

## **Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche**

### **DOCUMENTO PER LA CONSULTAZIONE**

Si sottopongono a consultazione pubblica alcune modifiche alle Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche, emanate dalla Banca d'Italia nel marzo 2008. Esse sono volte a recepire le innovazioni introdotte dalla direttiva 2013/36/UE (cd. CRD IV), il cui termine per il recepimento è fissato al 31 dicembre 2013, e ad aggiornare la normativa alla luce dell'esperienza applicativa.

Le modifiche, evidenziate rispetto alla disciplina attuale, sono accompagnate – ove necessario – da box che ne illustrano le ragioni e gli obiettivi. Una sintesi iniziale riepiloga i principali interventi effettuati.

Osservazioni, commenti e proposte possono essere trasmessi, **entro il 14 gennaio 2014**, alternativamente agli indirizzi:

- Banca d'Italia, Servizio Normativa e Politiche di Vigilanza, Divisione Normativa Primaria, via Milano 53 - 00184, Roma
- [npv.normativa\\_primaria@bancaditalia.it](mailto:npv.normativa_primaria@bancaditalia.it)

I commenti ricevuti saranno pubblicati sul sito web della Banca d'Italia al termine della consultazione. I partecipanti alla consultazione possono chiedere che, per esigenze di riservatezza, i propri commenti non siano pubblicati oppure siano pubblicati in forma anonima; il generico *disclaimer* di confidenzialità eventualmente presente in calce alle comunicazioni inviate via posta elettronica non sarà considerato una richiesta di non divulgare i commenti.

I commenti pervenuti oltre il termine sopra indicato non saranno presi in considerazione.

**Dicembre 2013**

### **Sintesi delle modifiche proposte**

*La Banca d'Italia ha emanato, a marzo del 2008, le Disposizioni in materia di organizzazione e governo societario delle banche. Le Disposizioni vanno ora riviste alla luce delle seguenti esigenze:*

- 1. assicurare il rispetto della normativa europea, in particolare la direttiva 2013/36/UE ("CRD IV") e le Linee Guida emanate dall'EBA nel 2011 sulla governance interna;*
- 2. chiarire e rafforzare le regole su alcuni aspetti emersi dall'esperienza applicativa, coordinarle con i chiarimenti e le linee applicative fornite al sistema (Nota di Chiarimenti di febbraio 2009 e Comunicazione di gennaio 2012), assicurare in raccordo con altre disposizioni emanate nel frattempo (es. nuova disciplina sui controlli interni) o in corso di revisione sempre nell'ambito dei lavori connessi con il recepimento della CRD IV (es. disposizioni sui sistemi di remunerazione e incentivazione).*

*1. La CRD IV prevede una disciplina in materia di governo societario più organica e puntuale rispetto ai soli principi generali di cui all'abrogato art. 22 della Direttiva 2006/48/UE. Il suo recepimento rende necessarie alcune integrazioni soprattutto in materia di:*

- istituzione, composizione e funzioni dei comitati interni al consiglio di amministrazione;*
- coinvolgimento dei singoli consiglieri, per assicurare che ognuno agisca con indipendenza di giudizio e dedichi sufficiente tempo all'incarico;*
- piani di formazione dei soggetti che ricoprono ruoli chiave all'interno della banca;*
- informativa da rendersi sul sito web.*

*Con riferimento alle **Linee Guida emanate dall'EBA**, alcune di esse (in particolare, in tema di comitato rischi, funzionamento del consiglio, processo di nomina) sono già state recepite con la Comunicazione del 2012; altre, in materia di composizione quantitativa degli organi, numero adeguato dei componenti, piani di successione, ruolo del presidente, processo di autovalutazione - la cui importanza è emersa anche in sede applicativa - costituiscono, invece, oggetto di alcune delle modifiche che si pongono in consultazione.*

*2. Il recepimento della CRD IV rappresenta inoltre l'occasione per incorporare nel testo delle disposizioni chiarimenti e indirizzi applicativi già forniti al sistema (Nota di Chiarimenti di febbraio 2009; Comunicazione di gennaio 2012), coordinare le disposizioni con altri provvedimenti emanati di recente dalla Banca d'Italia (ad esempio, la nuova disciplina in materia di controlli interni) o in corso di revisione (quali la normativa in materia di sistemi di remunerazione e incentivazione, anch'essa da aggiornare in connessione con il recepimento della CRD IV), e con il prossimo avvio del Single Supervisory Mechanism. Con riferimento a quest'ultimo punto, è stato rivisto il criterio di proporzionalità – già presente nella normativa attuale – per assicurare che nell'insieme delle "banche di maggiori dimensioni e complessità operativa" vi ricadano tutte quelle considerate "significative" ai sensi del Regolamento sul Sistema di Supervisione Unico Europeo.*

*Il testo contiene infine precisazioni e chiarimenti, opportuni alla luce dell'esperienza applicativa maturata, sulle modalità di applicazione corretta delle norme. I punti interessati riguardano – in particolare – il principio di non pletoricità degli organi, le banche popolari, il processo di autovalutazione del consiglio, il ruolo del presidente.*

## INDICE

<b>PREMESSA.....</b>	<b>2</b>
<b>1. SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO E PROGETTO DI GOVERNO SOCIETARIO .....</b>	<b>5</b>
<i>Principi generali.....</i>	<i>5</i>
<i>Linee applicative .....</i>	<i>6</i>
<b>2. COMPITI E POTERI DEGLI ORGANI SOCIALI.....</b>	<b>7</b>
2.1 ORGANI CON FUNZIONE DI SUPERVISIONE STRATEGICA E DI GESTIONE.....	7
<i>Principi generali.....</i>	<i>7</i>
<i>Linee applicative .....</i>	<i>8</i>
2.2 ORGANO CON FUNZIONE DI CONTROLLO. ....	11
<i>Principi generali.....</i>	<i>11</i>
<i>Linee applicative .....</i>	<i>13</i>
<b>3. COMPOSIZIONE E NOMINA DEGLI ORGANI SOCIALI .....</b>	<b>15</b>
<i>Principi generali.....</i>	<i>15</i>
<i>Linee applicative .....</i>	<i>17</i>
<b>4. FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI E FLUSSI INFORMATIVI.....</b>	<b>25</b>
<i>Principi generali.....</i>	<i>25</i>
<i>Linee applicative .....</i>	<i>25</i>
<b>5. RUOLO DEL PRESIDENTE .....</b>	<b>26</b>
<i>Principi generali.....</i>	<i>26</i>
<i>Linee applicative .....</i>	<i>27</i>
<b>6. AUTOVALUTAZIONE DEGLI ORGANI .....</b>	<b>28</b>
<i>Principi generali.....</i>	<i>28</i>
<i>Linee applicative .....</i>	<i>28</i>
<b>7. INFORMAZIONE AL PUBBLICO .....</b>	<b>30</b>
ALLEGATO 1 – CRITERIO DI PROPORZIONALITÀ .....	32
ALLEGATO 2 – COMITATI INTERNI ALL’ORGANO CON FUNZIONE DI SUPERVISIONE STRATEGICA: COMPITI E ALTRE DISPOSIZIONI .....	33
A) <i>Comitato nomine.....</i>	<i>33</i>
B) <i>Comitato controlli interni e rischi .....</i>	<i>33</i>
C) <i>Comitato remunerazioni.....</i>	<i>35</i>
ALLEGATO 3 – CRITERI PER IL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE .....	36

## Premessa

1. Efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per tutte le imprese condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali; ~~P~~per le banche essi assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici oggetto di specifica considerazione da parte dell'ordinamento. Gli assetti organizzativi e di governo societario delle banche, 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 decreto del 5 agosto 2004 (pubblicato in G.U. n. 200 del 26 agosto 2004), il Ministro dell'economia, in qualità di Presidente del CICR, ha emanato, su proposta della Banca d'Italia, ai sensi degli articoli 53, 67, 107 e 114 *quater* del Testo unico bancario (TUB), criteri generali e linee di indirizzo in materia di organizzazione e governo societario delle banche, degli intermediari finanziari iscritti nell'elenco speciale di cui all'art. 107 TUB e degli IMEL. Con le presenti disposizioni la Banca d'Italia dà attuazione a tale decreto, con riferimento alle banche e alle società capogruppo, indicando le caratteristiche essenziali che il governo societario deve presentare a fini di sana e prudente gestione.~~

~~L'intervento normativo trae origine dalle novità introdotte dalla riforma del diritto societario e dal relativo coordinamento del TUB, con particolare riguardo alla possibilità riconosciuta alle banche di adottare sistemi di amministrazione e controllo diversi da quello tradizionale, anche alla luce delle esperienze applicative maturate nel settore bancario. Esso tiene conto delle più recenti evoluzioni del quadro normativo in materia di *corporate governance* e assetti organizzativi, riconducibili all'attuazione della legge per la tutela del risparmio <sup>(1)</sup> e al recepimento della nuova disciplina prudenziale per le banche <sup>(2)</sup>, nonché dei principi e delle linee guida elaborate in materia a livello nazionale ed internazionale <sup>(3)</sup>.~~

Le presenti disposizioni, coerenti con l'evoluzione delle regole, dei principi e delle Linee Guida elaborati a livello internazionale ed europeo, ~~—che~~ disciplinano il ruolo e il funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e il rapporto di questi con la struttura aziendale~~—~~; esse formano parte integrante di un più ampio sistema normativo riguardante altri aspetti rilevanti dell'organizzazione e del governo societario, quali i controlli sugli assetti proprietari e sulle modificazioni statutarie, il sistema dei controlli interni, la gestione dei rischi, i requisiti degli esponenti aziendali, le operazioni con parti correlate e più in generale i conflitti di interesse, il contrasto al riciclaggio nonché gli obblighi di *disclosure* verso gli investitori e il mercato e la

---

<sup>(1)</sup> — Si hanno presente, in particolare, le modifiche apportate al Testo unico della finanza (TUF) per rafforzare, nelle società quotate, l'efficacia dei controlli ed elevare il grado di tutela delle minoranze azionarie.

<sup>(2)</sup> — Cfr. Circolare della Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006, segnatamente le disposizioni relative a “La gestione e il controllo dei rischi. Ruolo degli organi aziendali”, contenute nel Titolo I, Capitolo I, Parte Quarta.

<sup>(3)</sup> — In particolare, si ha riguardo: al “Codice di autodisciplina delle società quotate”, 2006, del Comitato per la Corporate Governance, Borsa Italiana Spa; ai “Principi di governo societario” elaborati dall'OSCE nell'aprile del 2004; al documento “Rafforzamento del governo societario nelle organizzazioni bancarie”, del Comitato di Basilea per la Vigilanza bancaria, febbraio 2006.

disciplina speciale prevista per le società quotate e per le attività e i servizi di investimento <sup>(4)</sup>.

~~I soggetti destinatari della disciplina sono~~ Esse sono indirizzate alle banche e alle società capogruppo di gruppi bancari. Sulla società capogruppo ricade in particolare la responsabilità di assicurare, attraverso l'attività di direzione e coordinamento, la coerenza complessiva dell'assetto di governo del gruppo, avuto riguardo soprattutto all'esigenza di stabilire adeguate modalità di raccordo tra gli organi, le strutture e le funzioni aziendali delle diverse componenti del gruppo, in special modo quelle aventi compiti di controllo.

Le disposizioni relative al gruppo bancario e, più specificamente, ai rapporti tra la capogruppo e le sue controllate devono intendersi riferite, laddove non in contrasto con le normative locali, anche alle componenti estere del gruppo.

**Box n. 1 – Premessa**

*La premessa viene aggiornata al quadro normativo attuale.*

*Il riferimento all'applicazione della disciplina alle componenti estere dei gruppi deriva dall'incorporazione nel testo della nota di chiarimenti di febbraio 2009.*

2. Le presenti disposizioni ~~di vigilanza, in linea con le tecniche della “better regulation”~~, si articolano in principi generali e linee applicative.

I primi, attraverso norme di carattere generale, fissano gli obiettivi della disciplina rimettendo all'autonomia degli intermediari la concreta individuazione delle soluzioni più idonee a realizzarli, secondo criteri di proporzionalità che tengono conto della dimensione o della complessità della banca (cfr. Allegato 1).<sup>(5)</sup>

Le linee applicative agevolano, su alcuni aspetti specifici della materia, l'attuazione delle norme generali, senza esaurirne il contenuto precettivo; esse sono calibrate sulle caratteristiche organizzative e operative delle diverse tipologie di banche. Nella prospettiva di rafforzare gli standard minimi di organizzazione e governo societario di tutti gli intermediari, i principi indicati riguardano: la chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità, l'appropriato bilanciamento dei poteri, l'equilibrata composizione degli organi, l'efficacia dei controlli, il presidio di tutti i rischi aziendali, l'adeguatezza dei flussi informativi.

I vertici dell'impresa bancaria assumono un ruolo centrale nella definizione, sulla base di un'attenta valutazione delle specifiche caratteristiche aziendali, di assetti di governo societario idonei ad assicurare il perseguimento di detti obiettivi.

La Banca d'Italia valuta l'adeguatezza delle soluzioni organizzative e di governo societario adottate avendo riguardo all'attuazione piena e sostanziale delle presenti disposizioni e alle

<sup>(4)</sup> Su tale ultimo profilo cfr. il Regolamento congiunto della Banca d'Italia e della Consob, del 29 ottobre 2007, e successive modificazioni, in materia di organizzazione e procedure degli intermediari, adottato ai sensi dell'art. 6, comma 2-bis, del TUF.

