo inferiore a 3,5 mld).

Sezione I – Composizione quali - quantitativa

¹ La nota della Banca d'Italia, emanata in data 11/01/2012, richiede "alle capogruppo e alle banche non appartenenti a gruppi bancari di trasmettere alla Banca d'Italia, entro il 31 marzo 2012, un documento nel quale vengono sintetizzati: le metodologie utilizzate per condurre il processo di autovalutazione; i profili oggetto di analisi; eventuali soggetti terzi coinvolti nella procedura di valutazione e le modalità con cui essi sono stati scelti; i principali risultati emersi e le azioni intraprese per rimediare ai punti di debolezza identificati".

² L'analisi è stata curata da un gruppo di lavoro costituito all'interno dell'Area Vigilanza Bancaria e Finanziaria coordinato da Diana Capone e composto da: Antonia Argentesi; Vanessa Manzi; Luigi Sciotto; Giuseppe Drago; Ilaria Sisi; Pierfrancesco Cozza; Carlo Bertini; Maria Chiara Frezza; Nicola Ilario Sibillio; Eleonora Sucato; Igino Guida; Francesca De Mattia; Salvatore Vitiello.

³ Nel testo, se non diversamente specificato, si utilizza convenzionalmente il termine *board* per riferirsi all'organo aziendale al quale, nel modello di amministrazione e controllo adottato dall'intermediario, è affidata la funzione di supervisione strategica. Il termine si riferisce, quindi, al consiglio di amministrazione nel modello tradizionale, al consiglio di gestione nel modello dualistico quando non sia esercitata l'opzione statutaria che consente di affidare al consiglio di sorveglianza competenze sulle strategie, al consiglio di sorveglianza negli altri casi.

⁴ Commissione Europea, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions - Gender balance in business leadership: a contribution to smart, sustainable and inclusive growth*, 2012; CONSOB, *Rapporto 2012 sulla corporate governance delle società quotate italiane*; ASSONIME *La Corporate Governance in Italia: autodisciplina e remunerazioni*, 2012; Spencer Stuart Italia, *Board Index - l'Osservatorio sui Consigli di Amministrazione delle Società quotate*, 2012 e Spencer Stuart *Board index 2012*; Egon Zehnder International, *European Board Diversity analysis*, 2012; Nestor Advisors, *A summary report on the corporate governance of Europe's top 25 banks*, 2012 e *Bank boards after the flood - The changing governance of the 25 largest European banks*, 2010; the European House Ambrosetti *L'Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia*, 2012; Deloitte, *Board of Directors Survey*, 2011.

1. Numero dei componenti.

Il numero medio dei componenti il board delle banche esaminate risulta, in linea generale, legato alla dimensione degli attivi e aumenta con la crescita di questi⁽⁵⁾. In particolare, il numero medio dei componenti è, per i gruppi grandi, pari a 15,4, per i medi a 12,9, per i piccoli a 6,7; per il totale del campione la media è pari a 13. Estendendo l'analisi al trend di periodo (2008/2012) il numero medio registra un leggero aumento per le banche di classe 1 e 2, mentre è in diminuzione per le banche di classe 3 (cfr. Tab 1).

Tab.1 - Numerosità media dei board e dinamica nel tempo

Dimensione gruppi bancari	Var % (2012-08)	2012	2011	2010	2009	2008
Grandi	2%	15,4	15,9	15,7	14,4	15,2
Medi	2%	12,9	13,1	12,9	12,6	12,7
Piccoli	-18%	6,7	7	6,6	8,2	8,2
TOT	-1%	13,0	13,3	13	12,8	13,1

Il confronto con le analisi condotte sulle società quotate italiane da CONSOB e Assonime evidenzia che il numero medio dei componenti dei board delle banche si colloca nel picco più alto della distribuzione⁽⁶⁾. Anche le società europee di dimensioni comparabili ai gruppi grandi hanno in generale una numerosità dei board più limitata⁽⁷⁾.

Il numero medio dei componenti nelle banche esaminate risulta leggermente superiore rispetto a quello già rilevato dalla Banca d'Italia in occasione dell'analisi condotta sugli statuti delle banche e della pubblicazione delle *best practice* nel dicembre 2011⁽⁸⁾. Nell'occasione era stato comunicato al sistema che, pur non potendosi individuare una composizione ottimale dell'organo senza considerare le specificità delle singole realtà aziendali, presso alcune banche il numero di componenti appariva elevato, con potenziali riflessi negativi sulla funzionalità, e si suggeriva di riconsiderare la numerosità dei membri del board e, ove opportuno, ridurla al fine di evitare composizioni pletoriche.

Dall'analisi delle autovalutazioni emerge che, nonostante l'analisi comparata e il confronto con le *best practice* citate induca a ritenere che il numero dei componenti sia generalmente da ridurre, la composizione quantitativa è stata giudicata positivamente da circa il 64% delle banche con sistema di governance tradizionale. Solo nel 13% delle autovalutazioni la numerosità dei consiglieri è stata considerata un aspetto suscettibile di miglioramento; nei restanti casi non è stata fatta alcuna significativa valutazione. Peraltro, il 52% delle autovalutazioni che recano un

⁵ Al 31 dicembre 2012, il numero totale degli esponenti delle banche del campione risultava pari a 557, in flessione rispetto all'anno precedente (571).

⁶ Secondo il Rapporto 2012 sulla Corporate Governance della CONSOB, la composizione media dei *board* delle società quotate italiane nel 2011 era pari a 10,2 (12,5 per le FtseMib). Il rapporto Assonime, aggiornato al 2012, sempre riferito alle società quotate, evidenzia un numero medio di componenti pari a 10,1 (12,6 per le FtseMib); per le società finanziarie quotate il numero medio di componenti riportato nel rapporto è pari a 17 per le società di assicurazioni, per le altre società quotate definite genericamente finanziarie tale indicatore si assesta a 15,4.

⁷ Gli studi condotti in Europa da Egon Zehnder International e Nestor Advisor riportano un numero medio di componenti del *board* pari rispettivamente a 13,5 (con una diminuzione del 23% nel periodo 2008/2012) per circa 350 società quotate europee di maggiori dimensioni (comparabili alle banche di classe 1) e a 14,8 (anche in questo caso con un trend in diminuzione – numero medio per il 2008 pari a 15,2) per le prime 25 banche europee per capitalizzazione di mercato.

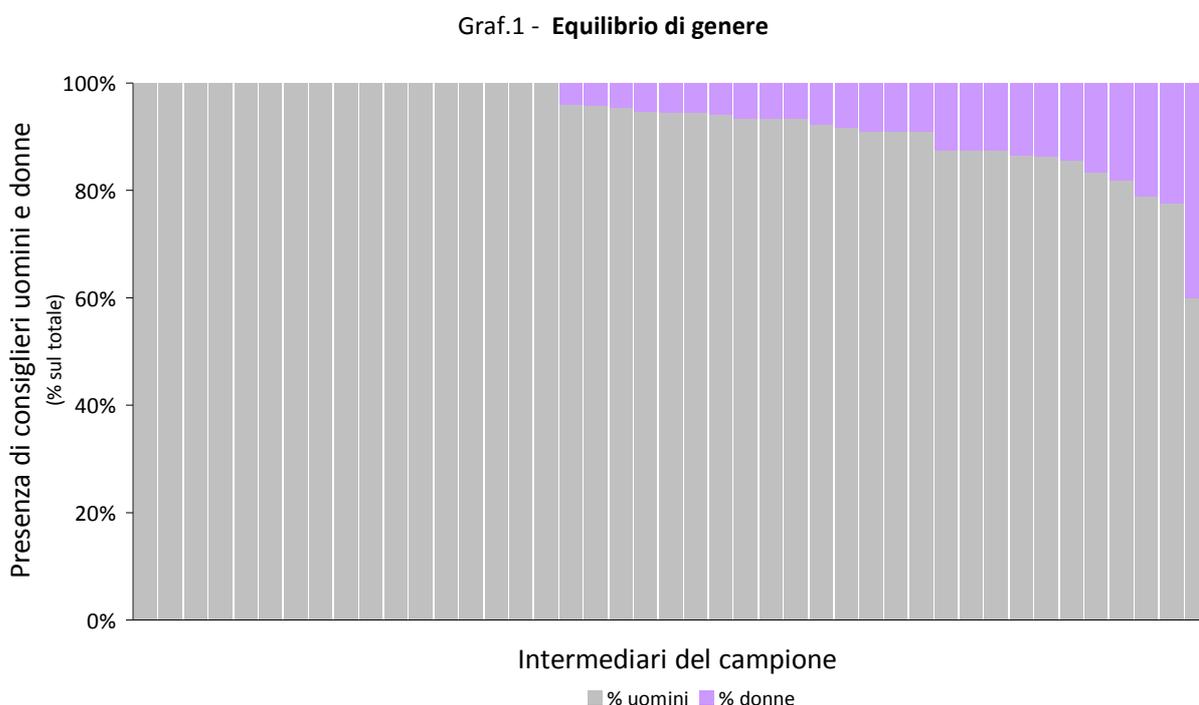
⁸ http://www.bancaditalia.it/vigilanza/analisi-sistema/governance/corporate_governance.pdf

