

ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA

Convegno *“L’impresa bancaria: i doveri e le responsabilità degli amministratori”*

**Doveri e responsabilità degli amministratori delle banche:
il punto di vista della Banca d’Italia**

Intervento di Carmelo Barbagallo

Capo del Dipartimento di Vigilanza Bancaria e Finanziaria

Banca d’Italia

Roma, 26 marzo 2014

Sommario

Premessa.....	3
1. La situazione del sistema bancario italiano.....	5
2. Le lacune emerse dalla crisi e le misure internazionali ed europee.....	6
3. L'evoluzione della normativa italiana	9
4. Le novità proposte nel documento per la consultazione pubblica.....	13
5. Il regime di responsabilità degli amministratori tra diritto comune e sanzioni di vigilanza	14
Conclusioni.....	17

Premessa

La Vigilanza della Banca d'Italia ha dedicato costante attenzione al tema dei doveri e delle responsabilità degli amministratori delle banche, nelle norme secondarie e nell'esercizio dei controlli.

Interrogarsi oggi su questo tema, individuare le aree di miglioramento, valutarne le prospettive, è importante per almeno tre ragioni.

La prima ha carattere strutturale. La capacità degli amministratori di interpretare al meglio doveri e responsabilità è rilevante ai fini della qualità complessiva del governo societario di qualsiasi impresa, ma per le banche è cruciale. Depongono in tal senso la delicata natura e la complessità dell'attività bancaria, il ruolo fondamentale rivestito dall'elemento fiduciario, le forti esternalità negative che l'inadeguatezza dei vertici può generare. Agli amministratori delle banche spetta deliberare le strategie e controllarne la corretta implementazione; definire l'appetito per il rischio; assicurare che la banca sia in grado di individuare, gestire e monitorare i rischi; "sfidare" il management sulle modalità con le quali quest'ultimo attua strategie, politiche e scelte di rischio. L'efficacia e la correttezza dei consiglieri di amministrazione condizionano il grado di tutela offerto a investitori e clienti, influiscono sullo stesso costo del capitale.

La seconda ragione ha natura più contingente ed è collegata con la presente situazione economica. Compiti e responsabilità del *board* sono messi oggi alla prova. Essere un buon banchiere è diventato oggettivamente difficile: a fronte di un quadro macroeconomico che stenta a migliorare, non è facile coniugare adeguata prudenza nell'erogazione del credito, crescita della redditività, rafforzamento del patrimonio. Nelle fasi congiunturali

sfavorevoli l'attenzione del pubblico si accresce e il giudizio del mercato si fa più severo; in momenti come questi la corretta comprensione del ruolo delle banche, dei doveri e delle responsabilità dei loro amministratori diventano fondamentali.

La terza ragione discende dalle prospettive dell'attività bancaria. L'avvio del Meccanismo di Vigilanza Unico e, più avanti, il completamento dell'Unione Bancaria cambieranno radicalmente ordinamenti e mercati. I sistemi bancari saranno sottoposti a una vigilanza unitaria, fondata su un set di regole armonizzate e stringenti; il mercato unico risulterà rafforzato e le banche dovranno fronteggiare livelli più elevati di concorrenza. Grado di patrimonializzazione, struttura dei costi, capacità manageriali saranno sempre di più fattori distintivi della competizione globale; disporre di una *governance* adeguata diventerà indispensabile.

Per tutte queste ragioni il tema è oggetto di novità significative sul piano normativo, in ambito internazionale ed europeo, volte a colmare, per quanto possibile, le lacune che la crisi finanziaria ha fatto emergere. Le disposizioni sul governo societario in via di emanazione si muovono lungo la stessa lunghezza d'onda.