~~<sup>(5)</sup> L'impostazione adottata consente, in sede applicativa, di motivare le scelte di governo societario in funzione delle caratteristiche dimensionali, organizzative e operative dell'azienda; in tale ambito possono assumere rilievo anche la quotazione della banca o l'articolazione internazionale del gruppo di appartenenza.~~

finalità che esse intendono conseguire. ~~Queste ultime~~ Le presenti disposizioni rappresentano inoltre criteri di accertamento della conformità degli statuti alla sana e prudente gestione, ai sensi dell'art. 56 del Testo unico bancario (TUB).

**Box n. 2 – Principio di proporzionalità**

*Le modifiche, e il rinvio all'Allegato 1 di nuova introduzione, mirano a rendere più agevole la declinazione del principio di proporzionalità e a garantire maggiore certezza e uniformità nella sua applicazione.*

*In particolare, i criteri previsti nell'Allegato 1 adempiono ai seguenti obiettivi:*

*a) chiarire che dove nel testo delle disposizioni si menzionano le “banche di maggiore dimensione e complessità operativa”, per esse si intendono almeno le banche quotate e le banche considerate “significative” ai sensi dell'art. 6, par. 4 del Regolamento sul Sistema di Supervisione Unico Europeo. Questa scelta, coerente anche con quanto verrà previsto nella disciplina sui sistemi di remunerazione e incentivazione (anch'essa da aggiornare in connessione con il recepimento della CRDIV), consente di definire criteri precisi per individuare le banche sempre assoggettate alla disciplina più rigorosa; essa permette inoltre di applicare alle banche che saranno soggette alla vigilanza accentrata europea il set di regole più avanzato;*

*b) incorporare nelle disposizioni i criteri già indicati al sistema nella nota di chiarimenti di febbraio 2009, alla luce dei quali le banche diverse da quelle sub a) continueranno a valutare le proprie dimensioni e il proprio grado di complessità operativa;*

*c) rivedere la fascia delle banche “minori” per allinearla all'analogo insieme già previsto dalla disciplina sui sistemi di remunerazione e incentivazione (ie: banche con attivo pari o inferiore a 3,5 miliardi). Come già previsto nella nota di chiarimenti, queste banche sono da ritenersi di minore dimensione e complessità operativa se non vi sono altri elementi di rilievo – individuati in base ai criteri previsti nell'Allegato – che ne giustificano l'attribuzione ad una diversa categoria.*

3. ~~La presente disciplina~~ Le presenti disposizioni in via generale non ~~fa~~ fanno riferimento a organi aziendali nominativamente individuati, potenzialmente variabili in relazione alla struttura organizzativa prescelta, ma richiamano le funzioni di “supervisione strategica”, “gestione” e “controllo”, che dovranno essere in concreto assegnate agli organi aziendali o a loro componenti in coerenza con la normativa civilistica e di vigilanza.

~~Fale~~ Questa impostazione risponde all'esigenza di enucleare dalle competenze degli organi sociali nei diversi modelli quelle che, presenti in ogni organizzazione aziendale, assumono rilievo sotto un profilo di vigilanza. La funzione di supervisione strategica si riferisce alla determinazione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali strategici e alla verifica della loro attuazione; la funzione di gestione consiste nella conduzione dell'operatività aziendale volta a realizzare dette strategie; la funzione di controllo si sostanzia nella verifica della regolarità dell'attività di amministrazione e dell'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca.

In relazione ai diversi modelli di amministrazione e controllo e alle scelte statutarie dei singoli intermediari, più funzioni possono essere svolte dallo stesso organo o più organi possono condividere la stessa funzione. Ad esempio, la funzione di supervisione strategica e quella di gestione, attenendo unitariamente all'amministrazione dell'impresa, possono essere incardinate nello stesso organo aziendale; tipicamente ciò avviene nell'ambito del consiglio di

amministrazione. Nel modello dualistico il consiglio di sorveglianza e il consiglio di gestione possono concorrere nello svolgimento della funzione di supervisione strategica quando lo statuto attribuisca al consiglio di sorveglianza il compito di deliberare in ordine alle operazioni strategiche e ai piani industriali e finanziari della società (art. 2409 - *terdecies*, comma 1, lett. *f-bis* del codice civile); in tale caso, peraltro, la funzione di supervisione strategica viene considerata, a fini di vigilanza, incentrata sul consiglio di sorveglianza.

~~Ciò posto, l'espressione organo con funzione di supervisione strategica deve intendersi riferita all'organo nel quale si concentrano le funzioni di indirizzo e/o di supervisione della gestione sociale (ad esempio, mediante esame e delibera in ordine ai piani industriali o finanziati ovvero alle operazioni strategiche della società) <sup>(6)</sup>. L'espressione organo con funzione di gestione deve intendersi riferita all'organo aziendale o ai 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. Il direttore generale rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione. Il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo sulla gestione sono, nei diversi modelli, gli organi con funzione di controllo (o organi di controllo).~~

#### 4. Nelle presenti disposizioni, l'espressione:

- «organo con funzione di supervisione strategica» indica l'organo nel quale si concentrano le funzioni di indirizzo e/o di supervisione della gestione sociale (ad esempio, mediante esame e delibera in ordine ai piani industriali o finanziari ovvero alle operazioni strategiche della società);
- «organo con funzione di gestione» indica 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; il direttore generale rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione;
- «organo con funzione di controllo» o «organo di controllo» indica, a seconda del modello di amministrazione e controllo, il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo sulla gestione.

## **1. Sistemi di amministrazione e controllo e progetto di governo societario**

### Principi generali

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.

Le banche ~~dovranno~~ esercitano la propria facoltà di scelta tra i tre sistemi di amministrazione e controllo 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

---

<sup>(6)</sup> ~~In linea con tale impostazione, la Circolare 263/2006 attribuisce ad un unico organo, quello di supervisione strategica, il ruolo di determinare la *policy* aziendale in materia di gestione e controllo dei rischi e di verificarne l'attuazione da parte dell'organo con funzione di gestione.~~

dei controlli, avendo presenti anche i costi connessi con l'adozione e il funzionamento del sistema prescelto. ~~La banca terrà~~ Le banche tengono conto, in particolare, dei seguenti elementi: la struttura proprietaria e il relativo grado di apertura al mercato del capitale di rischio; le dimensioni e la complessità operativa; gli obiettivi strategici di medio e lungo periodo; la struttura organizzativa del gruppo in cui è eventualmente inserita.

I modelli monistico e dualistico possono anche rispondere alle esigenze di banche che operano in misura rilevante sui mercati internazionali in cui tali modelli sono maggiormente conosciuti ovvero facenti parte di gruppi in cui sono prevalenti tali forme organizzative.

Sulla scelta possono incidere anche fattori o eventi straordinari che costituiscono momenti di discontinuità nella vita della società (es. aggregazioni, mutamenti nell'assetto di controllo), ferma restando la necessità che il modello adottato sia coerente con le strategie aziendali di lungo periodo.

Le banche di minore dimensione ~~potranno~~ possono trarre vantaggio dal ricorso a schemi statuari e prassi organizzative elaborati con l'ausilio delle associazioni di categoria e vagliati dall'Autorità di vigilanza.

Le motivazioni alla base della scelta del modello di amministrazione e controllo – di competenza dell'assemblea dei soci – devono essere rappresentate nell'ambito di un più generale progetto di governo societario, illustrativo degli assetti statuari e di organizzazione interna; il progetto è approvato dall'organo con funzione di supervisione strategica, con il parere favorevole dell'organo di controllo.

Nel caso del gruppo bancario, il progetto di governo societario redatto dalla capogruppo deve illustrare le scelte compiute per assicurare anche a livello consolidato sistemi di gestione e controllo efficaci ed efficienti, dando conto degli assetti organizzativi a tal fine adottati dalle controllate.

### Linee applicative

Il progetto di governo societario deve:

- a) illustrare le ragioni che rendono il modello prescelto più idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli;
- b) descrivere le specifiche scelte attinenti alla struttura organizzativa (compiti, poteri e composizione degli organi aziendali; sistema delle deleghe; regime del controllo contabile; sistemi di incentivazione e remunerazione; flussi informativi), ai diritti degli azionisti (in materia di diritto di recesso, *quorum* deliberativi dell'assemblea e per l'impugnativa delle delibere assembleari e consiliari, rappresentanza, etc.), alla struttura finanziaria (~~categorie di azioni e limiti alla loro circolazione, strumenti finanziari partecipativi, patrimoni destinati, etc.~~), alle modalità di gestione dei conflitti di interesse (ad esempio, operazioni con parti correlate, obbligazioni degli esponenti aziendali, etc.);
- c) fornire, nel caso della capogruppo, un'adeguata rappresentazione e motivazione delle modalità di raccordo tra gli organi e le funzioni aziendali delle diverse componenti, con specifica attenzione ai profili relativi al sistema di governo dei controlli (poteri degli organi,

flussi informativi, gestione dei rischi, etc.) <sup>(7)</sup>. Le banche appartenenti al gruppo possono non redigere il progetto di governo societario, laddove scelte e motivazioni relative ai propri assetti organizzativi siano compiutamente rappresentate nel progetto della capogruppo; a tal fine, nel redigere il progetto di governo societario a livello consolidato la capogruppo deve dare conto degli assetti organizzativi adottati da tutte le società controllate, ivi incluse quelle estere, graduando la profondità dell'analisi secondo criteri di proporzionalità (ad esempio: significatività della controllata per rischiosità o profili dimensionali). Quando nel gruppo siano presenti entità estere significative con differenti sistemi organizzativi e di governo, la capogruppo deve evidenziare nel proprio progetto le misure adottate per garantire una governance di gruppo unitaria ed efficace.

- d) essere redatto e inviato alla Banca d'Italia in fase di costituzione della banca, contestualmente alla relativa istanza di autorizzazione, nonché in occasione della modificazione del sistema di amministrazione e controllo adottato, unitamente alla richiesta di accertamento relativa alla modifica statutaria;
- e) essere redatto da tutte le banche ~~entro la data del 30 giugno 2009~~, e aggiornato ogni qual volta vi siano modifiche organizzative di rilievo ed essere sottoposto, ove richiesto, alla Banca d'Italia <sup>(8)</sup>.

⌘ Le banche di credito operativo non sono tenute alla predisposizione del progetto di governo societario qualora adottino lo statuto tipo predisposto dall'associazione di categoria, vagliato dalla Banca d'Italia

## 2. Compiti e poteri degli organi sociali

Compiti e poteri di amministrazione e di controllo devono essere ripartiti in modo chiaro ed equilibrato tra i diversi organi e all'interno di ciascuno di essi, evitando concentrazioni di potere che possano impedire una corretta dialettica interna.

L'articolazione degli organi societari deve essere conforme, sul piano formale e sostanziale, a quanto previsto dalla normativa per i diversi modelli di amministrazione e controllo, evitando la creazione di strutture organizzative (es. comitati interorganici) con poteri che possano limitare le prerogative degli organi stessi.

### 2.1 Organi con funzione di supervisione strategica e di gestione.

#### Principi generali

Un sistema di governo societario efficiente, basato sul principio del bilanciamento dei poteri, richiede che, nel caso in cui le funzioni di supervisione strategica e di gestione vengano attribuite a organi diversi, siano chiaramente individuati e distinti i compiti e le responsabilità dei

---

<sup>(7)</sup> Si richiama, ad esempio, la possibilità da parte degli organi di controllo di richiedere notizie e scambiare informazioni relative a società controllate, anche rivolgendosi direttamente agli organi di queste ultime (cfr. artt. 2403-bis e 2409-quaterdecies, c.c. e 151 e seguenti del TUF).

<sup>(8)</sup> Le banche valutano l'opportunità di rendere pubblico in tutto o in parte il contenuto del progetto di governo societario.

due organi, il primo chiamato a deliberare sugli indirizzi di carattere strategico della banca e a verificarne nel continuo l'attuazione, il secondo responsabile dell'attuazione degli indirizzi strategici e della gestione aziendale.

Analoga esigenza di una puntuale distinzione di ruoli si pone con riferimento ai componenti dell'organo in cui siano incardinate entrambe le funzioni <sup>(9)</sup>. Tale distinzione di funzioni non incide sulla caratteristica collegiale dell'organo e sul coinvolgimento di tutti i suoi membri nello svolgimento dell'attività, ma consente una più puntuale articolazione dei momenti (di supervisione strategica e gestionali) attraverso i quali l'organo medesimo esercita le proprie competenze.

Nelle banche di minori dimensioni e limitata complessità operativa ~~la predetta~~ questa distinzione può non sussistere, considerato anche il contributo fornito in tali realtà dal direttore generale nell'esercizio dei compiti di gestione.