giudizio di piena adeguatezza sulla dimensione dei board si riferiscono a intermediari con un numero di consiglieri molto elevato (almeno 15 componenti).

2. Diversity

Nell'ambito dell'esame delle caratteristiche dei board è stata verificata anche la *diversity* dei componenti, in termini di genere, età e formazione professionale. L'analisi è stata poi estesa anche alla permanenza nella carica dei componenti.

Con riferimento all'equilibrio di genere il 93% dei componenti i board delle banche esaminate è rappresentato da uomini. Nonostante la presenza femminile sia in aumento (nel 2011 la percentuale di uomini era pari al 96,2%), in 17 delle 43 realtà esaminate la componente femminile è ancora del tutto assente e in altre 18 è pari ad una sola rappresentante (cfr. Graf. 1).



Tra le figure apicali (presidente e amministratore delegato), il genere femminile è ancora meno rappresentato: nessuna donna ricopre la carica di presidente e su 22 componenti che rivestono la carica di amministratore delegato solo uno è donna.

Il confronto con i risultati delle analisi condotte sui *board* delle società quotate italiane conferma, in generale, la limitata presenza delle donne (⁹). Le analisi internazionali rivelano, invece, un forte disallineamento tra la composizione dei *board* delle banche italiane e quella degli intermediari esteri (¹⁰).

⁹ In particolare, il rapporto della Consob sulla *governance* delle quotate rileva come le donne siano poco rappresentate soprattutto nel settore finanziario (5,8% contro l'8,3% nel settore industriale). Ad analoghi risultati giunge anche lo studio dell'Osservatorio sull'eccellenza dei sistemi di governo in Italia curato da Ambrosetti, che, con riferimento alle aziende quotate nel mercato FTSE MIB, osserva che nel 2011 solo in metà del campione (20 società su 40) è presente almeno un esponente di sesso femminile e che le società con il maggior numero di esponenti femminili sono imprese non finanziarie (e.s. quota maggiore del 15% del totale dei membri del *board* in Ansaldo, Ferragamo e Pirelli).

¹⁰ Secondo la Commissione europea: "across the EU, company boards are currently dominated by one gender: 86.3% of board members are men while women represent just 13.7% (15% among non-executive directors). 96.8% of the

L'esame delle autovalutazioni mostra che solo episodicamente sono stati presi in considerazione i profili inerenti la diversità di genere. Circa l'81% delle banche non ha riportato alcuna valutazione e in soli due casi l'equilibrio di genere è stato considerato un profilo da migliorare.

Riguardo all'età, in media i consiglieri hanno più di 60 anni (60,4), dato pressoché identico a quello dell'anno precedente; gli amministratori uomini hanno un'età media (61 anni) notevolmente superiore rispetto a quella delle donne (53 anni). L'età media dei componenti i board della banche esaminate è superiore a quella rilevata per le società quotate italiane di maggiori dimensioni ⁽¹¹⁾ e il confronto internazionale conferma il disallineamento rispetto alla media europea ⁽¹²⁾.

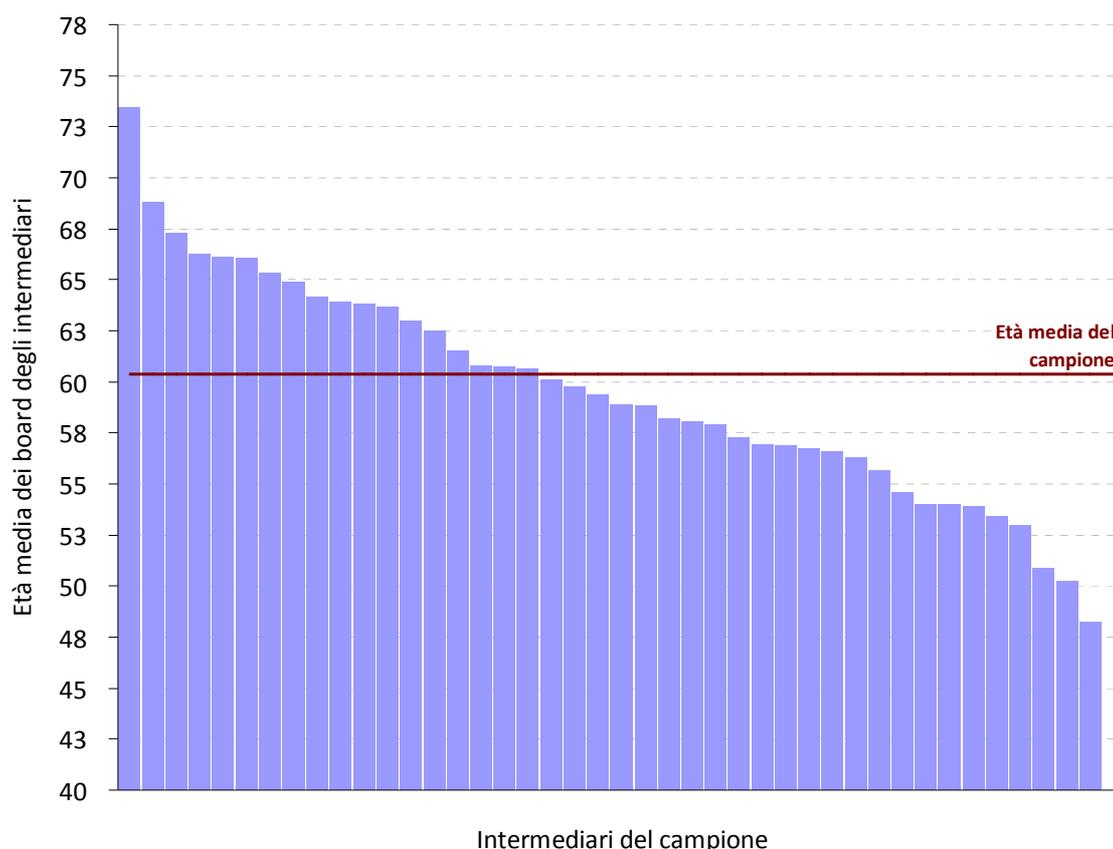
Nella quasi totalità dei documenti di autovalutazione non sono stati valutati gli aspetti connessi all'età, nonostante il ricorrere di situazioni (cfr. Graf 2) in cui l'età media dei componenti il board è superiore ai 60 anni e in diversi casi anche ai 65 anni; nelle due autovalutazioni in cui l'argomento è stato affrontato la medesima età media (64 anni) è stata in un caso considerata un profilo suscettibile di miglioramento e in un altro valutata positivamente.

chairpersons are men and only 3.2% are women." Lo studio della Egon Zehnder International rileva come in Italia il numero medio di donne per *board* del campione italiano analizzato è pari a 0,9 (con una diminuzione nel periodo 2008 - 2012 pari al 29,5%) a fronte di una media europea pari a 1,4. Da un'analisi condotta sulle prime 25 banche europee, Nestor Advisor evidenzia una presenza femminile pari al 15% dei componenti non esecutivi.