Prima di affrontare contenuti e motivazioni della normativa di Vigilanza, vorrei sottolineare, per quanto ovvio, che le regole di settore non sono sufficienti ad assicurare la cornice entro la quale garantire lo sviluppo di una buona *governance*. Fondamentali sono fattori quali le regole di diritto comune sul funzionamento delle società di capitali, sulla responsabilità degli amministratori e sui diritti degli azionisti; l'efficienza della giustizia civile e penale; la qualità del mercato del lavoro dei *managers*; le capacità di scrutinio degli *shareholders*.

1. La situazione del sistema bancario italiano

La crisi finanziaria internazionale, la doppia recessione, le tensioni sui mercati del debito sovrano e della raccolta all'ingrosso hanno messo alla prova la tenuta del sistema bancario italiano. A oltre sei anni dall'inizio della crisi, la capacità delle banche di finanziare l'economia e sostenere la ripresa si è ridotta. Hanno pesato, prima, la crisi di liquidità e, più di recente, il forte aumento del rischio di credito.

Il sistema non ha ceduto, come accaduto in altri paesi dell'area dell'euro. Alla tenuta hanno contribuito vari fattori: la fiducia che le famiglie italiane hanno continuato a mantenere verso le banche; l'assenza, nei bilanci delle banche, di asset "tossici"; la robustezza patrimoniale. Il sostegno della banca centrale ha evitato le ripercussioni, potenzialmente disastrose, della crisi di liquidità sui mercati all'ingrosso. Le azioni, europee e nazionali, volte a contrastare la crisi dei debiti sovrani hanno ulteriormente allentato le pressioni sul fronte del costo della raccolta bancaria.

In un contesto in cui erano sorti forti incertezze sulla reale capacità del sistema di reggere all'urto della crisi, la Vigilanza ha agito, da un lato, per stimolare il processo di rafforzamento patrimoniale e, dall'altro, per accrescere la trasparenza dei bilanci bancari. Ha contribuito a preservare, prima, e a rafforzare, poi, la fiducia del mercato e degli investitori nelle banche.

Il peso elevato delle partite deteriorate nei bilanci bancari costituisce oggi il principale elemento di debolezza del sistema. Le posizioni in sofferenza rappresentano un attivo immobilizzato e infruttifero, un freno alla capacità delle banche di erogare nuovi prestiti. Di recente sono emersi segnali di un possibile, lieve miglioramento. Il flusso di nuove partite

deteriorate si è stabilizzato, e potrebbe cominciare a ridursi nel corso dei prossimi trimestri; alcune banche hanno realizzato operazioni di cessione con investitori specializzati; presso alcuni intermediari sono state adottate iniziative volte a migliorare il processo di gestione delle partite anomale attraverso la creazione di strutture dedicate. Sono sviluppi positivi, che potranno contribuire alla graduale riduzione dello stock di *distressed assets*.

Al recupero della capacità del sistema bancario italiano di erogare credito potrà contribuire l'esercizio di valutazione approfondita dei bilanci delle maggiori banche dell'area dell'euro (*comprehensive assessment*) che la Banca centrale europea e le autorità di vigilanza nazionali stanno conducendo. Obiettivo dell'esercizio è di dissipare i dubbi sulla qualità degli attivi bancari, rafforzando la fiducia del mercato e degli investitori.

In tale contesto, l'equilibrio dell'assetto di governo, l'efficacia del Consiglio di amministrazione sono condizioni necessarie perché le banche siano non solo in grado di reggere alle pressioni della crisi economica, ma anche di contribuire al suo superamento.

2. Le lacune emerse dalla crisi e le misure internazionali ed europee

Prima della crisi era diffusa l'opinione che la stabilità delle banche non avesse bisogno di essere supportata da regole sul governo societario ulteriori rispetto a quelle previste per le altre imprese. Non si negava la specialità delle banche, ma si riteneva che lo scrutinio del mercato fosse sufficiente ad assicurare la qualità dei vertici e che le norme di vigilanza potessero limitarsi a regole essenzialmente quantitative.