~~Il presidente del consiglio di amministrazione svolge un'importante funzione al fine di favorire la 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 <sup>(10)</sup>.~~

~~Un ruolo analogo, volto a favorire la dialettica con la funzione di gestione, deve essere rivestito nel modello dualistico dal presidente dell'organo al quale sia attribuita la funzione di supervisione strategica. Qualora quest'ultima sia assegnata al consiglio di sorveglianza è necessario che il presidente dell'organo mantenga una posizione di equidistanza tra le diverse funzioni svolte, in modo da assicurare un raccordo obiettivo ed imparziale tra le stesse.~~

### Linee applicative

- a) Gli organi aziendali devono assicurare il governo dei rischi a cui la banca si espone, individuandone per tempo le fonti, le possibili dinamiche, i necessari presidi secondo quanto previsto dal cap. 7, Titolo V, dalla Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006.
- b) L'organo con funzione di supervisione strategica definisce l'assetto complessivo di governo e approva l'assetto organizzativo della banca, ne verifica la corretta attuazione e promuove tempestivamente le misure correttive a fronte di eventuali lacune o inadeguatezze. In aggiunta a quanto previsto dalla lettera a), l'organo è chiamato in particolare a: i) approvare l'assetto organizzativo e di governo della banca, garantendo la chiara distinzione di compiti e funzioni nonché la prevenzione dei conflitti di interesse; ii) approvare i sistemi contabili e di rendicontazione (reporting); iii) supervisionare il processo di informazione al pubblico e di comunicazione della banca; iv) assicurare un efficace confronto dialettico con la funzione di gestione e con i responsabili delle principali funzioni aziendali e verificare nel tempo le scelte

---

<sup>(9)</sup> La ~~nuova~~ disciplina civilistica individua chiaramente compiti e responsabilità dei componenti dell'organo amministrativo, distinguendo tra amministratori destinatari di deleghe e amministratori non esecutivi. Nel disegno del codice, si distingue tra compiti, svolti dagli organi delegati, di "cura" dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, da un lato, e compiti di "valutazione" di tale assetto e, in generale, dell'andamento della gestione, svolta dal consiglio di amministrazione. Tale assetto contribuisce a valorizzare la funzione di supervisione che deve essere svolta dal consiglio di amministrazione nel suo complesso sull'attività di gestione corrente della banca affidata a chi ha funzioni esecutive (articolo 2381 c.c.).

<sup>(10)</sup> ~~Cfr. art. 2381, comma 1, c.c. richiamato dall'articolo 2409 noviesdecies per il modello monistico.~~

e le decisioni da questi assunte.

- c) Con riferimento al ruolo rispettivamente svolto dalla funzione di supervisione strategica e dalla funzione di gestione nelle materie concernenti strategie d'impresa, sistema organizzativo, sistema dei controlli interni (compresi i compiti in materia di costituzione delle funzioni aziendali di controllo e di definizione e coordinamento delle loro responsabilità ecc.), ingresso in nuovi mercati e apertura a nuovi prodotti, sistemi interni di misurazione dei rischi, esternalizzazione di funzioni aziendali, ICAAP, si rinvia a quanto previsto dal cap. 7, Titolo V, dalla Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006. Per quanto attiene al ruolo svolto da questi organi in materia di antiriciclaggio, si rinvia a quanto previsto dalla disciplina attuativa del d.lgs. 231/2007 <sup>(11)</sup>.
- d) Il contenuto delle deleghe nell'ambito dell'organo con funzione di gestione deve essere determinato in modo analitico ed essere caratterizzato da chiarezza e precisione, anche nell'indicazione dei limiti quantitativi o di valore e delle eventuali modalità di esercizio; ciò, anche al fine di consentire all'organo collegiale l'esatta verifica del loro corretto adempimento nonché l'esercizio dei propri poteri di direttiva e di avocazione.
- e) Oltre alle attribuzioni non delegabili per legge, non possono formare oggetto di delega da parte dell'organo con funzione di supervisione strategica; tutti i compiti che questo organo svolge ai sensi della precedente linea applicativa b) e del Titolo V, cap. 7, sez. II, par. 2 della Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006; ~~le decisioni concernenti le linee e le operazioni strategiche e i piani industriali e finanziari,~~ la nomina e la revoca del direttore generale, l'assunzione e la cessione di partecipazioni di rilievo, l'approvazione e la modifica dei principali regolamenti interni, l'eventuale costituzione di comitati interni agli organi aziendali, la nomina e la revoca del responsabile delle funzioni di revisione interna, e di conformità e di controllo dei rischi <sup>(12)</sup>. Nell'ambito delle società capogruppo ~~potranno~~ essere delegate le operazioni comportanti variazioni non significative del perimetro del gruppo. Al contempo, il sistema delle deleghe deve essere idoneo ad assicurare che l'organo con funzione di supervisione strategica non sia investito di questioni che – per il loro contenuto o rilevanza non strategica – possono più efficacemente essere affrontate dall'organo con funzione di gestione o dalle strutture aziendali.
- f) Nei casi in cui, al fine di conferire unitarietà alla conduzione aziendale, rilevanti poteri di gestione siano delegati a un singolo esponente aziendale, occorre comunque preservare una corretta e costruttiva dialettica interna; a tal fine, anche quando il potere di proposta delle delibere consiliari sia assegnato in via ordinaria a tale esponente, deve garantirsi la facoltà in capo anche ad altri consiglieri di formulare proposte, così come deve curarsi con particolare attenzione e impegno la completa e tempestiva informativa all'organo collegiale.
- g) La contemporanea presenza di un comitato esecutivo e di un amministratore delegato, o quella di più amministratori delegati, si giustifica solo ~~in realtà aziendali con caratteristiche di~~

---

<sup>(11)</sup> Cfr. Provvedimento della Banca d'Italia recante disposizioni attuative in materia di organizzazione, procedure e controlli interni volti a prevenire l'utilizzo degli intermediari e degli altri soggetti che svolgono attività finanziaria a fini di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, ai sensi dell'art. 7 comma 2 del Decreto Legislativo 21 novembre 2007, n. 231 (Cap. 1, sezioni I e II).

<sup>(12)</sup> Ai sensi del cap. 7, Titolo V della Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 la nomina e la revoca delle funzioni aziendali di controllo spetta all'organo con funzione di supervisione strategica, sentito l'organo con funzione di controllo.

~~particolare complessità operativa o dimensionale nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa~~ e richiede una ripartizione chiara delle competenze e delle responsabilità. Nelle banche di minore complessità va evitata la nomina di un amministratore delegato e di un direttore generale; va parimenti evitata l'istituzione di figure assimilabili a quella del direttore generale o la previsione di un numero rilevante di posizioni vicarie, che possano rendere pletorico l'assetto dell'esecutivo. La presenza di più direttori generali è possibile in casi eccezionali, per particolari esigenze di articolazione della struttura esecutiva (in relazione alle dimensioni, all'attività transfrontaliera, alla complessità operativa), purché le rispettive competenze siano definite e sia, in ogni caso, garantita l'unitarietà della conduzione operativa.

- ~~h) Il presidente del consiglio di amministrazione 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 degli organi interni di controllo e dei comitati interni. Per svolgere efficacemente la propria funzione, il presidente deve avere un ruolo non esecutivo e non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali, salva la facoltà di rivestire, in casi eccezionali, compiti di supplenza dei componenti esecutivi. 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.~~
- i) L'attribuzione di compiti di supervisione strategica al consiglio di sorveglianza non deve condurre a ingerenze di quest'ultimo nella gestione, per non snaturarne di fatto la funzione di controllo e non limitare l'autonomia dell'organo gestorio. Lo statuto della banca, nell'ambito di quanto consentito dal codice civile, deve: (i) individuare in modo chiaro e puntuale l'ambito delle materie attribuite alla competenza del consiglio di sorveglianza; (ii) limitare tali competenze alle sole operazioni effettivamente "strategiche", escludendo in ogni caso ampliamenti delle fattispecie rimesse allo stesso consiglio di sorveglianza; (iii) qualificare natura e contenuti del potere decisionale riconosciuto al consiglio medesimo rispetto alle competenze del consiglio di gestione, fermo restando il potere di proposta di quest'ultimo; (iv) individuare le operazioni strategiche fondamentali (es. fusioni, acquisizioni di particolare rilievo) per le quali il consiglio di sorveglianza può rappresentare il proprio indirizzo al consiglio di gestione ai fini della predisposizione della relativa proposta; (v) attribuire al consiglio di gestione della capogruppo il compito di designare i consiglieri esecutivi delle società del gruppo al fine di assicurare l'unitarietà della conduzione operativa del gruppo stesso.
- j) Tenuto conto della disciplina civilistica in tema di interessi degli amministratori per i sistemi tradizionale e monistico (artt. 2391 e 2409-noviesdecies, comma 1, c.c.), le banche adottano, nell'ipotesi di attribuzione al consiglio di sorveglianza della funzione di supervisione strategica, idonee disposizioni statutarie che assicurino adeguata trasparenza e sostanziale correttezza nell'assunzione delle deliberazioni riguardanti operazioni per le quali i consiglieri di sorveglianza abbiano interessi, per conto proprio o di terzi <sup>(13)</sup>. In tali circostanze i consiglieri devono dare notizia di tale interesse, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata. La deliberazione deve inoltre adeguatamente motivare le ragioni e la convenienza

---

<sup>(13)</sup> Resta ferma l'applicazione della disciplina delle obbligazioni degli esponenti bancari e delle attività di rischio verso soggetti collegati di cui, rispettivamente, agli artt. 136 e 53 del TUB.

per la società dell'operazione.

## 2.2 Organo con funzione di controllo.

### Principi generali

L'organo con ~~funzioni~~ funzione di controllo vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca.

L'ordinamento affida compiti di controllo al collegio sindacale, nel sistema tradizionale, al consiglio di sorveglianza, in quello dualistico, e al comitato per il controllo sulla gestione, in quello monistico.

Per l'importanza che detti compiti rivestono a fini di vigilanza, il TUB (art. 52) ha predisposto un meccanismo di collegamento funzionale con l'Autorità di vigilanza: l'organo con funzione di controllo deve informare senza indugio la Banca d'Italia di tutti i fatti o gli atti di cui venga a conoscenza che possano costituire una irregolarità nella gestione delle banche o una violazione delle norme disciplinanti l'attività bancaria. A tali fini lo statuto della banca, indipendentemente dal modello di amministrazione e controllo adottato, assegna all'organo con funzione di controllo i relativi compiti e poteri.

L'organo con funzione di controllo è parte integrante del complessivo sistema di controllo interno e svolge le funzioni definite dal cap. 7, Titolo V, della Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006.

L'organo di controllo ha la responsabilità di vigilare sulla funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni. Considerata la pluralità di funzioni e strutture aziendali aventi compiti e responsabilità di controllo <sup>(14)</sup>, tale organo è tenuto ad accertare l'efficacia di tutte le strutture e funzioni coinvolte nel sistema dei controlli e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate.

L'organo con funzione di controllo può ~~si~~ avvalersi delle strutture e delle funzioni di controllo interne all'azienda per svolgere e indirizzare lo svolgimento delle proprie verifiche e degli accertamenti necessari. ~~A tal fine e~~ riceve da queste adeguati flussi informativi periodici o relativi a specifiche situazioni o andamenti aziendali. In ragione di tale stretto collegamento ~~è opportuno che~~ l'organo con funzione di controllo è sia specificamente sentito, oltre che in merito alle decisioni riguardanti la nomina e la revoca dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo interne (controllo dei rischi, conformità alle norme, soprattutto ~~revisione interna e controllo di conformità~~), anche sulla ~~e la~~ definizione degli elementi essenziali dell'architettura complessiva del sistema dei controlli (poteri, responsabilità, risorse, flussi informativi, gestione dei conflitti di interesse).

~~L'organo di controllo vigila sull'adeguatezza del sistema di gestione e controllo dei rischi.~~

---

<sup>(14)</sup> Si richiamano, in particolare, ad esempio, le funzioni aziendali di controllo di secondo (gestione controllo dei rischi, funzione di compliance conformità alle norme), e terzo livello (internal audit) e la funzione antiriciclaggio; ~~l'organismo di vigilanza eventualmente istituito ai sensi del d.lgs. 231/2001. Con riferimento all'istituzione dell'organismo di vigilanza ai sensi del d.lgs. 231/2001, si rinvia a quanto già previsto dal cap. 7, tit. V, della Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 (cfr. sez. II, par. 4).~~

~~A tal fine, esso deve avere una idonea conoscenza dei sistemi adottati dall'intermediario, del loro concreto funzionamento, delle loro capacità di coprire ogni aspetto dell'operatività aziendale. Particolare attenzione va rivolta ai sistemi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, avuto riguardo sia ai profili organizzativi, sia a quelli quantitativi. Considerata anche la rilevanza dei rischi non espressamente coperti della regolamentazione prudenziale del "primo pilastro" (es. reputazionale, strategico, etc.), l'organo di controllo è altresì tenuto a vigilare sull'adeguatezza e sulla rispondenza del processo di determinazione del capitale interno (ICAAP) ai requisiti stabiliti dalla normativa.~~

Nell'ambito dei controlli sulla corretta amministrazione, l'organo con funzione di controllo verifica e approfondisce cause e rimedi delle irregolarità gestionali, delle anomalie andamentali, delle lacune degli assetti organizzativi e contabili. Particolare attenzione va andrà rivolta al rispetto della regolamentazione concernente i conflitti di interesse <sup>(15)</sup>.

Nella concreta determinazione dell'intensità e delle modalità delle verifiche da condurre nonché nella valutazione delle irregolarità riscontrate l'organo con funzione di controllo tiene in considerazione sia la rilevanza delle perdite che potrebbero derivarne per l'intermediario sia le ricadute sul piano della reputazione e della salvaguardia della fiducia del pubblico.

I controlli devono riguardare trasversalmente tutta l'organizzazione aziendale, includendo verifiche in ordine ai sistemi e alle procedure (es. quelli informativi e amministrativo-contabili), ai diversi rami di attività (credito, finanza, etc.), all'operatività (introduzione di nuovi prodotti, ingresso in nuove aree di business o geografiche, continuità operativa, outsourcing).