¹¹ Secondo il citato studio Ambrosetti l'età media dei consiglieri delle società quotate nel mercato FTSE MIB nel 2011 è pari a 59,3 anni.

¹² In particolare, Egon Zehnder International rileva, per le maggiori società quotate europee, un'età media pari a 58,2 anni, per le donne 54,4 e per gli uomini 59,0. Il disallineamento rispetto ai dati rilevati nelle banche esaminate è parzialmente attenuato dal fatto che in queste l'età media delle donne è inferiore a quella europea (53,0 vs 54,4) mentre quella degli uomini risulta superiore (61,0 vs 59,0). Anche lo studio della Nestor Advisor evidenzia per le top 25 banche europee un'età media pari a 58,8 anni.

Graf.2 - Et  anagrafica



Al fine di valutare il *turn over* degli esponenti all'interno dei board,   stato costruito un indicatore ⁽¹³⁾ che, per ogni banca del campione, rappresenta la permanenza media - espressa in termini di anni - degli esponenti nel medesimo board.

I consiglieri delle banche esaminate hanno in media una permanenza nello stesso board pari a 6,2 anni; rispetto all'anno precedente l'indicatore risulta in aumento, sebbene per un valore inferiore all'unit  (pari a 0,9). Per le banche di maggiori dimensioni la permanenza media   leggermente pi  alta rispetto al resto del campione (cfr. Tab. 2).

Tab. 2 – Periodo di permanenza nello stesso board ⁽¹⁴⁾.

Dimensione gruppi bancari	2011			2012		
	Min	Media	Max	Min	Media	Max
Grandi	3,46	5,75	8,60	4,22	6,60	9,48
Medi	1,69	5,55	9,20	2,69	6,47	10,10
Piccoli	1,58	3,94	8,85	2,58	4,82	9,85
TOTALE	1,58	5,37	9,20	2,58	6,25	10,10

Nel dettaglio, l'analisi evidenzia un periodo di permanenza pi  lungo per le cariche di presidente (vi sono casi in cui   superiore a 15 anni) e di amministratore delegato (casi in cui  

¹³ L'indicatore di permanenza rappresenta – per ogni consigliere – il numero di anni che intercorrono dalla data di primo insediamento nel CdA e il 31 dicembre dell'anno di riferimento. Ad esempio, un consigliere in carica al 31 dicembre 2011 e nominato nel *board* per la prima volta nel dicembre 2001, avr  un indice di permanenza pari a 10.

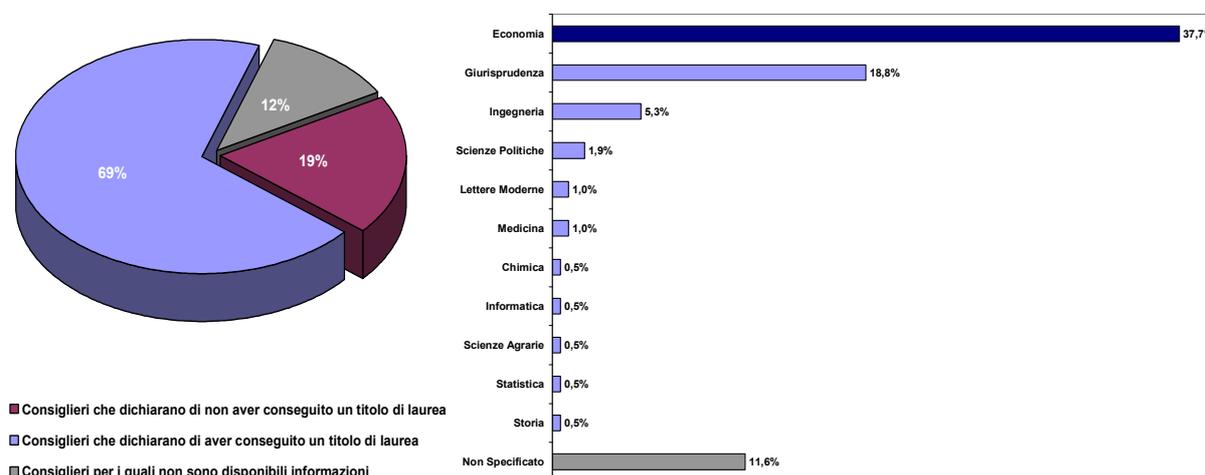
¹⁴ La tabella esprime la distribuzione degli intermediari del campione, dove per ciascuna banca   stato calcolato un indicatore pari alla permanenza media dei singoli consiglieri.

superiore a dieci anni). Il confronto del profilo in esame con le altre realtà europee non è significativo per la scarsità dei dati a disposizione.

Nelle autovalutazioni il periodo di permanenza nella carica è stato valutato solo in un caso ed in modo positivo.

L'analisi del livello di istruzione, basata anch'essa sulle segnalazioni effettuate dalle banche nell'archivio Or.So., evidenzia che i consiglieri in possesso di un titolo di laurea sono il 64% circa dei membri del board. Tale percentuale, tuttavia, potrebbe risentire del fatto che il titolo di studio degli esponenti¹⁵ non è sempre segnalato. Sulla base della verifica dei curricula dei singoli consiglieri, condotta per le sole banche del sub-campione, emerge che il 70% dei consiglieri risulta possedere un titolo di laurea (dato leggermente superiore a quello complessivo). La specializzazione maggiormente diffusa è di tipo economico (38%) seguita da giurisprudenza (19%) e ingegneria (5%).

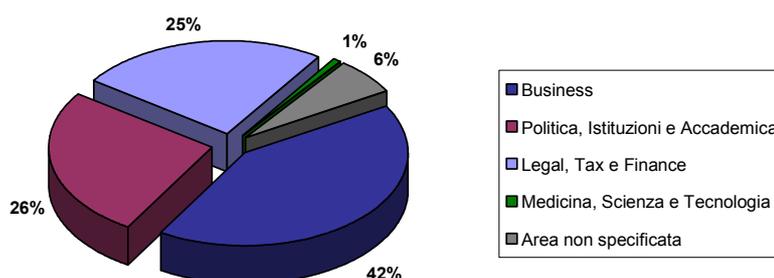
Graf. 3 - Tipologia di laurea posseduta dai consiglieri delle banche del sub-campione (2012)



Per l'appartenenza professionale dei consiglieri, analizzata solo con riferimento al sub-campione, in media il 42% dei consiglieri ha un background aziendale/imprenditoriale, mentre la provenienza dal settore legale/finanziario/fiscale, così come la provenienza dal settore politico/istituzionale/accademico, è caratteristica, in entrambi i casi, di circa il 25 % dei consiglieri (Graf. 4)

¹⁵ La percentuale di laureati rilevata per i consiglieri delle banche esaminate è inferiore a quello che emerge dal Rapporto Finale Ambrosetti per il 2012 secondo il quale, con riferimento alle società del FTSE MIB, circa il 75% degli amministratori è in possesso di un titolo di laurea; tra i consiglieri laureati, la specializzazione maggiormente diffusa è di tipo economico (49%), seguita da Ingegneria (19%) e Giurisprudenza (17%).

Graf. 4 - Aree di attività professionale dei consiglieri delle banche del sub-campione (2012)



Nel sub-campione esaminato le precedenti esperienze professionali, manageriali e accademiche maturate dai membri dei board non risultano molto diversificate. Sono rari i casi di consiglieri con esperienza internazionale e per le banche più orientate al mercato nazionale, anche se di grandi dimensioni, la gran parte dei consiglieri proviene da imprese rilevanti del territorio o dalle associazioni di categoria e da organizzazioni locali. Questi profili non hanno formato oggetto di approfondimento nelle autovalutazioni.