La crisi ha dimostrato quanto questo assunto fosse debole. Sono venuti alla luce i fattori di potenziale debolezza del sistema: l'intrinseca

opacità dei bilanci delle banche, i conflitti di interesse di operatori che avrebbero dovuto fornire le informazioni necessarie alla “disciplina di mercato” (revisori, società di rating), il *moral hazard* connesso con l’aspettativa di garanzie implicite di salvataggio pubblico, specie per le banche di maggiori dimensioni (*too big to fail*).

Le analisi condotte a livello internazionale sulla *governance* degli intermediari più colpiti dalla crisi hanno restituito un quadro con molte ombre, anche sui temi su cui si concentra il convegno di oggi: consigli di amministrazione, carenti sul piano delle professionalità, non in grado di fissare *ex ante* chiari obiettivi di rischio e di valutare *ex post* l’effettiva situazione dell’intermediario; amministratori non esecutivi scarsamente informati e poco attivi nella funzione di controllo; consigli con numerosi comitati interni senza una chiara definizione dei rispettivi compiti; incentivi ad amministratori e ad altre figure aziendali (cd. *risk takers*) distorti da prassi di remunerazione non ben collegate ai rischi e all’andamento non di breve periodo dei profili economico-patrimoniali e di liquidità della banca. Le lacune si sono riflesse sugli assetti organizzativi e di monitoraggio degli intermediari: sistemi di gestione e controllo dei rischi frammentati e incompleti; flussi informativi poco tempestivi e affidabili.

La risposta regolamentare è stata ampia a livello internazionale¹. In ambito europeo, ha portato all’emanazione di Linee Guida da parte

¹ La relazione tra *corporate governance* e crisi bancarie è stata esplorata a fondo dai *policy-maker*. Senza pretese di esaustività: sul tema sono intervenuti l’OCSE nel 2009, il comitato di Basilea nel 2010 e il *Financial Stability Board* nel 2013. In tutti i casi, ampie parti sono state dedicate al *board* e alle sue debolezze, prima fra tutte la mancanza di una visione e pianificazione di vertice. Le ricette proposte sono simili: va svolto un processo di autovalutazione per individuare il mix di competenze necessario all’interno dell’organo di amministrazione; va prestata attenzione alla composizione del *board* in modo che le competenze siano adeguate e diffuse; agli amministratori devono essere attribuiti compiti specifici, rispetto a cui essi devono essere *committed*, ovvero dedicare sufficiente impegno. Queste valutazioni hanno portato

dell'EBA sul governo interno delle banche e sui requisiti degli esponenti aziendali e alla previsione, nell'ambito della direttiva CRD IV, di regole in materia di governo societario delle banche, più organiche e puntuali rispetto al passato.

La direttiva richiede la predisposizione di “solidi dispositivi di *governance*, ivi compresa una chiara struttura dell'organizzazione con linee di responsabilità ben definite, trasparenti e coerenti, di processi efficaci per l'identificazione, la gestione, la sorveglianza e la segnalazione dei rischi..., e di adeguati meccanismi di controllo interno ...”. Distilla poi le lezioni emerse dalla crisi, specificando i compiti del Consiglio di amministrazione, identificando criteri di adeguata composizione del *board*, rafforzando significativamente il sistema di gestione e controllo dei rischi. Opera anche su altri fronti: il sistema degli incentivi (in particolare, i sistemi di remunerazione); la trasparenza al mercato; i poteri, anche sanzionatori, delle autorità di vigilanza.

Altre aree della regolamentazione europea vanno, seppure indirettamente, nella stessa direzione. Chiedere alle banche più capitale di migliore qualità (come nel Regolamento CRR) o prevedere misure di trasferimento delle perdite su azionisti e creditori negli intermediari in difficoltà (come nella direttiva sulla gestione delle crisi bancarie e nel Regolamento sul Meccanismo Unico di Risoluzione) significa implicitamente accrescere l'importanza di una buona *governance* e di buoni consigli di amministrazione. Da un lato, infatti, assetti di governo equilibrati e *board* robusti diventeranno sempre più necessari per attrarre capitali; dall'altro, il maggior rischio di subire perdite accrescerà l'incentivo di

all'aggiornamento delle *best practices*, come previsto – solo per citare un caso – dai nuovi *Principles for enhancing corporate governance* adottati nel 2010 dal comitato di Basilea.

azionisti e creditori a monitorare attentamente la gestione della banca. Un maggiore scrutinio sull'operato degli amministratori sarà la cifra della nuova regolamentazione, la sfida che i *board* delle banche dovranno fronteggiare.