Gli organi incaricati della funzione di controllo nella società capogruppo verificano anche il corretto esercizio dell'attività di controllo strategico e gestionale svolto dalla capogruppo sulle società del gruppo.

Nel caso di adozione di modelli alternativi assume specifico rilievo l'esigenza di assicurare l'efficacia e l'effettività delle funzioni svolte dall'organo con funzione di controllo. Ai sensi del richiamato art. 52 del TUB, lo statuto della banca deve assegnare all'a tale organo di controllo compiti e poteri idonei a consentire il corretto adempimento dell'obbligo di riferire tempestivamente alla Banca d'Italia in merito a irregolarità gestionali o violazioni della normativa.

Nei modelli dualistico e monistico le banche devono adottare idonee 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. Nel modello dualistico, ove la funzione di supervisione strategica sia assegnata al consiglio di sorveglianza o quest'ultimo abbia un numero elevato di componenti, detti obiettivi vanno assicurati attraverso la costituzione di un apposito comitato (comitato per il controllo interno), punto di riferimento per le funzioni e le strutture aziendali di controllo interno.

Nel caso di adozione del modello dualistico e di quello monistico, le cariche dei componenti dell'organo con funzione di controllo devono avere caratteristiche di stabilità idonee

---

<sup>(15)</sup> Si richiamano al riguardo sia le disposizioni codicistiche di cui agli artt. 2391 e 2391-bis, sia le specifiche previsioni per le banche riguardanti le attività di rischio verso soggetti collegati e le obbligazioni degli esponenti bancari, di cui rispettivamente agli artt. 53 e 136 del TUB. Assumono rilievo inoltre le disposizioni sui conflitti di interesse nella prestazione di attività e servizi di investimento contenute nel Regolamento attuativo dell'art. 6, comma 2-bis, del TUF.

a preservare la continuità nell'azione di controllo.

Con riferimento al controllo contabile svolto dal revisore esterno, Nelle banche che, per disposizione inderogabile o per scelta statutaria (<sup>16</sup>), affidano il controllo contabile a un revisore esterno, l'organo con funzione di controllo, ~~principalmente tenuto a svolgere verifiche sulla gestione,~~ conserva compiti connessi con la valutazione dell'adeguatezza e della funzionalità dell'assetto contabile, ivi compresi i relativi sistemi informativi, al fine di assicurare una corretta rappresentazione dei fatti aziendali. Anche al revisore esterno si applica l'obbligo di informazione alla Banca d'Italia (art. 52, comma 2, del TUB).

### Linee applicative

- 1) Per tutti i modelli di amministrazione e controllo:
  - a) l'organo con funzione di controllo, nello svolgimento dei propri compiti, si avvale dei flussi informativi provenienti dalle funzioni e strutture di controllo interno; le relazioni delle funzioni di revisione interna, di conformità e di controllo dei rischi devono essere direttamente trasmesse dai responsabili delle rispettive funzioni anche all'organo con funzione di controllo;
  - b) l'organo con funzione di controllo della capogruppo deve operare in stretto raccordo con i corrispondenti organi delle controllate;
  - c) l'organo con funzione di controllo, fermi restando gli obblighi di informativa alla Banca d'Italia, segnala agli organi con funzioni di supervisione strategica e di gestione le carenze e le irregolarità riscontrate, richiede l'adozione di idonee misure correttive e ne verifica nel tempo l'efficacia;
  - d) l'organo con funzione di controllo periodicamente verifica la propria adeguatezza in termini di poteri, funzionamento e composizione, tenuto conto delle dimensioni, della complessità e delle attività svolte dall'intermediario (cfr. par. ~~3-6~~);
  - e) i componenti ~~degli organi~~ dell'organo con funzione di controllo non possono assumere cariche in organi diversi da quelli con funzione di controllo (<sup>17</sup>) presso altre società del gruppo o del conglomerato finanziario, nonché presso società nelle quali la banca detenga, anche indirettamente, una partecipazione strategica (<sup>18</sup>);
  - f) la scelta del revisore contabile deve essere effettuata valutandone accuratamente la professionalità e l'esperienza, affinché tali requisiti siano proporzionati alle dimensioni e alla complessità operativa della banca;
  - g) devono essere previste adeguate forme di coordinamento nel continuo tra l'organo con funzione di controllo e il soggetto incaricato del controllo contabile.

---

~~(<sup>16</sup>) Per le banche di credito cooperativo cfr. art. 52, comma 2 bis, TUB, secondo cui lo statuto può prevedere che il controllo contabile sia affidato al collegio sindacale.~~

(<sup>17</sup>) Il divieto comprende l'assunzione di cariche nell'ambito di comitati per il controllo sulla gestione.

(<sup>18</sup>) A tal fine per "strategica" si intende la partecipazione che sia almeno pari al 10% del capitale sociale o dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria della società partecipata e al 5% del patrimonio di vigilanza consolidato del gruppo bancario (~~ovvero~~ di quello individuale nel caso di banche non appartenenti a un gruppo bancario).

- 2) Lo statuto delle banche che adottano il modello dualistico deve prevedere che:
- a) il consiglio di sorveglianza, in conformità con quanto stabilito dall'art. 52 del TUB, possa procedere in qualsiasi momento ad atti di ispezione o controllo. I poteri di ispezione sono esercitati in modo da assicurare l'efficiente svolgimento dell'operatività della banca; in particolare, ove la funzione di supervisione strategica sia assegnata al consiglio di sorveglianza o in ogni caso in cui il numero dei componenti del consiglio di sorveglianza sia superiore a sei, lo statuto prevede che detti poteri ispettivi siano esercitati da un comitato costituito all'interno dell'organo (sul comitato per il controllo interno cfr. anche par. 3) <sup>(19)</sup>;
  - b) i consiglieri di sorveglianza possano richiedere ai consiglieri di gestione notizie sull'andamento delle operazioni sociali o su determinati affari, definendo modalità di esercizio di tale prerogativa idonee a non intralciare l'operatività aziendale;
  - c) almeno un componente del consiglio di sorveglianza partecipi alle riunioni del consiglio di gestione. Tale partecipazione, strettamente connessa allo svolgimento delle funzioni di controllo, va riservata ai soli componenti del comitato per il controllo interno o, in mancanza, ai soggetti più idonei a svolgere tale funzione in relazione ai requisiti di professionalità ed indipendenza posseduti;
  - d) la revoca dei componenti del consiglio di sorveglianza, ovvero dei soli componenti del comitato per il controllo interno ove costituito <sup>(20)</sup>, sia debitamente motivata.
- 3) Lo statuto delle banche che adottano il modello monistico deve:
- a) espressamente attribuire, in attuazione di quanto previsto dall'articolo 52 del TUB, al comitato per il controllo sulla gestione il compito di vigilare sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie;
  - b) prevedere che il comitato per il controllo sulla gestione possa procedere in qualsiasi momento ad atti di ispezione o controllo;
  - c) attribuire all'assemblea il compito di nominare e revocare i componenti del comitato per il controllo sulla gestione ai sensi di quanto consentito dall'art. 2409-octiesdecies c.c.; la revoca deve in ogni caso essere debitamente motivata.

---

<sup>(19)</sup> Tale soluzione costituisce una modalità organizzativa attraverso la quale si tende ad accrescere l'efficacia della funzione di controllo, la cui responsabilità resta comunque attribuita al consiglio di sorveglianza come organo collegiale. Essa non esclude che il consiglio di sorveglianza possa decidere lo svolgimento di ispezioni da parte del comitato.

<sup>(20)</sup> Va motivata anche la sostituzione dei componenti del comitato per il controllo interno da parte del consiglio di sorveglianza.

### **Box n. 3 – Compiti e poteri degli organi**

*Le principali modifiche apportate al paragrafo 2 sono connesse con l'esigenza di coordinare la disciplina con la nuova normativa sui controlli interni.*

*La linea applicativa 2.1.b) riprende invece le disposizioni dell'art. 88 della CRDIV.*

*Le disposizioni che riguardano il presidente dell'organo di amministrazione sono state eliminate dal par. 2 e fatte confluire nel nuovo paragrafo dedicato a questa figura (cfr. par. 5 e relativo box).*

## **3. Composizione e nomina degli organi sociali**

### Principi generali

La composizione degli organi sociali assume un rilievo centrale per l'efficace assolvimento dei compiti che sono loro affidati dalla legge, dalle disposizioni di vigilanza e dallo statuto; la suddivisione di compiti e responsabilità all'interno degli organi aziendali deve essere coerente con il ruolo ad essi attribuito nell'ambito del sistema di amministrazione e controllo prescelto.

Il numero dei componenti degli organi sociali deve essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca al fine di presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale, per quanto concerne la gestione e i controlli. La composizione degli organi non deve risultare pletorica: 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.

~~Sotto il profilo qualitativo, i componenti degli organi devono assicurare un livello di professionalità adeguato alla complessità operativa e dimensionale della banca, fermo restando il possesso dei requisiti previsti ai sensi dell'articolo 26 del TUB, e dedicare tempo e risorse idonei per l'assolvimento dell'incarico.~~

Sotto il profilo qualitativo, il corretto assolvimento delle funzioni richiede che negli organi con funzioni di supervisione strategica e gestione siano presenti soggetti:

- 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, ecc.);
- 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;
- 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 ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della banca <sup>(21)</sup>;

---

<sup>(21)</sup> 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 inteso di ciascun componente su materie o decisioni più affini alle proprie caratteristiche. Ciò non deve tuttavia pregiudicare il principio della

- che dedichino tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico, indipendentemente dal rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti in attuazione della CRD IV;
- indirizzano 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; essi operano con autonomia di giudizio, al riparo da indebite influenze di azionisti o altri soggetti.

L'attenzione va posta su tutti i componenti, ivi compresi quelli non esecutivi: questi 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 di questi soggetti devono essere adeguate a quei compiti, sempre più 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.

La presenza di un numero adeguato di componenti non esecutivi <sup>(~~22~~)</sup> con ruoli e compiti ben definiti, che svolgano efficacemente la funzione di contrappeso nei confronti degli esecutivi e del *management* della banca, favorisce la dialettica interna all'organo di appartenenza, specie quando a un unico organo aziendale sia attribuito l'esercizio di più funzioni (di supervisione strategica e di gestione).

Nell'organo che svolge la funzione di supervisione strategica, devono essere nominati ~~anche componenti~~ 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 <sup>(~~23~~)</sup>. Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa ~~realità aziendali di maggiori dimensioni o connotate da un'elevata complessità operativa~~, la costituzione all'interno dell'organo con funzione di supervisione

---

partecipazione attiva di tutti gli esponenti ai lavori e decisioni consiliari; ogni componente deve quindi essere in grado di analizzare e formulare valutazioni sul complesso delle materie trattate e delle decisioni assunte in consiglio.

~~(<sup>22</sup>) Per non esecutivi si intendono, in linea con le previsioni civilistiche, i consiglieri che non sono membri del comitato esecutivo, non sono destinatari di deleghe e non svolgono, anche di mero fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa.~~

~~(<sup>23</sup>) 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 dovrà, tra l'altro, risultare l'esame di tutti i rapporti creditizi intrattenuti con la banca e riconducibili al consigliere ritenuto indipendente.~~

~~La norma dà un'indicazione di vigilanza sull'importanza dei componenti indipendenti, fermo restando che la relativa disciplina è rimessa ad un apposito regolamento del Ministro dell'economia e delle finanze ai sensi dell'art. 26 TUB. Per le società quotate si richiamano gli artt. 147 ter, comma 4, e 147 quater del TUF, che prevedono la necessaria presenza di indipendenti nel consiglio di amministrazione e in quello di gestione, in relazione al numero dei componenti l'organo. In generale per i modelli dualistico e monistico cfr. gli artt. 2409 duodecies, comma 10, e 2409 septiesdecies, comma 2, c.c. In materia di composizione degli organi aziendali rilevano altresì, per le società quotate, le ulteriori previsioni dell'art. 147 ter e l'art. 148 del TUF, e relative disposizioni attuative, in materia di nomine riservate alle minoranze azionarie.~~

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.

In generale, al fine di assicurare la coerenza dell'assetto di governo societario, le competenze e la composizione dei comitati devono riflettere quelle dell'organo al cui interno sono costituiti; la loro articolazione complessiva non deve comportare sovrapposizioni di responsabilità né intralcio ai processi decisionali; le relative attività devono essere adeguatamente formalizzate.

Le modalità di nomina e di revoca degli organi aziendali devono essere trasparenti e disciplinate a livello statutario. Tali modalità devono assicurare un'adeguata rappresentanza negli organi aziendali delle diverse componenti della base sociale (investitori istituzionali, minoranze qualificate); specie quando questa sia particolarmente frazionata (come, ad esempio, nelle banche popolari) vanno previsti meccanismi che agevolino una significativa partecipazione dei soci all'assemblea.

Il processo di nomina, che vede coinvolti più organi e funzioni (comitato nomine, ove presente; consiglio; assemblea), deve assicurare che negli organi di amministrazione e controllo siano presenti soggetti capaci di assicurare che il ruolo ad essi attribuito sia svolto in modo efficace. Ciò richiede che le professionalità necessarie a realizzare questo risultato siano chiaramente definite ex ante, ed eventualmente riviste nel tempo per tenere conto delle criticità emerse, e che il processo di selezione e di nomina dei candidati tenga conto di tali indicazioni.