3. Disponibilità di tempo e cumulo di incarichi

L'attenta valutazione dell'adeguata disponibilità di tempo per l'espletamento dell'incarico è un elemento importante per assicurare efficienti assetti di governo. Sia le disposizioni di vigilanza sulla governance sia la citata comunicazione al sistema sulle autovalutazioni ⁽¹⁶⁾ richiamano l'attenzione delle banche sul fatto che negli organi di supervisione e gestione debbano essere presenti, in numero adeguato, soggetti che dedichino tempo e risorse adeguati alla complessità della carica rivestita.

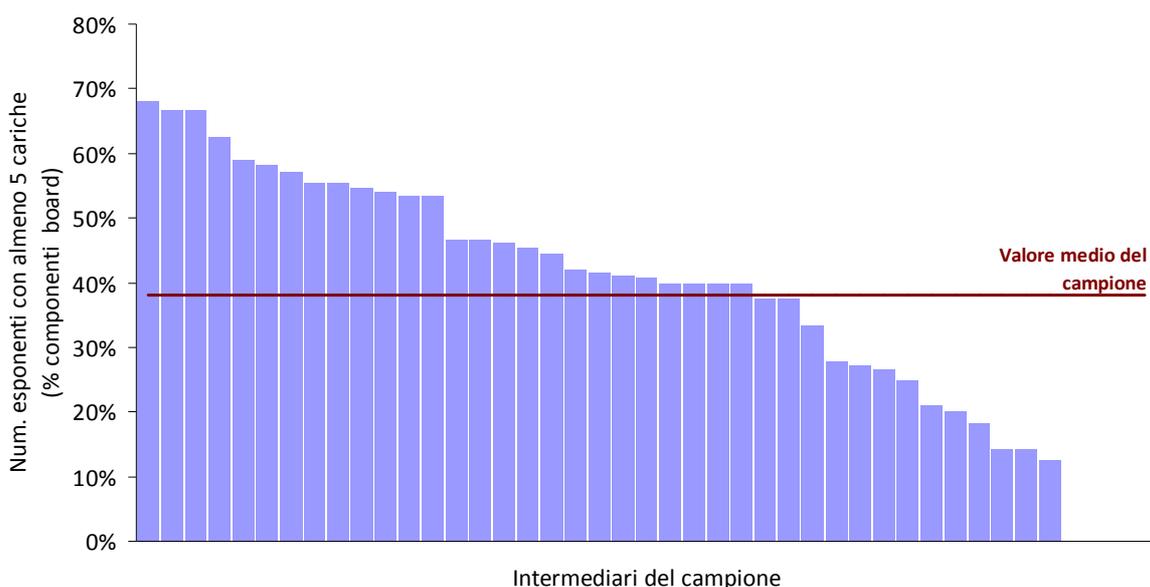
Al fine di ricavare dati utili per la valutazione di tali profili, sono state rilevate le cariche di direzione, amministrazione e controllo ⁽¹⁷⁾ ricoperte da ciascun consigliere in altre società. I consiglieri delle banche analizzate, considerati complessivamente, rivestono, in media, un numero di cariche pari a 6 compreso quello nella banca di riferimento. A livello di *board*, in media il 38% dei componenti rivestono contestualmente almeno 5 cariche in altre società ⁽¹⁸⁾. L'entità del fenomeno, peraltro, è abbastanza diversificata fra gli intermediari e appare più rilevante nelle banche di maggiori dimensioni (cfr. Graf. 5).

¹⁶ Cfr. Disposizioni sulla *Governance* di marzo 2008, para. 3; "linee applicative lettera a) e b); nota Bdl del gennaio 2012 sull'"Applicazione delle disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche" para. 2.1; lett. A).

¹⁷ Sono state considerate tutte le tipologie di incarico di direzione, amministrazione e controllo in società non cessate ed attive in essere al 25 giugno 2013.

¹⁸ Se si considerano solo le cariche in imprese non finanziarie, la percentuale si attesta al 27%.

Graf. 5 - **Cumulo di incarichi**



Nel dettaglio, suddividendo le cariche censite in esecutive e non esecutive ⁽¹⁹⁾ e in società finanziarie o non finanziarie ⁽²⁰⁾, il 2% degli esponenti riveste almeno altri cinque incarichi di tipo esecutivo, quasi esclusivamente concentrati in imprese non finanziarie; anche in questo caso la più elevata concentrazione di cariche si riscontra nelle banche di medie e grandi dimensioni (cfr. Tab. 3).

Tab.3 – **Cumulo di incarichi: esponenti con almeno 5 cariche in altre società**

Numero esponenti con almeno 5 cariche (valori assoluti)

Dimensione gruppi bancari	in società non finanziarie		in tutte le società	
	TOTALE	CON CARICHE ESECUTIVE	TOTALE	CON CARICHE ESECUTIVE
Grandi	89	6	115	6
Medi	79	7	114	7
Piccoli	8	0	10	0

Numero esponenti con almeno 5 cariche (% componenti board)

Dimensione gruppi bancari	In società non finanziarie		Totale società	
	TOTALE	CON CARICHE ESECUTIVE	TOTALE	CON CARICHE ESECUTIVE
Grandi	32%	2%	42%	2%
Medi	34%	3%	49%	3%
Piccoli	17%	0%	21%	0%

¹⁹ Ai limitati fini di questa analisi sono state considerate esecutive le seguenti tipologie di cariche: amministratore delegato, consigliere di gestione, consigliere delegato, direttore generale, vice direttore generale, vice consigliere delegato.

²⁰ Si fa presente che sono state incluse le cariche rivestite all'interno del gruppo di appartenenza. Queste ultime risultano numerose con riferimento alle società non finanziarie; su di esse, come noto, non ha avuto applicazione l'art. 36 del decreto legge n. 201/2011 (convertito con Legge n. 214/2011) che ha introdotto il divieto di assumere o esercitare cariche tra imprese o gruppi di imprese concorrenti, operanti nei mercati del credito, assicurativo e finanziario.

Il confronto con realtà comparabili non è agevole; le diverse finalità con le quali vengono condotti gli studi in materia condizionano la tipologia di incarico che viene considerata rilevante (²¹). L'esame dei report relativi alle società quotate italiane sembra comunque confermare la rilevante diffusione del fenomeno di concentrazione di cariche sia nelle società quotate non finanziarie che in quelle finanziarie.

La maggior parte (67%) delle autovalutazioni esaminate non riporta menzione di analisi effettuate sul cumulo di incarichi dei consiglieri. Tra le valutazioni condotte, solo in un caso il giudizio non è stato pienamente positivo, mentre le restanti riportavano un giudizio positivo. Una valutazione complessiva e generica della disponibilità di tempo e risorse dei componenti del board è stata effettuata nel 72% dei casi e solo in due casi il giudizio non è stato pienamente positivo.

4. Valutazione della competenza professionale e reputazione

L'analisi della significatività delle autovalutazioni su temi più qualitativi, quali la competenza professionale e la reputazione, non si è potuta avvalere del confronto con realtà analoghe, attesa la specialità del quadro normativo che si applica alle società finanziarie.

Relativamente alla professionalità complessiva del board, nel 90,7% dei casi le autovalutazioni riportano un giudizio positivo, estremamente sintetico, riferito anche alla diversificazione delle competenze possedute dai membri del board e corredato, nel 18,6% dei casi, dall'individuazione di possibili aree di miglioramento. Nel 9,3% dei casi il profilo in analisi non risulta invece aver formato oggetto di indagini o le informazioni riportate non sono state sufficientemente dettagliate.

Pressoché nessuna delle autovalutazioni contiene approfondimenti mirati circa l'adeguatezza della professionalità dei consiglieri rispetto a tutti i profili di rischio cui la banca è esposta; le valutazioni restano prevalentemente limitate ad una mera attestazione di congruità rispetto alla complessità dimensionale e operativa delle realtà di riferimento. Nei casi in cui viene effettivamente individuato il profilo teorico dei consiglieri, vengono richiesti in modo generico: un'adeguata conoscenza del business bancario, delle dinamiche del sistema economico finanziario, della regolamentazione della finanza e dei mercati e delle metodologie di gestione e controllo dei rischi.