3. L'evoluzione della normativa italiana

A partire dagli anni '90, le modifiche strutturali intervenute nel nostro sistema finanziario – derivanti dai processi di privatizzazione e di concentrazione e dalla crescente pressione concorrenziale – hanno indotto la Banca d'Italia a definire norme sul ruolo dei consigli di amministrazione. Si è dapprima sottolineata, con le Istruzioni di vigilanza del 1999, l'importanza di un sistema efficace di controlli interni, efficacia che presuppone l'esistenza di un *board* consapevole e attivo nella gestione dei rischi.

Nel tempo, l'autonomia degli intermediari si è accresciuta: le banche hanno avuto maggiore flessibilità nel definire la struttura di gruppo, l'articolazione territoriale e i modelli operativi; con la riforma del diritto societario hanno potuto scegliere tra diversi modelli societari; la disciplina prudenziale ha ammesso l'uso di modelli sviluppati internamente anche per la quantificazione di rischi e requisiti patrimoniali; connotati storici del sistema bancario italiano sono stati profondamente riconsiderati (si pensi, ad esempio, al principio di separatezza banca-industria).

La Banca d'Italia ha assecondato questo processo, pur sottoponendolo a una scrupolosa verifica sul campo. E' stato tenuto saldo il binomio autonomia-responsabilità, nella consapevolezza che senza una coerente responsabilità l'autonomia può degenerare in arbitrio, accentuando i rischi di instabilità.

Nel tempo, le indicazioni dei *policy-maker* internazionali si sono fatte più specifiche. Anche ispirandosi ad esse, la Banca d'Italia ha compiuto un percorso evolutivo, le cui tappe principali sono state le disposizioni sulla *governance* del 2008, la comunicazione al sistema del 2012, le norme sui controlli interni del 2013, fino ad arrivare alle nuove disposizioni sul governo societario in corso di definizione.

Prima di soffermarmi sulle modifiche in corso, vorrei fare una rapida rassegna delle principali regole di governo vigenti.

In questi anni sono stati delineati i contorni delle funzioni strategiche e gestionali del *board*, richiedendo una chiara distinzione di ruoli e un trasparente esercizio del potere di delega. Si è così inteso assicurare la corretta allocazione delle responsabilità ed agevolare i processi decisionali. Gli amministratori sono stati chiamati a comprendere e gestire adeguatamente i rischi bancari, a predisporre il sistema dei controlli interni e di *risk management*, a verificarne nel continuo la funzionalità.

Specifiche previsioni sono state rivolte ad alcune figure (ad esempio agli amministratori non esecutivi e agli indipendenti) in grado di apportare una dialettica costruttiva all'interno del *board* e di contrastare il rischio di egemonia di un unico soggetto. Il ruolo del Presidente è stato valorizzato come figura *super partes* garante del corretto funzionamento dell'organo di appartenenza e degli interessi dei molteplici *stakeholders* della banca. È stata al contempo valorizzata la funzione di gestione, al fine di garantire univocità e tempestività all'azione della banca, oltre che l'autonomia da indebite ingerenze. Sono stati fissati principi sulla numerosità del *board*, sull'istituzione di comitati interni ad esso, sui flussi informativi.