#### **Box n. 4 – Composizione qualitativa degli organi**

*Le modifiche ai principi generali (testo sopra) e alle linee applicative (testo sotto) in tema di composizione qualitativa degli organi sono in larga parte dovute alla trasposizione nel testo della Comunicazione di gennaio 2012, con alcune modifiche rese necessarie dall'attuazione della CRD IV.*

*In particolare, per tenere conto delle indicazioni della direttiva sono state integrate (o aggiunte) le disposizioni relative a:*

- i) la diversity di età, genere, proiezione internazionale, esperienze professionali (terzo bullet e relativa nota 21; linea applicativa f);*
- ii) l'autonomia di giudizio che deve caratterizzare l'azione di ogni singolo consigliere (quinto bullet);*
- iii) la disponibilità di tempo (quarto bullet e linea applicativa g). Con riferimento a quest'ultimo aspetto, si ricorda che la direttiva – accanto al principio generale secondo cui gli esponenti aziendali devono dedicare all'incarico tempi idonei ad assicurarne lo svolgimento corretto – prevede limiti all'assunzione di cariche. Conseguentemente, anche la disciplina italiana – in aggiunta ai principi e alle linee applicative contenute in queste disposizioni – dovrà introdurre limiti alle cd. multiple directorships.*

#### Linee applicative

- ~~a) L'idoneità degli esponenti a svolgere le proprie funzioni, sotto il profilo della professionalità, della disponibilità di tempo e, ove richiesta, dell'indipendenza, rientra nelle valutazioni di competenza dell'organo di appartenenza che dovrà accertarla e assicurarla nel continuo.~~

- ~~b) Fermi restando gli obblighi posti dalla disciplina dettata per le banche quotate <sup>(24)</sup>, in occasione della nomina degli esponenti aziendali, e nel continuo, devono essere accertati e valutati il numero di incarichi di analoga natura, ponendo particolare attenzione a quelli che richiedono un maggiore coinvolgimento nell'ordinaria attività aziendale. I limiti al cumulo degli incarichi devono essere oggetto di specifiche previsioni dello statuto o di regolamenti interni.~~
- a) 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, consigli che prevedono un numero di componenti superiori a 13 – o a 17 in caso di adozione del modello monistico – rappresentano 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 19. Le altre banche devono attestarsi su numeri inferiori.

**Box n. 5 – Composizione quantitativa degli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione**

La previsione di un numero massimo di componenti del CdA dà attuazione al principio - già previsto nelle disposizioni attuali - in base al quale la composizione degli organi non deve risultare pletorica. La Banca ha più volte richiamato l'attenzione su questo profilo: sia per assicurare la funzionalità dell'organo, sia per i costi di una compagine eccessivamente numerosa.

Nel documento sulle best practices pubblicato nel 2011 (disponibile all'indirizzo: [http://www.bancaditalia.it/vigilanza/analisi-sistema/governance/corporate\\_governance.pdf](http://www.bancaditalia.it/vigilanza/analisi-sistema/governance/corporate_governance.pdf)) si segnalava che - a seguito dell'entrata in vigore delle disposizioni, nel 2008 - non si erano registrate sostanziali variazioni e che era opportuno ridurre il numero dei componenti, rimasto elevato. Le ulteriori analisi svolte confermano che questo aspetto rimane critico.

Dei primi 15 gruppi bancari italiani, quelli retti da sistema tradizionale hanno in media 17,6 consiglieri di amministrazione; quelli con il modello dualistico 27,3 (tra consiglieri di sorveglianza e consiglieri di gestione). Per l'insieme di tutte le banche quotate la media dei consigli di amministrazione o gestione è di 13,5 componenti; quella dei consigli di sorveglianza è di 20.

Dal confronto internazionale emerge che la numerosità dei consigli italiani è concentrata soprattutto nel settore bancario. Secondo dati raccolti da società di consulenza, infatti, il valore medio italiano nelle società quotate risulta in linea con quello medio europeo. Una differenza significativa si riscontra invece confrontando la numerosità dei board nelle maggiori banche: secondo uno studio, riferito alle prime 25 banche europee per capitalizzazione di mercato, nel 2012 il dato medio europeo era di 14,8 componenti; le 2 banche italiane comprese nel campione avevano viceversa un numero di componenti di circa 20.

Analisi ulteriori svolte sul numero dei componenti dei board dei primi gruppi bancari in Italia, UK, Francia, Germania, Olanda, Svezia e Spagna confermano dati per l'Italia significativamente più elevati rispetto agli altri paesi. Nelle banche europee con sistema monistico, il numero medio di esponenti è di circa 13, numero che include anche la funzione di controllo (in Italia allocata al collegio sindacale). Tutte le banche con sistema dualistico presentano, in generale, un numero maggiore di esponenti rispetto a quelle che adottano altri sistemi di amministrazione e controllo. Anche in questo caso, tuttavia, il dato italiano è significativamente più elevato rispetto a quello registrato in altri paesi; si avvicina a quello tedesco solo considerando anche i componenti nominati dai lavoratori (obbligo che in Italia non sussiste). La media di esponenti nei paesi diversi dall'Italia, escludendo le nomine da gestione, è di circa 18.

Nelle banche più piccole il numero medio dei componenti del CdA è di 9,2; si rileva tuttavia una significativa varianza,

<sup>(24)</sup> Cfr. art. 148 bis del TUF e relative disposizioni attuative in materia di limiti al cumulo degli incarichi. In via generale, cfr. anche art. 2400, comma 4, e 2409 quaterdecies, comma 1, e.e.

*non giustificata nei valori più elevati.*

*Ci si riserva, a seguito della consultazione, di introdurre indicazioni quantitative anche per i consigli delle banche diverse da quelle di maggiori dimensione e complessità operativa.*

b) Ai fini delle nomine o della cooptazione dei consiglieri, il consiglio di amministrazione (o di sorveglianza e di gestione):

1. identifica preventivamente la propria composizione quali-quantitativa considerata ottimale in relazione agli obiettivi indicati nel presente paragrafo 3, individuando e motivando il profilo teorico (ivi comprese caratteristiche di professionalità e di eventuale indipendenza) dei candidati ritenuto opportuno a questi fini;
2. verifica successivamente la rispondenza tra la composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale e quella effettiva risultante dal processo di nomina.

c) Le attività svolte dal consiglio ai sensi della linea applicativa b) devono essere il frutto di un esame approfondito e formalizzato; nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa esse sono svolte con il contributo fattivo del comitato nomine; nelle altre, si richiama il ruolo degli amministratori indipendenti presenti in consiglio. In particolare, il comitato nomine (o gli amministratori indipendenti), oltre a svolgere un ruolo consultivo nelle fasi di cui alla linea applicativa b) 1. e 2., 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 <sup>(25)</sup>.

I risultati delle analisi svolte, e gli eventuali pareri del comitato nomine, sono trasmessi alla Banca d'Italia <sup>(26)</sup>. Se la nomina deve essere effettuata dall'assemblea, i risultati delle analisi di cui alla linea applicativa b)1. devono essere portati a conoscenza dei soci in tempo utile affinché la scelta dei candidati da presentare possa tenere conto delle professionalità richieste <sup>(27)</sup>; agli stessi fini, è opportuno che la proposta di candidati avanzata dai soci o dal consiglio venga corredata di un curriculum volto a identificare per quale profilo teorico ciascuno di essi risulta adeguato e dell'eventuale parere del comitato nomine. Infine, in caso di cooptazione degli amministratori, i risultati dell'analisi di cui alla linea applicativa b)1., la verifica di cui alla linea applicativa b)2 e i pareri del comitato nomine sono forniti alla prima assemblea successiva alla cooptazione <sup>(28)</sup>. Resta ovviamente salva la possibilità per gli azionisti di

---

<sup>(25)</sup> Ciò sia in caso di presentazione di liste da parte del consiglio all'assemblea, sia in caso di cooptazione dei consiglieri, sia per le nomine dei componenti il consiglio di gestione effettuate del consiglio di sorveglianza.

<sup>(26)</sup> La verifica è effettuata nell'ambito del processo di valutazione dell' idoneità degli esponenti da effettuarsi ai sensi dell'art. 26 TUB , e di essa la banca ne dà conto nel relativo verbale di accertamento.

<sup>(27)</sup> Analoga comunicazione va effettuata dal consiglio di gestione nei confronti del consiglio di sorveglianza.

<sup>(28)</sup> Nelle banche che adottano il modello dualistico di amministrazione:

svolgere proprie valutazioni sulla composizione ottimale degli organi e di presentare liste di candidati coerenti con queste, motivando eventuali differenze rispetto alle analisi svolte dal consiglio.

- d) 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 proprio 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.
- e) Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa devono essere formalizzati piani volti ad assicurare l'ordinata successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo (Amministratore delegato, Direttore generale) in caso di cessazione per scadenza del mandato o per qualsiasi altra causa, al fine di garantire la continuità aziendale e di evitare ricadute economiche e reputazionali.

**Box n. 6 – I piani di formazione e i piani di successione**

*L'art. 91, par. 9 della CRD IV prevede che le banche "destinino risorse umane e finanziarie adeguate alla preparazione e alla formazione" dei membri del C.d.A.*

*Piani di formazione per assicurare l'aggiornamento delle competenze dei componenti del C.d.A. sono stati già richiesti alle banche con la Comunicazione di gennaio 2012. Le modifiche ora introdotte estendono la funzione dei piani anche all'obiettivo di agevolare, in fase di nomina, l'inserimento dei nuovi componenti nel board. L'obbligo di aggiornamento professionale viene previsto anche per i responsabili delle principali funzioni aziendali, coerentemente con il ruolo rilevante svolto da queste figure nella gestione e nel controllo della banca; nella stessa direzione, le Guidelines dell'EBA prevedono piani di formazione per tutto il personale dedicato a funzioni di controllo.*

*Le Guidelines dell'EBA contengono inoltre indicazioni sull'esigenza di predisporre appositi piani di successione per il C.d.A.; analoga previsione è contenuta nei Principi emanati nel 2010 dal comitato di Basilea per rafforzare la corporate governance delle banche.*

*Soprattutto nelle banche di maggiori dimensioni, difficoltà o incertezze sulla sostituzione del vertice dell'esecutivo possono avere ricadute negative sull'immagine e sulla loro reputazione. Le disposizioni introducono quindi l'obbligo, per le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, di predisporre specifici piani volti a favorire l'ordinata successione delle cariche di vertice dell'esecutivo, in un'ottica di salvaguardia della continuità della conduzione aziendale.*

- f) La composizione degli organi deve riflettere un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere, proiezione internazionale.
- g) Fermo restando il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti ai sensi della CRDIV e

- 
- le valutazioni sub b) 1 e 2, sono condotte dal consiglio di sorveglianza e dal consiglio di gestione, ciascuno con riferimento alla propria composizione; il comitato nomine, presente nel consiglio di sorveglianza, partecipa anche ai lavori del consiglio di gestione e assicura il necessario raccordo con il consiglio di sorveglianza;
  - l'identificazione dei candidati a ricoprire le cariche nel consiglio di gestione è effettuata dal consiglio di sorveglianza, in base all'analisi preventiva svolta dal consiglio di gestione e trasmessa al consiglio di sorveglianza con adeguato anticipo, e con il parere del comitato nomine.

da disposizioni di legge o previsioni dello statuto <sup>(29)</sup>, va assicurato che i componenti degli organi 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.

h) Per componenti esecutivi si intendono:

- i. i consiglieri che sono membri del comitato esecutivo, o sono destinatari di deleghe o svolgono, anche di mero fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa;
- ii. i consiglieri che rivestono incarichi direttivi nella banca, cioè hanno l'incarico di sovrintendere ad aree determinate della gestione aziendale, assicurando l'assidua presenza in azienda, acquisendo informazioni dalle relative strutture operative, partecipando a comitati manageriali e riferendo all'organo collegiale sull'attività svolta;
- iii. i consiglieri che rivestono le cariche sub i) o gli incarichi sub ii) in qualsiasi società del gruppo bancario.