La quasi totalità delle autovalutazioni ha posto in evidenza l'opportunità di accrescere le professionalità, anche per il tramite di specifici piani di formazione per i consiglieri; in taluni casi è stata prospettata l'esigenza di potenziare il board mediante la designazione di consiglieri "dotati di specifica professionalità nel settore bancario e finanziario".

Gli approfondimenti compiuti sul sub-campione di banche mostrano che le modalità di valutazione della professionalità dei consiglieri sono prevalentemente formali, limitate ad una mera verifica dei requisiti minimi di legge, e non sempre assicurano l'adeguata composizione del board sotto il profilo della competenza tecnica. Sulla base dell'analisi dei *curricula* dei componenti, nel sub-campione esaminato, non sembrano sempre presenti professionalità specifiche nel campo della gestione e governo dei rischi finanziari anche nelle realtà caratterizzate da maggiore complessità. La limitata presenza di consiglieri dotati di competenze idonee potrebbe anche

²¹ Nella disciplina di vigilanza l'analisi del numero di cariche presso altre società può rilevare sotto diversi profili: per la verifica del rispetto del divieto di *interlocking*, per avere evidenza di potenziali conflitti di interesse ovvero per valutare la disponibilità di tempo e risorse per svolgere con efficacia e incisività il ruolo di componente del *board*. Per i diversi profili rilevano diverse tipologie di cariche (solo quelle rivestite nel settore finanziario per *l'interlocking*, anche nel settore non finanziario per i conflitti di interesse, tutte le tipologie per la valutazione della disponibilità di tempo) ed è quindi opportuno avere evidenza di tutte.

essere alla base del diffondersi di fenomeni di *cross-membership* nei comitati endoconsiliari, soprattutto tra il comitato remunerazioni e il comitato controllo interno per i quali le disposizioni di vigilanza richiedono adeguate professionalità.

Alcune autovalutazioni richiamano, correttamente, l'importanza che rivestono i requisiti di onorabilità per tutelare la banca dai rischi reputazionali e, in un'ottica prospettica, prevedono che i candidati alla nomina di amministratore, oltre a possedere i requisiti previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari, non devono aver tenuto comportamenti che, pur non costituendo illeciti tali da compromettere la sussistenza dei requisiti di onorabilità, possono comportare per la banca conseguenze pregiudizievoli sul piano reputazionale.

Nel concreto, la presenza di profili di inopportunità della nomina – quali, ad esempio, le condanne penali per reati finanziari, sanzioni amministrative anche interdittive o coinvolgimenti in procedure fallimentari - non viene adeguatamente valutata né sotto il profilo della competenza professionale né sotto quello della reputazione.

5. Componenti non esecutivi e ruolo del presidente.

Riguardo alla distinzione tra consiglieri esecutivi e non esecutivi, il 72 % dei componenti del board è da considerarsi - ai sensi delle disposizioni di vigilanza - non esecutivo; non sono infatti membri del comitato esecutivo, non risultano destinatari di deleghe né svolgono funzioni attinenti alla gestione della banca. In media, ciascun board è composto da 3,6 componenti esecutivi e 9,4 non esecutivi; il numero degli esecutivi ha subito una leggera riduzione rispetto al 2011 (4 componenti). In 13 casi è presente un solo componente esecutivo (amministratore delegato) e in 5 casi non viene individuato nessun consigliere esecutivo.

Nelle società quotate il numero medio di non esecutivi è più limitato ⁽²²⁾, nonostante la definizione di esecutività adottata dalle disposizioni di vigilanza sia più ampia (ed includa quindi un maggior numero di componenti del board) rispetto alla corrispondente definizione presa a riferimento per l'analisi sulle società quotate ⁽²³⁾.

Le autovalutazioni hanno considerato positivamente la consistenza numerica della componente esecutiva del board nel 28% dei casi, nel 5% dei casi è stata rilevata la necessità di un ampliamento e in più del 67% dei casi la valutazione non è stata effettuata. Per quanto riguarda il focus sui non-esecutivi in termini qualitativi (dialettica, autorevolezza, professionalità, adeguata conoscenza) il 21% delle autovalutazioni si è espresso positivamente, il 7% ha individuato margini di miglioramento e il 72% non si è pronunciato.

Il limitato numero di evidenze emerse dalle autovalutazioni, l'ampia numerosità della compagine non esecutiva del board, la presenza di una sola figura di amministratore esecutivo – rappresentato dall'amministratore delegato - anche in contesti connotati da elevata complessità, i casi di totale assenza di consiglieri esecutivi nei consigli di amministrazione, il ruolo limitato affidato ai componenti non esecutivi appaiono sintomatici di un'insufficiente attenzione dedicata alla distinzione e alla valorizzazione di ruoli e responsabilità all'interno del board.

²² Sia nel report di Assonime che in quello di Spencer Stuart si evidenzia, a parità di definizioni adottate, un numero medio di componenti non esecutivi più elevato nel settore finanziario rispetto a quello non finanziario (11,9 vs 6,8 per tutte le quotate secondo Assonime; 14,1 vs 10,2 per le prime 100 società quotate secondo Spencer Stuart). In 5 società del campione di Spencer Stuart il CdA è composto da soli non esecutivi (4 società con dualistico ed una banca). Secondo Nestor nelle prime 25 banche europee la percentuale di esecutivi oscilla tra 0 e 31% con una media pari a 11%; le due banche italiane incluse nel campione hanno indicato come esecutivo solo il CEO.

²³ Per il Codice di Autodisciplina delle società quotate i membri del comitato esecutivo possono essere considerati non esecutivi a condizione che ricorrano alcuni indici che inducono a ritenere l'attività del comitato non gestionale.

Riguardo alla figura del presidente, in tutti i board esaminati riveste tale ruolo un uomo, con un'età media più elevata rispetto agli altri consiglieri (pari a 64 anni, con un minimo di 43 anni e un massimo di 82 anni). Anche la permanenza media nel medesimo incarico è molto alta e pari a 9,2 anni (mediana 10,2).

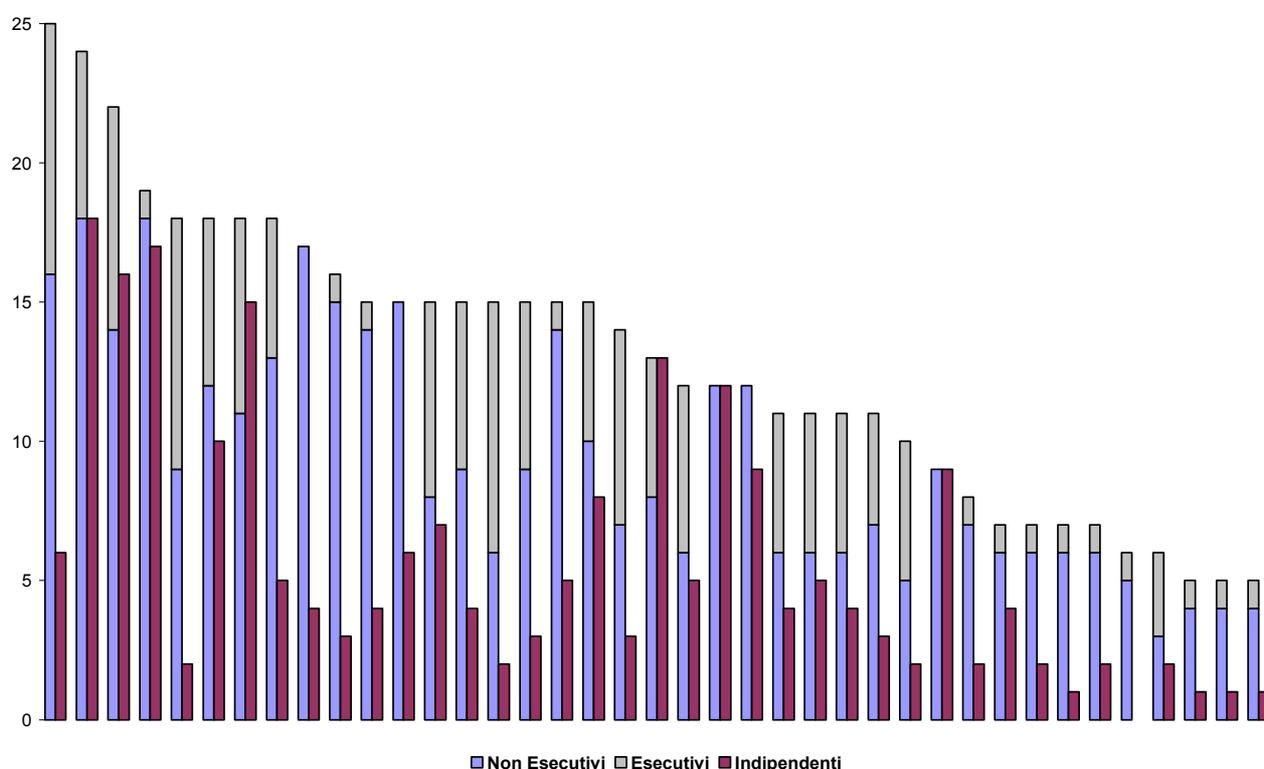
Il presidente è quasi sempre presente nel comitato esecutivo: su 19 board che hanno il comitato esecutivo soltanto 2 non includono il presidente. Spesso il presidente partecipa e/o presiede anche altri comitati: su 22 comitati controllo rischi è presente in 4; su 19 comitati remunerazione in 6; su 14 comitati nomine in 9. In un caso il presidente è presente in tutti i comitati costituiti all'interno del board.