Anche la professionalità dei singoli amministratori e dell'organo nel suo complesso è stata oggetto di crescente attenzione: come in più occasioni ricordato, l'idoneità degli amministratori all'esercizio delle proprie funzioni è un concetto che va oltre la meccanica verifica del possesso di predeterminate qualifiche, che vanno valutate in concreto, in relazione alle caratteristiche della singola banca e al ruolo che ciascun amministratore ricopre.

Le regole sul governo societario rappresentano inoltre la cornice generale in cui si collocano prescrizioni relative ad ambiti più specifici, nei quali pure viene valorizzato il ruolo dell'organo amministrativo. Si pensi, ad esempio, alla disciplina sulle operazioni con parti correlate, che identifica nelle procedure deliberative e, in generale, negli adempimenti richiesti al *board*, uno dei presidi di correttezza; alle disposizioni in materia di rapporti intermediari-clienti, che richiedono alle funzioni di controllo di secondo livello ("organizzate" dagli amministratori) di assicurare trasparenza e correttezza nei rapporti con i risparmiatori; alle responsabilità del *board* nella riduzione del rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo.

Quali risultati sono stati conseguiti?

Negli anni, la *governance* delle banche italiane è sicuramente migliorata. Vi è ora maggiore consapevolezza in merito alle funzioni e alle responsabilità del *board*; la distinzione tra funzioni di supervisione strategica e compiti di gestione si è fatta più chiara; è aumentata la presenza di soggetti in grado di apportare dialettica costruttiva, come gli amministratori indipendenti.

Dalle nostre analisi di vigilanza emergono tuttavia margini non trascurabili di miglioramento. Il numero dei componenti dei consigli

permane in media elevato; la valutazione della loro professionalità non sempre è sufficiente ad assicurare la presenza nel *board* di esperienze adeguate e diversificate; l'equilibrio di genere è sovente trascurato; il ruolo svolto dal Presidente non è sempre coerente con la funzione non esecutiva assegnatagli.

La necessità di intervenire su questi aspetti emerge specificamente dalle evidenze ispettive. Nell'ultimo biennio i rilievi ispettivi sull'area di governo e controllo sono stati circa un centinaio (su circa trecentocinquanta ispezioni a banche); per tre quarti dei rilievi mossi sono state avviate procedure sanzionatorie. I profili di criticità più ricorrenti riguardano la presenza di figure che egemonizzano il processo decisionale e sintomi di ridotta funzionalità dell'organo amministrativo.

Quanto al primo aspetto, non sono rari i casi di espansione delle prerogative di Amministratori delegati che, anche per effetto delle ampie deleghe conferite, tendono a relegare il Consiglio di amministrazione a un ruolo di mera ratifica di decisioni già assunte. In altri casi, scelte erranee o comportamenti anomali sono direttamente riferibili al Presidente del Consiglio di amministrazione che, lungi dal perseguire obiettivi di equilibrio e di mediazione tra i diversi poteri, assume un ruolo egemonico, condizionando l'operato dell'Amministratore delegato e gli stessi lavori dell'organo amministrativo.

Quanto alla funzionalità del Consiglio, l'esame dei rapporti ispettivi pone in evidenza, nelle situazioni patologiche, l'acritica adesione a proposte poco prudenti dell'Esecutivo e, più in generale, una insufficiente capacità dell'organo di adottare efficaci interventi di ordine strategico coerenti con la crescente complessità del contesto economico e finanziario.

4. Le novità proposte nel documento per la consultazione pubblica

Il documento in consultazione sul governo societario si raccorda strettamente con l'esperienza maturata dalla Vigilanza sui temi in esame. I lavori sono in corso; emaneremo le disposizioni definitive nell'arco di qualche settimana; stiamo valutando con la dovuta attenzione i commenti ricevuti.

Una critica mossa dal mercato si appunta sul grado di dettaglio delle norme emanande, considerate troppo prescrittive e quindi limitative dell'autonomia organizzativa delle banche.