**Box n. 7 – Definizione di consigliere esecutivo**

*La modifica inserisce nel testo delle disposizioni la definizione di componente esecutivo.*

*La nuova formulazione include le ipotesi già previste (in nota) nelle disposizioni attuali e nella Nota di chiarimenti del 2009. Con riferimento alle cariche o incarichi infragruppo (punto iii), il criterio sistematizza la previsione – già contenuta nella Nota di chiarimenti – che già considera esecutivi i consiglieri che rivestono cariche nelle società controllate.*

i) I componenti non esecutivi devono:

- acquisire, avvalendosi dei comitati interni, informazioni sulla gestione e sull'organizzazione aziendale, dal management, dalla revisione interna e dalle altre funzioni aziendali di controllo;
- non essere coinvolti, nemmeno di fatto, nella gestione esecutiva della società ed evitare situazioni di conflitto di interessi;
- essere fattivamente impegnati nei compiti loro affidati, anche sotto il profilo della disponibilità di tempo;
- partecipare ai processi di nomina e revoca dei responsabili delle funzioni interne aziendali di controllo e di gestione dei rischi (in particolare revisione interna e controllo di conformità).

j) E' coerente con l'attribuzione al consiglio di sorveglianza della funzione di supervisione

---

<sup>(29)</sup> Cfr.: articoli 2390, 2399 comma 3, 2409-duodecies comma 11, del Codice civile; articolo 148-bis T.U.F e relativa disciplina attuativa adottata dalla Consob; articolo 36 del decreto legge 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con modificazioni dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214.

strategica un consiglio di gestione caratterizzato da un numero contenuto di componenti e dalla prevalenza di esecutivi <sup>(30)</sup>; 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 ~~dovrà~~ deve essere presente un numero adeguato di componenti non esecutivi.

k) Nell'organo con funzione di supervisione strategica, almeno un quarto dei componenti devono possedere i requisiti di indipendenza ~~devono essere presenti componenti indipendenti in numero adeguato rispetto alle dimensioni dell'organo e all'operatività della banca~~ <sup>(31)</sup>. Essi devono possedere professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna all'organo di appartenenza e da apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo.

l) Nelle realtà aziendali di maggiori dimensioni o connotate da un'elevata complessità operativa banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica è necessario che:

1. siano costituiti 3 comitati specializzati in tema di controlli interni e rischi, remunerazione, nomine, con i compiti indicati nell'Allegato 2 <sup>(32)</sup>; ~~(es. comitato per il controllo interno, per la remunerazione, per le nomine) di supporto nelle materie dove maggiore è il rischio di conflitti di interesse;~~
2. la composizione, il mandato, i poteri (consultivi, istruttori, propositivi), le risorse disponibili e i regolamenti interni dei comitati siano 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;
3. detti comitati siano composti, di regola, da 3-5 membri, tutti non esecutivi ed in maggioranza indipendenti e includano i componenti eletti dalle minoranze; ogni membro non può far parte di più di due comitati contemporaneamente. I lavori di ciascun comitato sono coordinati da un presidente scelto tra i componenti indipendenti; includano componenti indipendenti e siano composti da un numero di membri, di norma compreso fra tre e cinque, adeguato ai compiti ad essi affidati

m) Nelle banche con attivo superiore a 3.5 miliardi di euro, diverse da quelle di maggiori dimensioni o complessità operativa, va costituito il comitato controlli interni e rischi, con le caratteristiche indicate nella linea applicativa l)2 e l)3 ed i compiti previsti nell'Allegato 2.

Nelle altre banche, o per i comitati diversi da quelli indicati alla linea applicativa l)1, l'eventuale istituzione di comitati deve rispondere a concrete esigenze e comunque rispettare quanto previsto dalla linea applicativa l)2. Essi devono essere, di regola, composti da 3-5 membri e includere componenti indipendenti.

n) 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

---

<sup>(30)</sup> Resta fermo quanto previsto dall'art. 147-*quater* del TUF.

~~<sup>(31)</sup> Cfr. nota 20~~

<sup>(32)</sup> Le filiazioni italiane non quotate di capogruppo aventi sede in un altro Stato dell'Unione Europea possono non istituire i comitati, qualora essi siano presenti nella capogruppo estera e questa tenga debitamente conto delle specificità della banca italiana sotto il profilo operativo e assicuri il rispetto delle presenti disposizioni.

essere composto da soggetti dotati di adeguati requisiti di professionalità e tutti indipendenti. Il presidente 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 <sup>(33)</sup>.

- o) 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 tre.

#### **Box n. 8 – I comitati interni all'organo con funzione di supervisione strategica**

##### 1. Comitati nomine, rischi e remunerazioni nelle banche di maggiori dimensione e complessità operativa

*La Direttiva, agli articoli 76, 88 e 95, richiede la costituzione nel board delle banche "significative" di un comitato nomine, un comitato rischi e un comitato remunerazioni. La CRD IV qualifica univocamente i comitati come strutture interne all'organo di amministrazione che svolgono attività di supporto a quest'ultimo in materie che si caratterizzano per la loro rilevanza strategica e complessità tecnica, nonché per il rischio di conflitto di interessi.*

*Il testo proposto recepisce questa impostazione e prevede, per le banche di maggiori dimensioni e complessità operativa, l'istituzione obbligatoria di questi comitati all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica, con compiti di supporto ad esso. Le funzioni dei diversi comitati vengono poi dettagliati nell'Allegato 2.*

*In particolare, il comitato rischi previsto dalla CRD IV è ridenominato "comitato controlli interni e rischi" poiché, in aggiunta a quanto previsto dalla CRD IV, si prevede di attribuire a questo comitato anche i compiti di supporto al board in materia di sistema dei controlli, coerentemente con quanto previsto dalla Circ. 263/2006 (tit. V, cap. 7). Questa soluzione si ritiene sia più idonea, anche in ragione di esigenze di semplificazione, rispetto all'istituzione di un ulteriore comitato di controllo interno, il quale si andrebbe a cumulare agli altri, avendo, tra l'altro, l'indesiderato effetto di aumentare ulteriormente il numero dei componenti dei board.*

*In merito alla composizione dei comitati, le modifiche apportate rispetto alla versione attuale mirano a garantire una composizione equilibrata, valorizzando il ruolo degli amministratori indipendenti. Questa composizione è indicata come ottimale nei principi di Basilea sulla corporate governance delle banche ed è in linea con la CRD IV e le Guidelines EBA sulla governance.*

##### 2. Banche con attivo superiore a 3,5 miliardi, diverse da quelle di maggiori dimensione e complessità operativa

*Per tali banche è richiesta unicamente l'istituzione del comitato controlli interni e rischi; la scelta è volta ad assicurare un adeguato supporto tecnico al board su questa materia anche a realtà aziendali di medie dimensioni. Essa è in linea con quanto previsto dalla nuova disciplina sui controlli interni (Circ. 263/2006, tit. V, cap. 7) che – conformemente alla CRD IV (cfr. art. 76 par. 1 e 2), e alle Guidelines EBA – rafforza il ruolo dell'organo di amministrazione nell'ambito del processo di gestione e controllo dei rischi, prevedendo compiti sempre più articolati (approvazione del RAF, definizione del risk appetite e risk tolerance ecc.).*

##### 3. Altre banche o altri comitati

---

<sup>(33)</sup> [Il comitato per il controllo interno previsto dalla presente lettera non coincide con i comitati previsti dalla lettera l\).](#)

[Si rammenta inoltre che, ai sensi del d.lgs. 39/2010:](#)

[a\) quando il consiglio di sorveglianza svolge funzione di supervisione strategica, il comitato per il controllo interno può assolvere anche alle funzioni del comitato "per il controllo interno e la revisione contabile" previsto da tale decreto legislativo, se i componenti soddisfano i requisiti di esperienza e professionalità richiesti per entrambi i comitati;](#)

[b\) quando il consiglio di sorveglianza non svolge funzione di supervisione strategica, il comitato "per il controllo interno e la revisione contabile" si identifica con l'intero consiglio di sorveglianza.](#)

*Per le altre banche (cioè quelle non di maggiori dimensioni e complessità operativa) la CRD IV non prescrive l'istituzione di comitati, ma non esclude la possibilità di istituirli. Il testo, pertanto, prevede questa possibilità; chiarisce inoltre che tutte le banche possono prevedere anche comitati diversi da quelli espressamente disciplinati purchè a fronte di esigenze concrete. In tali casi si richiede comunque il rispetto di alcune regole minime.*

### 3. Comitato per il controllo interno nel sistema dualistico

*Le attuali disposizioni già prevedono – in presenza di alcune condizioni - l'istituzione del comitato per il controllo interno in seno al consiglio di sorveglianza. Le modifiche proposte chiariscono che esso non coincide con i comitati previsti dalla CRD IV. Infatti, il comitato per il controllo interno, svolgendo principalmente compiti ispettivi e di controllo ed essendo istituito per altre ragioni, ha una natura diversa rispetto ai comitati di supporto all'organo con funzione di supervisione strategica.*

*Sempre con riferimento a tale comitato, si è inoltre sfruttata l'opzione concessa dall'art. 19 del D.lgs 39/2010 e si ammette che, ove sussistano le condizioni, esso possa assolvere anche le funzioni del "comitato per il controllo interno e la revisione contabile".*

p) La composizione degli organi e la nomina e la revoca dei relativi componenti devono essere disciplinate nello statuto in modo chiaro e trasparente, evitando riferimenti o richiami ad accordi, strutture o soggetti esterni alla società. Non deve essere reso eccessivamente difficoltoso il rinnovo degli organi aziendali.

q) Le banche popolari prevedono nello statuto:

1. un numero di deleghe attribuibili a ciascun socio adeguato a facilitare il coinvolgimento dei soci nelle decisioni assembleari. Il numero non può in ogni caso essere inferiore a 5;
2. che il voto possa essere espresso per corrispondenza ovvero mediante altri mezzi di voto a distanza, ai sensi dell'art. 2538, comma 6 del codice civile;
3. i criteri per la presentazione delle liste per la nomina degli amministratori. Questa deve essere consentita anche ai soci che rappresentano percentuali di capitale sociale stabilite nello statuto e definite in modo coerente con la dimensione e l'articolazione degli assetti proprietari. Soluzione analoga va prevista con riferimento alle percentuali necessarie per l'esercizio del diritto di chiedere l'integrazione dell'ordine del giorno dell'assemblea.

#### **Box n. 9 – Banche popolari**

*Le modifiche previste recepiscono nel testo delle disposizioni indicazioni già fornite al sistema o orientamenti già assunti dalla Banca d'Italia nell'ambito dell'attività di controllo.*

*La previsione relativa al numero minimo di 5 deleghe (punto 1) si raccorda con il principio (già presente nelle disposizioni attuali e confermato in questo testo) secondo il quale - quando la base sociale è particolarmente frazionata, come nelle banche popolari - vanno previsti meccanismi che agevolino una significativa partecipazione dei soci all'assemblea. Ad analogo obiettivo risponde la previsione del punto 2, che richiede alle popolari di esercitare la facoltà – prevista dal codice civile – di prevedere il voto per corrispondenza o altri sistemi di voto a distanza (quali, ad esempio, l'uso della videoconferenza). Si tratta, in entrambi i casi, di soluzioni già indicate come best practices nel documento pubblicato a dicembre 2011, al quale si rinvia per le relative analisi sottostanti.*

*Con riferimento al punto 3, relativo ai quorum per la presentazione delle liste e per l'esercizio del diritto di integrare l'ordine del giorno delle assemblee, la previsione si ricollega – oltre che al principio già sopra richiamato – anche all'ulteriore criterio (pure già presente nelle disposizioni attuali e confermato in questo testo) in base al quale le modalità di nomina devono assicurare un'adeguata rappresentanza negli organi aziendali delle diverse componenti della base*

*sociale (investitori istituzionali, minoranze qualificate). La richiesta di ancorare i quorum a percentuali di capitale (indipendentemente dal raggiungimento di percentuali legate al numero di soci) appare essenziale per garantire effettività al diritto di presentare le liste o integrare l'ordine del giorno; questo orientamento è già stato seguito nell'ambito dell'attività di verifica della conformità degli statuti delle banche, condotta dalla Banca d'Italia ai sensi dell'art. 56 del TUB.*

#### **4. Funzionamento degli organi e flussi informativi**

##### Principi generali

Il funzionamento corretto ed efficiente degli organi richiede non solo una composizione adeguata secondo quanto previsto ai precedenti paragrafi, ma anche la predisposizione di flussi informativi, procedure, metodi di lavoro, tempistiche delle riunioni, altrettanto adeguati. Assumono quindi particolare rilievo l'individuazione e la formalizzazione di prassi operative (procedure di convocazione, periodicità delle riunioni, partecipazione) che assicurino effettività e tempestività all'azione degli organi e dei loro comitati.

La circolazione di informazioni tra gli organi sociali e all'interno degli stessi rappresenta una condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli. Le banche devono porre specifica cura nello strutturare forme di comunicazione e di scambio di informazioni complete, tempestive e accurate tra gli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo, in relazione alle competenze di ciascuno di essi, nonché all'interno di ciascun organo; presidi organizzativi sono andranno approntati per evitare il rischio di divulgazione impropria di notizie riservate.

La predisposizione di flussi informativi adeguati e in tempi coerenti con la rilevanza e la complessità delle informazioni decisioni da assumere è necessaria anche per la piena valorizzazione dei diversi livelli di responsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Tali esigenze sono coerenti con le previsioni civilistiche in tema di: competenza esclusiva degli amministratori per la gestione aziendale; dovere di "agire in modo informato"; informativa periodica al consiglio da parte degli organi delegati; diritto degli amministratori di avere dagli organi delegati informazioni sulla gestione della società.

##### Linee applicative

Con appositi regolamenti devono essere disciplinati almeno i seguenti aspetti:

- a) tempistica, forme e contenuti della documentazione da trasmettere ai singoli componenti degli organi necessaria ai fini dell'adozione delle delibere sulle materie all'ordine del giorno; i regolamenti dovranno definire definiscono anche i compiti e i doveri attribuiti ai presidenti degli organi stessi, in punto di: formazione dell'ordine del giorno; informazione preventiva ai componenti degli organi in relazione agli argomenti all'ordine del giorno; documentazione e

verbalizzazione del processo decisionale; disponibilità *ex post* di detta documentazione; trasmissione delle delibere all'Autorità di vigilanza, quando previsto dalla normativa;

- b) individuazione dei soggetti tenuti a inviare, su base regolare, flussi informativi agli organi aziendali, prevedendo in particolare che i responsabili delle funzioni aziendali di controllo nell'ambito della struttura organizzativa della banca devono riferire direttamente agli organi di controllo, di gestione e di supervisione strategica aziendali;
- c) determinazione del contenuto minimo dei flussi informativi, includendo, tra l'altro, il livello e l'andamento dell'esposizione della banca a tutte le tipologie di rischio rilevanti (creditizi, di mercato, operativi, reputazionali, etc.), gli eventuali scostamenti rispetto alle politiche approvate dall'organo con funzione di supervisione strategica, le tipologie di operazioni innovative e i rispettivi rischi;
- d) gli obblighi di riservatezza cui sono tenuti i componenti e i meccanismi previsti per assicurarne il rispetto; la confidenzialità rappresenta un elemento necessario a garantire che le informazioni possano essere date ai componenti con congruo anticipo e coprire tutti gli aspetti importanti per l'assunzione delle decisioni <sup>(34)</sup>;

## 5. Ruolo del presidente

### Principi generali

Il presidente del consiglio di amministrazione svolge un'~~importante~~ funzione cruciale per garantire il buon funzionamento del consiglio, favorire la 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 <sup>(35)</sup>.