Nonostante tale costante presenza del presidente nei comitati esecutivi, tutte le rispettive autovalutazioni attribuiscono al presidente un ruolo non esecutivo. Le motivazioni con cui viene esclusa l'esecutività del presidente sono riprese testualmente dalle disposizioni di vigilanza senza ulteriori specificazioni e in nessuna autovalutazione si fa cenno all'adozione o all'opportunità di adottare presidi che facciano sì che il presidente mantenga una posizione di equidistanza e *super partes* tra la componente esecutiva e non esecutiva del board.

6. Componenti indipendenti: definizione, numero e ruolo

Il numero di componenti qualificati come indipendenti è pari al 43% dei componenti totali dei board; in alcuni casi il numero dei componenti indipendenti è superiore a quello dei non esecutivi (cfr. Graf. 6).

Graf. 6 - Dettaglio della qualifica dei consiglieri²⁴



²⁴ Per omogeneità di confronto, sono stati presi in considerazione solo gli intermediari con un modello tradizionale di *governance*, escludendo quindi le banche con un modello dualistico. Nel grafico, ogni coppia di barre rappresenta un intermediario.

Il numero elevato di consiglieri considerati indipendenti nelle banche analizzate appare riconducibile al ricorso a più definizioni di indipendenza ritenute equivalenti e/o ammissibili e alla lassità dei criteri applicativi utilizzati. Le definizioni di indipendenza utilizzate dalle banche oggetto di analisi sono riprese dal Testo unico della finanza (TUF) e dal Codice di autodisciplina delle società quotate (CAD); a quest'ultimo fanno riferimento soprattutto le banche quotate.

L'analisi delle modalità applicative di queste definizioni evidenzia una forte disomogeneità e una scarsa attenzione ai profili di indipendenza sostanziale; a titolo meramente esemplificativo si richiamano alcune fattispecie rilevanti non adeguatamente valutate: partecipazione al comitato esecutivo; ruolo di ex componente del consiglio di gestione; consiglieri contestualmente amministratori delegati di società anche fortemente indebitate con la banca; consiglieri che rivestono cariche direttive in società che hanno una partecipazione di rilievo nella banca e/o partecipano al patto parasociale di controllo; presidenza del comitato direttivo del patto parasociale che esercita un'influenza notevole sulla gestione; presenza nel board da più di 9 anni.

Particolarità nelle modalità di applicazione della definizione di indipendenza nel settore finanziario sono state messe in luce nel report di Assonime per le società quotate, dove si rileva che le situazioni definite a rischio per l'effettività della nozione di indipendenza sono relativamente più frequenti nel settore finanziario rispetto agli altri settori (circa il 38% contro il 18%) e sono in aumento (dal 33% del 2011 al 38% del 2012).

Il numero teorico di indipendenti richiesto dallo statuto delle banche esaminate è in media notevolmente più basso (2,6 componenti e con una mediana pari a 2) rispetto al numero di componenti qualificati poi effettivamente come indipendenti; tale numero teorico non è allineato con le best practice indicate nel dicembre 2011 secondo le quali il numero dei consiglieri indipendenti previsto in statuto dovrebbe essere, come minimo, pari a $\frac{1}{4}$ del numero dei componenti dell'organo⁽²⁵⁾.

Sezione II - Analisi del funzionamento del board

1. Prassi operative e flussi informativi

L'esercizio di autovalutazione richiesto alle banche ha avuto come obiettivo anche la verifica degli elementi che caratterizzano la funzionalità degli organi, con particolare riguardo a: prassi operative; flussi informativi; compiti dei comitati.

Con riferimento alle prassi operative, soltanto una parte delle autovalutazioni esaminate si occupa espressamente dell'adeguatezza delle procedure di convocazione (24), della frequenza e durata degli incontri collegiali (rispettivamente 23 e 11) e della percentuale di partecipazione dei membri alle riunioni (10).

Sulla base delle limitate informazioni fornite, emerge che la frequenza media delle sedute è mensile per il board e di 2 volte al mese circa per il comitato esecutivo (numero medio di riunioni nell'anno pari, rispettivamente, a 15 e a 27). La percentuale media di partecipazioni alle riunioni è indicata solo da 8 intermediari e si attesta su valori pari a circa il 91%. La durata media delle riunioni è pari a circa 3 ore e 20 minuti, con oscillazioni anche molto rilevanti tra le diverse banche non sempre correlate alla complessità operativa o dimensionale.

²⁵ Secondo le *best practice* le banche con modello tradizionale dovrebbero prevedere, per il consiglio di amministrazione, un numero di componenti indipendenti pari a $\frac{1}{4}$ del numero totale dei componenti dell'organo. Un numero di componenti indipendenti anche maggiore dovrebbe essere previsto per le banche di elevata complessità organizzativa, in relazione alla tipologia e al numero di comitati specializzati costituiti in seno al consiglio di amministrazione.

Il confronto con i dati relativi alle società quotate italiane ed europee evidenzia una maggiore frequenza delle riunioni consiliari nelle banche rispetto agli altri settori ⁽²⁶⁾ e un pieno allineamento per quanto riguarda la percentuale di partecipazione e la durata delle riunioni.

Riguardo ai flussi informativi, l'esigenza di migliorarne la qualità e omogeneizzarne la gestione è rilevata nel 50% delle autovalutazioni; la maggior parte di esse richiama l'opportunità di anticipare la trasmissione ai componenti del board dei report preparatori predisposti in vista delle riunioni e di semplificare e rendere maggiormente accessibile la documentazione, per rafforzare l'efficacia decisionale del board.

2. Ruolo e composizione dei comitati.

Su 43 banche esaminate, 26 hanno istituito comitati endoconsiliari (diversi dal Comitato Esecutivo) per un totale di 87 comitati. Il più ricorrente è il Comitato per i Controlli interni e i Rischi (presente in 23 intermediari), segue il Comitato Remunerazioni (19 intermediari) e il Comitato Nomine (14 intermediari). In 6 banche è stato istituito un Comitato Strategie. Nelle 26 banche interessate sono presenti da 1 a 6 comitati, con una media di 3,2 comitati per board, ciascuno composto mediamente da 3,2 membri, di cui 1,8 indipendenti ai sensi del codice di autodisciplina delle società quotate (CAD).