Un ruolo analogo, volto a favorire la dialettica con la funzione di gestione, deve essere rivestito nel modello dualistico dal presidente dell'organo al quale sia attribuita la funzione di supervisione strategica. Qualora quest'ultima sia assegnata al consiglio di sorveglianza è necessario che il presidente dell'organo mantenga una posizione di equidistanza tra le diverse funzioni svolte, in modo da assicurare un raccordo obiettivo ed imparziale tra le stesse.

Il presidente ~~del consiglio di amministrazione~~ 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 ~~degli organi interni di controllo dell'organo con funzione di controllo~~ e dei comitati interni.

Per svolgere efficacemente la propria funzione, il presidente deve avere un ruolo non esecutivo e non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali, ~~salva la facoltà di rivestire, in casi eccezionali, compiti di supplenza dei componenti esecutivi~~. 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.

---

<sup>(34)</sup> Restano ovviamente fermi gli obblighi di disclosure previsti dal Parte IV del TUF.

<sup>(35)</sup> Cfr. art. 2381, comma 1, c.c. richiamato dall'articolo 2409-*noviesdecies* per il modello monistico.

## Linee applicative

- a) Il presidente garantisce l'efficacia del dibattito consiliare e favorisce in modo neutrale la dialettica tra componenti esecutivi e non esecutivi. Il presidente si adopera affinché le deliberazioni alle quali giunge il consiglio siano il risultato di questa dialettica e del contributo consapevole e ragionato di tutti i suoi componenti. A questi fini, il presidente provvede affinché:
- i) ai consiglieri sia resa - con congruo anticipo rispetto alla data dell'invio della documentazione a supporto delle deliberazioni del consiglio - una prima informativa sulle materie che verranno ivi discusse;
  - ii) la documentazione a supporto delle deliberazioni, in particolare quella resa ai componenti non esecutivi, sia adeguata in termini quantitativi e qualitativi rispetto alle materie iscritte all'ordine del giorno.

Il presidente, inoltre, sollecita la partecipazione attiva dei componenti non esecutivi ai lavori del consiglio.

- b) Nella predisposizione dell'ordine del giorno e nella conduzione del dibattito consiliare il presidente assicura che siano trattate con priorità le questioni a rilevanza strategica, garantendo che ad esse sia dedicato tutto il tempo necessario.
- c) E' buona prassi, soprattutto per le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, prevedere occasioni – ad esempio 1 o 2 volte l'anno – di incontro tra tutti i consiglieri, anche al di fuori della sede consiliare, per approfondire e confrontarsi sulle questioni strategiche. Il presidente promuove queste pratiche e richiede la partecipazione di tutti i consiglieri a queste occasioni.
- d) Il presidente assicura che: i) il processo di autovalutazione sia svolto con efficacia, le modalità con cui esso è condotto siano coerenti rispetto al grado di complessità dei lavori del consiglio, siano adottate le misure correttive previste per far fronte alle eventuali carenze riscontrate; ii) la banca predisponga e attui programmi di inserimento e piani di formazione dei componenti degli organi e, laddove tenuta, piani di successione.
- e) Il presidente 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.

### ***Box n. 10 – Ruolo del presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica***

*Le modifiche proposte sono volte a valorizzare la figura del presidente all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica.*

*Il testo dedica al ruolo del presidente un autonomo paragrafo, nel quale vengono trasposti alcuni dei principi già previsti nelle disposizioni attuali e proposte nuove linee applicative nelle quali sono specificati ulteriormente i suoi compiti, ponendo particolare enfasi sul suo ruolo di "garante" dell'efficienza dei lavori del board.*

*Si conferma il ruolo prettamente non esecutivo del presidente – previsto anche dalle Guidelines dell'EBA – e si prevede che il presidente non possa essere membro del comitato esecutivo, ma vi possa solo partecipare (senza diritto di voto), al fine di meglio svolgere il suo ruolo.*

*Questa scelta, che modifica e rafforza una previsione contenuta nella nota di chiarimenti di febbraio 2009, si giustifica in base alle analisi condotte dalla Banca d'Italia sugli effetti della disciplina attuale. Da esse emerge che il Presidente è*

*spesso incluso di diritto in quasi tutti i Comitati esecutivi, senza che tale scelta sia motivata né siano indicate le cautele adottate per assicurare comunque la posizione di equidistanza del Presidente tra la componente esecutiva e quella non esecutiva del board. Inoltre, la presenza del Presidente in molti Comitati oltre a quello esecutivo, porta, da un lato, a mettere in dubbio l'effettiva terzietà del suo ruolo e, dall'altro, a ritenere presente il pericolo di un'eccessiva concentrazione di potere in capo a tale figura.*

## **6. Autovalutazione degli organi**

### Principi generali

Gli organi con funzione di supervisione strategica e - se collegiale - di gestione si sottopongono a un periodico processo di autovalutazione, con le seguenti finalità:

- assicurare una verifica del corretto ed efficace funzionamento dell'organo e della sua adeguata composizione;
- garantire il rispetto sostanziale delle presenti disposizioni e delle finalità che esse intendono realizzare;
- favorire l'aggiornamento dei regolamenti interni a presidio del funzionamento dell'organo, in modo da assicurare la loro idoneità anche alla luce dei cambiamenti dovuti dall'evoluzione dell'attività e del contesto operativo;
- individuare i principali punti di debolezza, promuoverne la discussione all'interno dell'organo e definire le azioni correttive da adottare;
- rafforzare i rapporti di collaborazione e di fiducia tra i singoli componenti e tra la funzione di supervisione strategica e quella di gestione;
- incoraggiare la partecipazione attiva dei singoli componenti, assicurando una piena consapevolezza dello specifico ruolo ricoperto da ognuno di essi e delle connesse responsabilità.

Anche l'organo con funzione di controllo è chiamato a svolgere un'autovalutazione sulla propria composizione e funzionamento, ispirata alle finalità sopra elencate, sulla base di criteri e modalità coerenti con le proprie caratteristiche.

### Linee applicative

- a) Le banche conducono il processo di autovalutazione degli organi con funzione di supervisione strategica e gestione tenendo conto dei criteri indicati nell'Allegato 3). Il processo è formalizzato in un regolamento interno.
- b) Il processo di autovalutazione degli organi con funzione di supervisione strategica e gestione:
  - i) riguarda il consiglio nel suo complesso e il contributo che i singoli consiglieri apportano

- ai suoi lavori; la valutazione va estesa a ciascun comitato interno al consiglio, ove presente;
- ii) è svolto almeno annualmente; le banche possono strutturare il processo in modo da graduare gli aspetti da sottoporre ad autovalutazione in funzione della cadenza dei rinnovi <sup>(36)</sup>. A fronte di rilievi riscontrati o interventi richiesti dalla Banca d'Italia su profili che riguardano il funzionamento e la composizione dell'organo, deve essere assicurata una autovalutazione in tempi brevi che copra in modo dettagliato tali profili;
  - iii) è condotto dal personale individuato dal presidente, su proposta del comitato nomine, quando costituito. E' buona prassi, nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, che almeno una volta ogni 3 anni l'autovalutazione sia svolta con l'ausilio di un professionista esterno, scelto tra coloro che non siano direttamente o indirettamente legati alla banca da altro rapporto professionale, economico o di altra natura che possa comprometterne l'indipendenza.
- c) Le analisi condotte sono formalizzate in un apposito documento che illustra: i) la metodologia e le singole fasi di cui il processo si è composto; ii) i soggetti coinvolti, ivi compreso l'eventuale professionista esterno; iii) i risultati ottenuti, evidenziando i punti di forza e di debolezza emersi <sup>(37)</sup>; iv) le azioni correttive eventualmente necessarie; della loro attuazione o stato di avanzamento deve essere dato conto nell'autovalutazione successiva. Il documento così predisposto è approvato dal consiglio (di amministrazione, di sorveglianza o di gestione) e sottoposto, ove richiesto, alla Banca d'Italia.
- d) Nelle banche che adottano il modello dualistico, le presenti linee applicative si applicano al consiglio di gestione e al consiglio di sorveglianza, quando ad esso è assegnata la funzione di supervisione strategica.
- e) Per tutti gli organi (di supervisione strategica, di gestione e di controllo) l'autovalutazione include la verifica annuale, da effettuarsi successivamente alla nomina, della permanenza delle condizioni previste ai sensi dell'art. 26 TUB e degli ulteriori requisiti previsti dallo statuto per l'assunzione delle cariche <sup>(38)</sup>, nonché del rispetto del divieto di *interlocking directorships* previsto dall'art. 36 del d.l. Salva Italia.

---

<sup>(36)</sup> Ad esempio: in caso di rinnovo integrale del consiglio, nei primi anni le banche possono strutturare il processo dando maggiore rilevanza ad aspetti quali i flussi informativi, la qualità delle riunioni, il grado di coinvolgimento dei singoli membri, precondizioni del buon funzionamento del board negli anni a venire; negli anni successivi può essere data maggiore rilevanza alla valutazione dei risultati strategici conseguiti, che richiedono un più lungo lasso di tempo per essere opportunamente valutati. Con riferimento alla composizione del consiglio, le autovalutazioni iniziali possono, ad esempio, essere soprattutto indirizzate a identificare eventuali programmi di formazione utili a accrescere gli *skills* dei componenti; quelle effettuate negli anni successivi possono invece essere prioritariamente finalizzate a individuare la migliore composizione del consiglio in vista dei rinnovi e delle informazioni da rendere ai sensi del par. 3.

<sup>(37)</sup> Qualora nello stesso organo siano concentrate le funzioni di supervisione strategica e di gestione, il giudizio finale deve esprimere una valutazione distinta su entrambe le funzioni. Qualora le due funzioni siano svolte da organi distinti, sono formulati due separati giudizi ad esito di due distinti processi di autovalutazione.

<sup>(38)</sup> Si richiama, in particolare, quanto previsto nella nota 23 con riferimento al requisito di indipendenza.

### **Box n. 11 – Autovalutazione degli organi**

*Le disposizioni attuali è già previsto che gli organi svolgano periodiche autovalutazioni; con la comunicazione di gennaio 2012, si è sottolineata l'esigenza che il processo di autovalutazione sia effettuato con rigore e profondità e richiamato il sistema bancario a porre specifica attenzione a questo adempimento. Le banche sono state inoltre invitate a trasmettere alla Banca d'Italia un documento di sintesi dal quale risultassero le metodologie utilizzate, i profili oggetto di analisi, gli eventuali terzi coinvolti nel processo, i principali risultati emersi e le eventuali azioni intraprese.*

*La risposta complessiva che si è avuta da parte delle banche non è stata, tuttavia, soddisfacente: in alcuni casi, le banche non hanno dimostrato di comprendere appieno il senso del processo; in altri, si è riscontrata un'applicazione solo formale; in altri casi ancora, si sono riscontrate difficoltà metodologiche, in parte dovute all'assenza di criteri precisi in materia.*

*L'importanza di una buona autovalutazione è viceversa segnalata da molte iniziative internazionali: le Guidelines dell'EBA, i richiamati Principi emanati nel 2010 dal comitato di Basilea e il green paper della Commissione Europea emanato nel 2010 in materia di corporate governance (cfr. "Green paper on Corporate governance in financial institutions and remuneration policies" e il documento di accompagnamento: "Corporate governance in financial institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices").*

*Si è quindi scelto di prevedere nelle disposizioni alcune regole sul processo di autovalutazione. A questo viene dedicato un autonomo paragrafo nel quale si disciplinano le finalità cui il processo deve tendere, verso chi si rivolge, la frequenza, l'oggetto, i soggetti responsabili, gli esiti cui deve giungere; in apposito allegato vengono forniti ulteriori criteri che devono guidare l'autovalutazione. La disciplina è da considerarsi minimale: partendo da questa, le banche struttureranno il processo nel modo più adeguato a realizzare le finalità di questo adempimento.*

*Con riferimento all'organo di controllo - chiamato anch'esso a svolgere un'autovalutazione – si prevede che il processo possa essere svolto in forma più semplice.*

## **7. Informazione al pubblico**

Le banche che dispongono di un sito web pubblicano e aggiornano le informazioni circa le modalità di attuazione delle presenti disposizioni, unitamente a quelle da pubblicare ai sensi delle disposizioni sui sistemi di remunerazione e incentivazione e a quelle richieste dall'articolo 435 del Regolamento UE n. 575/2013, concernenti gli obiettivi e le politiche di gestione del rischio<sup>(39)</sup>.