La maggior parte delle autovalutazioni non considera in modo approfondito né le modalità di funzionamento né la composizione quali quantitativa dei comitati endoconsiliari; soltanto alcuni documenti indicano possibili aspetti di miglioramento, quali maggiore incisività nel ruolo propositivo o aumento del numero dei componenti.

Per quanto riguarda i singoli comitati:

- il Comitato per il controllo interno e/o rischi è presente nel 53% delle banche, a fronte di una presenza nel 91% delle società quotate, secondo il rapporto Assonime. La composizione varia da 3 a 9 membri, con una media di 4,2 componenti, di cui 3,9 non esecutivi e 2,5 non esecutivi e indipendenti secondo la definizione del CAD. Nel 70% dei casi il comitato è composto in maggioranza da non esecutivi, mentre nel 52% è composto da una maggioranza di indipendenti ai sensi del CAD. Dal confronto con i dati Assonime si evidenzia che nelle società quotate il rispetto del principio di prevalenza degli amministratori indipendenti è osservabile nel 92,2% dei casi (92% per il settore finanziario, di cui 88,2% banche);
- il Comitato remunerazioni è presente nel 44% delle banche oggetto di analisi, a fronte di una presenza dell'88% rilevata da Assonime tra gli emittenti quotati (100% per le finanziarie). La composizione varia da 3 a 7 membri, con una media di 4 componenti, di cui 3 non esecutivi e 2 non esecutivi e indipendenti ex CAD. Nell'89% dei casi il comitato è composto in maggioranza da non esecutivi, mentre nel 79% è composto da una prevalenza di non esecutivi indipendenti ai sensi del CAD. Dal confronto con i dati Assonime si evidenzia che nelle società quotate il rispetto del principio di prevalenza degli indipendenti è osservabile nel 92% dei casi (89% finanziarie, 84,2% banche) ⁽²⁷⁾.

²⁶ In particolare, secondo il rapporto Assonime nel 2012 il numero medio di riunioni delle società quotate è pari a 9,9 (10,9 per le FtseMib), con sensibili variazioni a seconda del settore di appartenenza (15 nelle finanziarie; 9,3 nelle non finanziarie). Per quanto riguarda il comitato esecutivo, il rapporto indica un numero medio di riunioni pari a 12,4 (8,9 per le FtseMib), che si alza considerevolmente (19,3) nel caso di finanziarie quotate (22,6 per le sole banche quotate). Il confronto con le società europee di dimensioni comparabili evidenzia valori analoghi per la Spagna e i paesi nordici (numero medio di riunioni del Consiglio pari a 10,3), mentre gli altri paesi considerati presentano valori inferiori (USA: 8,3, Francia: 8,9, UK: 8, Olanda: 8,3, Germania: 6,3)

²⁷ Si fa presente che ai fini della presente relazione, il Comitato Nomine e Remunerazioni, laddove presente, è stato considerato distintamente come Comitato Nomine e come Comitato Remunerazioni.

- il Comitato Nomine è presente nel 32% delle banche oggetto di analisi. In base al rapporto Assonime, il comitato è presente presso il 20% degli emittenti quotati (58% nel segmento FTSE MIB), il 56% delle società finanziarie quotate e il 63% delle banche quotate. La composizione varia da 3 a 9 membri, con una media di 5 componenti, di cui 4 non esecutivi e 3 non esecutivi e indipendenti ex CAD.

Nel consiglio di amministrazione di 6 delle banche esaminate è stato costituito un Comitato Strategie con compiti consultivi e propositivi in materia di strategie e indirizzi generali, operazioni strategiche, piani industriali e finanziari e budget. La composizione varia da 3 a 9 membri, con una media di 6 componenti, di cui 4 non esecutivi e 2 indipendenti ex CAD. Nel 67% dei casi il comitato è composto in maggioranza da non esecutivi, mentre nel 33% è composto da una prevalenza di indipendenti ai sensi del CAD. Le autovalutazioni non contengono indicazioni sui limiti al mandato e sulla funzionalità di tale comitato rispetto all'azione del board nel suo complesso, a cui dovrebbero essere riservate la definizione delle linee strategiche e la verifica della loro attuazione.

Analizzando i comitati nell'ambito del sub-campione si è riscontrata una limitata presenza di consiglieri che possano continuare a considerarsi indipendenti anche applicando gli standard di indipendenza più rigorosi (es. CAD), e spesso anche una limitata competenza complessiva sotto il profilo della gestione dei rischi finanziari. Talvolta la composizione effettiva dei Comitati non risulta pienamente conforme a quella prevista teoricamente nello statuto. Tali potenziali criticità non sono state rilevate nelle autovalutazioni.

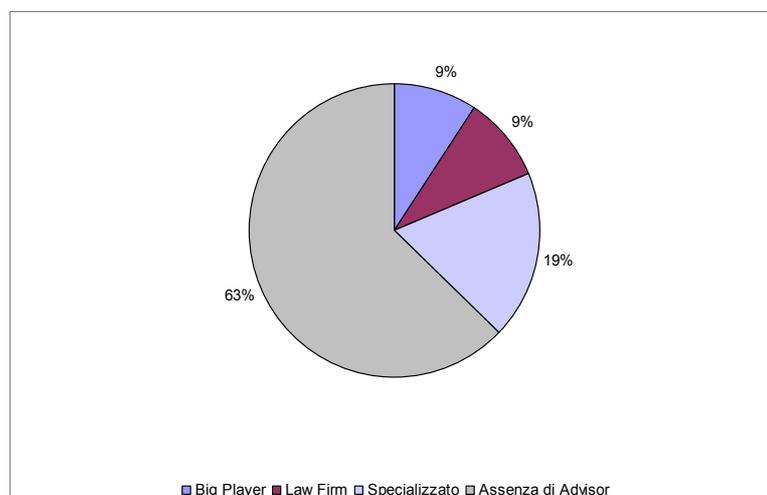
Sezione III - Analisi del processo di *assessment*

L'analisi sul processo di *assessment* si è concentrata su: 1) il metodo di autovalutazione (soggetti incaricati e strumenti utilizzati); 2) gli esiti delle autovalutazioni (valutazione complessiva; aree di miglioramento individuate; individuazione della composizione quali-quantitativa).

1. Metodo di valutazione

Il 37% delle banche analizzate ha affidato l'incarico ad una società esterna; questa percentuale è superiore a quella registrata dall'analisi di Assonime con riferimento alle società quotate italiane (per le autovalutazioni del 2011), che risulta pari al 10%.

Graf. 8 - Presenza e tipologia di advisor coinvolto nell'autovalutazione ⁽²⁸⁾



²⁸ Per *Big Player* si intendono le società di consulenza di maggiore rilevanza; le società di consulenza specializzate sono quelle che svolgono principalmente attività di *HR services* e di *board consulting*; le *Law Firm* sono studi legali o *compliance firm*.

Rispetto alle autovalutazioni compiute in autonomia, gli esercizi condotti con un consulente esterno denotano una maggiore attenzione ai risultati e alle azioni da intraprendere e riportano con un maggior grado di dettaglio la metodologia utilizzata. A fronte di tali profili positivi, le autovalutazioni condotte con tali modalità, oltre a comportare un presumibile incremento dei costi, presentano un maggior grado di standardizzazione dell'analisi e non sempre appaiono adeguatamente personalizzate in base alle caratteristiche della banca; inoltre non viene chiarito se è stata condotta una preventiva valutazione dell'indipendenza degli *advisor*.

Per le board evaluation svolte in autonomia è raro il coinvolgimento del comitato nomine o degli amministratori indipendenti e l'autovalutazione risulta guidata prevalentemente dal presidente del board. Solo nel 16% dei casi si attesta che il comitato nomine ha partecipato alla valutazione e in un caso le modalità del suo coinvolgimento sono indicate tra le aree di miglioramento. Per gli amministratori indipendenti solo in due casi risultano coinvolti nel processo e in tre casi il loro coinvolgimento è previsto tra le aree di miglioramento.

Nel 23% dei casi non è stata dettagliata la metodologia utilizzata per condurre l'*assessment*; il 65% degli intermediari si è avvalso di un questionario e nei restanti casi sono state effettuate interviste ai consiglieri ovvero raccolte le opinioni dei consiglieri nel corso di una riunione dell'organo collegiale. Nel 35% dei casi l'analisi della composizione qualitativa del board è stata effettuata sulla base di un esame analitico dei curriculum vitae.

Il confronto con le società quotate italiane (Assonime) evidenzia che in queste il ricorso a questionari è meno frequente rispetto al sistema bancario (35% dei casi).

2. Esiti

Nella quasi totalità dei casi la valutazione complessiva è di sostanziale adeguatezza, in 2 casi non è stata riportata alcuna analisi conclusiva dei risultati emersi.

Come sopra accennato, i dati che emergono dall'analisi segnalano una differenziazione tra intermediari che hanno utilizzato un *advisor* esterno e intermediari che hanno svolto la board evaluation in autonomia. In particolare, il 56% delle autovalutazioni svolte da società esterne riportano una valutazione positiva e il 44% riportano una valutazione nel complesso positiva ma con aree di miglioramento; per gli intermediari che hanno svolto l'*assessment* in autonomia il 63% ha registrato un giudizio positivo e il 30% una valutazione positiva ma con aree di miglioramento (nell'7% dei casi nessuna valutazione complessiva è stata riportata). Il 28% degli intermediari specifica che, a conclusione del processo, gli esiti delle analisi sono stati portati all'attenzione dell'assemblea.

Tra le aree di miglioramento maggiormente all'attenzione degli intermediari ricorrono: la circolazione di informazioni e i flussi informativi (circa il 50%), la presenza di professionalità adeguate alle dimensioni e all'operatività degli intermediari (19% delle banche), la chiara definizione dei compiti attribuiti ai comitati interni (14%), la composizione quantitativa del board (13%), l'individuazione degli esecutivi (13%), la presenza di competenze diffuse e diversificate al fine di assicurare un governo efficace di tutti i rischi (12%) .

Sezione IV - Quadro sinottico delle evidenze emerse dall'analisi e indicatori di operatività e performance degli intermediari.

Per completezza di analisi, pur avendo presente il limitato valore segnaletico di un'indagine fondata su evidenze relative a soli 43 intermediari, sono stati confrontati i dati sulla struttura e

composizione dei board con alcuni indici di operatività e *performance* delle banche interessate (29).

In particolare, sono stati messi a confronto indicatori di complessità (rapporto fra requisiti per rischi di mercato sul totale dei requisiti patrimoniali), di rischiosità (qualità del credito, espressa come rapporto fra partite anomale su impieghi) e del livello di efficienza (*cost-income ratio*)³⁰ con alcune caratteristiche di composizione e articolazione dei board (cfr. Tab. 4).

Tab. 4 - Indicatori di complessità e *performance*³¹ e caratteristiche del board³² – distribuzione per classe dimensionale degli intermediari

	COMPLESSITA' ANDAMENTALE			COMPOSIZIONE BOARD					FUNZIONALITA'				
	Req. Mercato / Req. Totali	Partite Anomale / Impieghi	Cost-Income Ratio	Numero	Età (media)	Permanenza nel Cda	Gender Diversity (% meno rappr.)	% laureati	Membri con più di 5 incarichi in società non finanziarie (% totale)	Membri con più di 5 incarichi esecutivi in società non finanziarie (% totale)	N° Indipendenti	N° Comitati	N° Membri non esecutivi nei board
GRUPPI GRANDI													
1° quartile	1,30	6,52	61,18	11,75	57,15	5,33	3,0%	59,7%	27,5%	0,0%	2,75	2,00	7,75
3° quartile	4,59	12,46	70,95	19,00	65,02	7,39	10,2%	71,6%	54,3%	4,8%	7,75	5,00	14,00
Mediana	1,58	9,98	68,01	16,50	60,36	6,56	5,6%	66,7%	41,5%	0,0%	4,50	4,00	11,50
Media	3,20	9,35	66,96	15,85	61,39	6,59	7,5%	63,5%	40,5%	2,0%	6,40	3,85	11,31
GRUPPI MEDI													
1° quartile	0,54	6,56	62,13	11,00	54,29	4,85	0,0%	44,5%	39,3%	0,0%	2,50	0,00	6,00
3° quartile	1,39	12,73	73,42	15,00	62,75	7,56	10,8%	88,8%	57,7%	3,3%	7,00	3,00	12,00
Mediana	0,84	8,19	69,93	13,00	59,80	6,32	7,7%	64,3%	46,2%	0,0%	4,00	1,00	8,00
Media	0,99	10,34	66,41	12,53	59,74	6,44	6,2%	59,2%	44,3%	3,3%	5,13	1,80	9,47
GRUPPI PICCOLI													
1° quartile	0,10	0,18	85,00	5,50	54,81	3,15	0,0%	56,7%	6,3%	0,0%	0,00	0,00	4,00
3° quartile	1,37	4,49	134,25	7,50	58,52	5,47	6,3%	86,6%	36,7%	0,0%	1,50	1,00	5,50
Mediana	0,26	0,28	100,25	6,00	56,86	4,09	0,0%	83,3%	14,3%	0,0%	1,00	0,00	5,00
Media	1,51	3,08	131,91	6,71	57,81	4,82	7,5%	67,1%	20,0%	0,0%	0,86	0,57	5,00
TOTALE CAMPIONE													
1° quartile	0,64	5,24	61,91	8	55,96	4,94	0,0%	48,5%	25,8%	0,0%	2,00	1,00	6,00
3° quartile	2,13	12,25	74,11	17	63,74	7,29	10,8%	81,7%	53,8%	2,1%	6,00	4,00	12,50
Mediana	1,30	8,25	69,93	13	58,92	6,32	5,6%	66,7%	40,9%	0,0%	3,00	2,00	8,00
Media	2,11	9,00	77,20	13	60,39	6,25	6,9%	62,0%	38,0%	2,1%	4,93	2,51	9,28

Fonte: Segnalazioni di Vigilanza, archivi informatici Or.So. e dati Infocamere

²⁹ L'analisi ha un carattere meramente informativo e ricognitivo. Si ha presente, infatti, che tutte le caratteristiche della corporate governance inevitabilmente incidono in modo più o meno rilevante sulle *performance* degli intermediari. Negli ultimi anni diversi studi hanno effettuato analoghe analisi nell'intento di misurare il grado di correlazione fra alcune caratteristiche di corporate governance (numerosità del *board*, equilibrio di genere, indipendenza) e i risultati raggiunti dalle società; in generale è emersa la difficoltà di individuare una relazione significativa fra le variabili prese in considerazione, soprattutto nei casi in cui la indisponibilità di serie di dati profonde ha condizionato negativamente il potere descrittivo delle ricerche effettuate.

³⁰ Gli indicatori sono calcolati come media del triennio 2010-2012; ciò anche al fine di intercettare una tendenza di medio periodo che possa essere maggiormente confrontabile con le caratteristiche prescelte di *governance*. Infatti, se consideriamo l'indice di permanenza, che approssima la presenza media dei consiglieri all'interno dei *board*, possiamo osservare come tale valore sia stato pari per il 2012 a 6,3 anni, valore superiore al triennio preso in considerazione ai fini del calcolo delle voci economiche riportate in tabella.

³¹ I dati di dimensione, complessità e andamentale sono stati calcolati come media del triennio 2010-2012. La data di riferimento di ogni segnalazione è il 31 dicembre, con l'eccezione del 2012, per il quale si fa riferimento al 30 giugno.

³² Le informazioni sulla composizione dei *board*, si riferiscono al 31 dicembre 2012. Nella tavola 4, i valori di media, mediana e quartile rappresentano i momenti della distribuzione degli indicatori calcolati a livello di singolo intermediario e, pertanto, potrebbero manifestarsi differenze (come, ad esempio, nel caso dell'età media commentata nel paragrafo 2) rispetto ai dati calcolati per esponente.