---

<sup>(39)</sup> Restano fermi gli altri obblighi di informazione al pubblico previsti ai sensi della parte IV del TUF per le banche soggette alle disposizioni ivi contenute

**Box n. 12 – Entrata in vigore e disciplina transitoria**

*Le nuove norme entreranno in vigore immediatamente dopo la loro emanazione definitiva, salvo i casi seguenti, per i quali verranno previste disposizioni transitorie:*

- a) dove sono necessarie modifiche statutarie o altri adempimenti (predisposizione delle policy di successione, dei piani di formazione, del regolamento interno sull'autovalutazione, esclusione del Presidente dal comitato esecutivo, istituzione dei comitati interni al board composti da soli non esecutivi), il termine per l'adeguamento sarà fissato in concomitanza con l'assemblea chiamata ad approvare il bilancio 2013. In questo novero rientrano larga parte delle innovazioni previste, siano esse di derivazione europea o di impulso nazionale;*
- b) la stessa tempistica sub a) verrà prevista per le modifiche riguardanti le banche popolari;*
- c) per l'adeguamento ai limiti alla numerosità del board, al numero complessivo degli amministratori indipendenti e alla richiesta che essi rappresentino la maggioranza all'interno dei comitati, il termine sarà quello del primo rinnovo del consiglio e comunque non oltre il 31.12.2016; in ogni caso si richiederà alle banche di tener conto dei nuovi criteri anche prima, in concomitanza di eventuali modifiche nella composizione del board (es. dimissioni di consiglieri).*

~~L'adeguamento alle presenti disposizioni di vigilanza potrà avvenire in modo graduale: le soluzioni organizzative e di governo societario adottate dalle banche e dai gruppi bancari dovranno assicurare il rispetto pieno e sostanziale delle presenti disposizioni entro la data del [•].~~

~~A decorrere dalla data delle presenti disposizioni, la Banca d'Italia terrà conto dei principi e delle linee applicative in esse indicate in sede di accertamento della conformità alla sana e prudente gestione delle modificazioni statutarie e degli statuti delle banche di nuova costituzione; nella predisposizione dei sistemi di remunerazione e incentivazione le banche si atterranno ai criteri di cui al paragrafo 4.~~

Roma, [•]

IL GOVERNATORE

## *Allegato 1 – Criterio di proporzionalità*

Le banche valutano le proprie dimensioni e il proprio grado di complessità operativa sulla base dei seguenti criteri:

- dimensione degli attivi. Se non vi sono altri elementi di rilievo che ne giustificano l'attribuzione ad una diversa categoria, le banche con un attivo pari o inferiore a 3,5 miliardi di euro sono da considerarsi di minore dimensione e complessità operativa/organizzativa;
- tipologia di attività svolta (ad esempio, le banche con strategie orientate verso determinati settori di attività, come quello della gestione del risparmio o della negoziazione per conto proprio o in conto terzi, configurano, in molti casi, ipotesi di complessità operativa/organizzativa);
- struttura proprietaria dell'intermediario (il controllo totalitario da parte di un intermediario estero potrebbe, in talune circostanze, configurare condizioni di limitata complessità operativa/organizzativa; strutture proprietarie caratterizzate dalla presenza di rilevanti interessi di minoranza potrebbero, invece, richiedere l'adozione di assetti di governance complessi dal punto di vista operativo/organizzativo);
- appartenenza ad un gruppo bancario (banche facenti parte di gruppi, operative in comparti finanziari tradizionali e che ricorrono ai servizi offerti dalla capogruppo o da altre componenti il gruppo, sono, di regola, caratterizzate da un limitato grado di complessità operativa/organizzativa);
- appartenenza ad un network operativo (l'utilizzo di servizi e infrastrutture offerte da organismi di categoria potrebbe configurare condizioni di limitata complessità operativa/organizzativa).

Quando nelle presenti disposizioni si utilizza l'espressione "banche di maggiori dimensioni o complessità operativa", le relative previsioni devono essere rispettate almeno da tutte le banche che, alternativamente:

- sono considerate significative ai sensi dell'articolo 6(4) del Regolamento (UE) n. 1024/2013 che attribuisce alla Banca Centrale europea compiti specifici in materia di vigilanza prudenziale degli enti creditizi;
- sono quotate in mercati regolamentati. In questo caso rientrano anche le capogruppo quotate di gruppi bancari.

## Allegato 2 – Comitati interni all'organo con funzione di supervisione strategica: compiti e altre disposizioni

### A) Comitato nomine

Il comitato nomine svolge funzioni di supporto agli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione nei seguenti processi:

1) nomina o cooptazione dei consiglieri secondo quanto specificato al paragrafo 3. Con riferimento all'esigenza di assicurare un adeguato grado di diversificazione nella composizione collettiva dell'organo, il comitato - fermo restando gli obblighi posti dalla disciplina delle banche quotate <sup>(40)</sup> - fissa un obiettivo (target) in termini di quota di genere meno rappresentato e predisporre un piano per accrescere questa quota sino al target fissato <sup>(41)</sup>;

2) autovalutazione degli organi, secondo quanto previsto dal paragrafo 6;

3) verifica delle condizioni previste ai sensi dell'art. 26 TUB;

4) definizione di piani di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo previsti dal paragrafo 3.

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 contenuti in queste Disposizioni volti a evitare eccessive concentrazione di potere; cfr. ad esempio, par. 2.1 linea applicativa f).

Il comitato deve poter disporre di adeguate risorse per lo svolgimento delle sue funzioni e potersi avvalere di esperti esterni.

### B) Comitato controlli interni e rischi

Il comitato controlli interni e rischi svolge funzioni di supporto all'organo con funzione di supervisione strategica in materia di sistema di controlli interni.

In tale ambito, particolare attenzione deve essere riposta dal comitato per tutte quelle attività strumentali e necessarie affinché l'organo con funzione di supervisione strategica possa addivenire ad una corretta ed efficace determinazione del RAF (“*risk appetite framework*”) e delle politiche di governo dei rischi.

Il comitato:

i) individua e propone, avvalendosi del contributo del comitato nomine, i responsabili delle funzioni aziendali di controllo da nominare;

---

<sup>(40)</sup> Cfr. art. 147-ter, comma 1-ter del TUF.

<sup>(41)</sup> Si rammenta che l'obiettivo di genere individuato (target), il piano e la sua attuazione sono resi pubblici nell'ambito dell'informativa che le banche devono rendere ai sensi del cd. “terzo pilastro” (cfr. Regolamento Europeo 2013/575/UE, art. 475).

- ii) esamina preventivamente i programmi di attività (compreso il piano di audit) e le relazioni annuali delle funzioni aziendali di controllo indirizzate all'organo;
- iii) esprime valutazioni e formula pareri all'organo in ordine al rispetto dei principi cui devono essere uniformati il sistema dei controlli interni e l'organizzazione aziendale e dei requisiti che devono essere rispettati dalle funzioni aziendali di controllo, portando all'attenzione dell'organo gli eventuali punti di debolezza e le conseguenti azioni correttive da promuovere, a tal fine valuta le proposte dell'organo con funzione di gestione;
- iv) contribuisce, per mezzo di valutazioni e pareri, alla definizione della politica aziendale di esternalizzazione di funzioni aziendali di controllo;
- v) verifica che le funzioni aziendali di controllo si conformino correttamente alle indicazioni e alle linee dell'organo e coadiuva quest'ultimo nella redazione del documento di coordinamento previsto ai sensi del cap. 7, Titolo V, della Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006;
- vi) valuta il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione dei bilanci d'esercizio e consolidato, e a tal fine si coordina con il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e con l'organo di controllo.

Con particolare riferimento ai compiti in materia di gestione e controllo dei rischi, il comitato svolge funzioni di supporto all'organo con funzione di supervisione strategica nella definizione e approvazione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi. Nell'ambito del RAF, il comitato svolge l'attività valutativa e propositiva necessaria affinché l'organo con funzione di supervisione strategica, come richiesto dal cap. 7, Titolo V, della Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006, possa definire e approvare gli obiettivi di rischio (“*Risk appetite*”) e la soglia di tolleranza (“*Risk tolerance*”). Il comitato, inoltre, supporta l'organo con funzione di supervisione strategica nella verifica della corretta attuazione delle strategie, delle politiche di governo dei rischi e del RAF.

Il comitato supporta l'organo nella definizione delle politiche e dei processi di valutazione delle attività aziendali, inclusa la verifica che il prezzo e le condizioni delle operazioni con la clientela siano coerenti con il modello di business e le strategie di gestione dei rischi della banca.

Ferme restando le competenze del comitato remunerazioni, il comitato accerta che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione della banca siano coerenti con il RAF.

Il comitato e l'organo con funzione di controllo scambiano tutte le informazioni di reciproco interesse e, ove opportuno, si coordinano per lo svolgimento dei rispettivi compiti. Almeno un componente dell'organo con funzione di controllo partecipa ai lavori del comitato.

Il comitato identifica altresì tutti gli ulteriori flussi informativi che a esso devono essere indirizzati in materia di rischi (oggetto, formato, frequenza etc.) e deve poter accedere alle informazioni aziendali rilevanti.

I membri del comitato devono possedere conoscenze, competenze ed esperienze tali da poter comprendere appieno e monitorare le strategie e gli orientamenti al rischio della banca. Il comitato deve potersi avvalere di esperti esterni e - ove necessario - interloquire direttamente con le funzioni di revisione interna, controllo dei rischi e conformità alle norme.

### C) Comitato remunerazioni

Con riferimento ai compiti del comitato remunerazioni si rinvia a quanto previsto dalle disposizioni di vigilanza in materia di sistemi di remunerazione e incentivazione delle banche.

### *Allegato 3 – Criteri per il processo di autovalutazione*

Nel rispetto di quanto previsto dal par. 6, il processo di autovalutazione – da definire in un regolamento interno – riguarda gli aspetti relativi alla composizione e al funzionamento degli organi.

Con riferimento al primo aspetto, vengono in rilievo: la composizione quali-quantitativa, la dimensione, il grado di diversità e di preparazione professionale, il bilanciamento garantito dai componenti non esecutivi ed indipendenti, l'adeguatezza dei processi di nomina e dei criteri di selezione, l'aggiornamento professionale.

Relativamente al secondo aspetto, assumono rilevanza: lo svolgimento delle riunioni, la frequenza, la durata, il grado e le modalità di partecipazione, la disponibilità di tempo dedicato all'incarico, il rapporto di fiducia, collaborazione e interazione tra i membri, la consapevolezza del ruolo ricoperto, la qualità della discussione consiliare.

In ogni specifica realtà aziendale l'adeguatezza degli organi, declinata negli aspetti di composizione e funzionamento, viene misurata in concreto su specifiche aree tematiche alcune delle quali assumono particolare rilevanza ai fini della sana e prudente gestione.

A titolo esemplificativo si segnalano le seguenti:

- individuazione delle linee strategiche;
- gestione aziendale, livelli di performance pianificati e conseguiti;
- RAF, ICAAP, valutazione delle attività, sistemi di misurazione dei rischi;
- assetto organizzativo, deleghe di gestione, gestione dei conflitti di interesse;
- sistema dei controlli interni;
- politiche di esternalizzazione;
- informativa finanziaria e sistemi di rilevazione contabile;
- flussi informativi interorganici e con le funzioni aziendali;
- sistemi di remunerazione e incentivazione.

Modalità, strumenti, soggetti coinvolti

Il processo di autovalutazione va articolato in: i) una fase istruttoria, di raccolta delle informazioni e dei dati (anche sulla base di questionari e interviste) sulla base dei quali effettuare la valutazione; ii) una fase di elaborazione; iii) una fase di predisposizione degli esiti del processo, con l'individuazione dei punti di forza e di debolezza riscontrati; iv) una fase di discussione collegiale degli esiti e di predisposizione di eventuali misure correttive opportune. Per le autovalutazioni successive, si aggiunge anche una fase di verifica dello stato di attuazione delle iniziative in precedenza assunte.

Il regolamento interno identifica le modalità e gli strumenti con i quali svolgere le diverse fasi del processo, in modo coerente con la complessità della banca e dei lavori dell'organo e tale da garantire – anche attraverso l'apporto fattivo dei singoli consiglieri – un'autovalutazione

approfondita.

I questionari e le interviste cui sottoporre i soggetti coinvolti possono essere strutturati in vario modo: ad esempio, presentare un contenuto standard o differenziato per specifici destinatari; essere in forma anonima o nominativi; essere predisposti oppure no in modo da fornire anche una valutazione reciproca dell'operato dei singoli consiglieri. E' possibile che i questionari siano sottoposti ai partecipanti in più occasioni nel corso dell'esercizio oppure una sola volta. La scelta tra le varie opzioni va indicata e motivata nel regolamento.

Per le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, si raccomanda l'utilizzo di questionari scritti combinati con altre tecniche di intervista cui sottoporre i soggetti coinvolti.

Con riferimento a questi ultimi, si osserva che essi non necessariamente coincidono con i componenti dell'organo: i partecipanti possono essere potenzialmente individuati fra tutti quei soggetti interni alla banca che, in relazione all'attività da loro svolta, siano in possesso di una base informativa tale da poter esprimere valutazioni sull'operato dell'organo medesimo. Tra questi rientrano senz'altro quei soggetti che, eventualmente, riportano direttamente all'organo (es. i responsabili di aree operative, i responsabili delle funzioni aziendali di controllo) o che partecipano alle sue riunioni (es. componenti il collegio sindacale).

Quanto al personale interno o al professionista esterno eventualmente impiegato nel processo (cfr. par. 6 delle disposizioni), vanno indicati i criteri con cui essi verranno individuati, tenendo conto delle esigenze di neutralità, obiettività e indipendenza di giudizio che deve caratterizzare l'autovalutazione.