Gli interventi proposti, certamente perfettibili, intervengono tuttavia proprio sulle aree di maggiore debolezza prima richiamate; il Governatore ha ricordato al sistema bancario in più occasioni la necessità di agire su di esse con maggiore incisività. Alcune di tali carenze sono state rilevate anche dal Fondo Monetario internazionale, nel recente FSAP.

Le nuove norme perseguono l'obiettivo di assicurare che il Consiglio di amministrazione governi efficacemente l'impresa bancaria chiedendo consiglieri congrui per numero e professionalità, nominati attraverso un processo trasparente che elimini la percezione di indebite interferenze, consapevoli del proprio ruolo, attivamente partecipi alle decisioni aziendali. E' un risultato cui le banche per prime dovrebbero tendere, ma sul quale l'iniziativa privata è finora risultata insufficiente.

Su alcuni punti delle proposte la critica è più vivace: si tratta delle disposizioni sul numero massimo di componenti del *board*, previsto per le banche più grandi, e di quelle sul ruolo non esecutivo del Presidente.

Sul primo aspetto, già le attuali disposizioni chiedono alle banche di evitare composizioni pletoriche del *board*. In numerosi interventi pubblici, il sistema bancario è stato richiamato a una corretta applicazione di questo principio, sia per assicurare la funzionalità dell'organo, sia per i costi connessi con una compagine eccessivamente numerosa. Nonostante i richiami effettuati nel corso degli anni, il numero dei componenti dei *board* è rimasto ingiustificatamente elevato. Studi comparati confermano la pletoricità dei consigli delle banche italiane.

Sul secondo aspetto, relativo al ruolo del Presidente del Consiglio di amministrazione, vorrei sottolineare che le norme poste in consultazione mirano a valorizzarne la figura e non, come da taluno sostenuto, a svilirla. I compiti che gli vengono attribuiti sono cruciali per favorire la corretta dialettica endoconsiliare, l'effettivo bilanciamento dei poteri, l'assunzione di decisioni informate anche da parte degli amministratori non esecutivi. Ciò che la proposta chiede è di evitare la commistione di ruoli: il Presidente è, ed è opportuno che rimanga, una figura non esecutiva; se partecipa al Comitato esecutivo, è bene che lo faccia in veste di osservatore, non come compartecipe delle decisioni.

5. Il regime di responsabilità degli amministratori tra diritto comune e sanzioni di vigilanza

Dalle riflessioni sin qui svolte emerge che i compiti richiesti agli amministratori sono molteplici e complessi. La Banca d'Italia esercita un controllo attento sul loro corretto assolvimento, concorrendo a determinare il regime di responsabilità a carico degli amministratori, insieme alle altre fonti del diritto (civile, penale).

L'esistenza di più piani di *enforcement* rispecchia la particolare natura dell'impresa bancaria, la cui attività incide non solo sugli azionisti e sui creditori direttamente collegati con la banca, ma su una ben più ampia e variegata categoria di risparmiatori e sulla collettività in generale.

Definire un regime ottimale di responsabilità non è semplice; numerose sono le implicazioni di cui tener conto, come suggerisce anche la letteratura economica. Un regime di responsabilità severo può indurre a comportamenti diligenti da parte del *board*, rispettosi degli interessi richiamati, perché accresce il costo-opportunità di condotte irregolari. Tuttavia, se troppo afflittivo, può avere effetti indesiderati: un'eccessiva avversione al rischio nella gestione della società; la richiesta di compensi troppo elevati o di garanzie che possano schermare le condotte da eventuali azioni di responsabilità; la restrizione del numero di amministratori disposti a ricoprire il ruolo, anche con pericolosi effetti di selezione avversa (a vantaggio di manager più spregiudicati).

Ne discende che, per essere efficace, oltre che doverosamente equa, l'irrogazione di sanzioni amministrative da parte della Banca d'Italia deve soddisfare l'esigenza di garantire un regime equilibrato.

Come confermato dalla giurisprudenza, le fattispecie sanzionatorie presuppongono sempre che la violazione sia imputabile all'autore a titolo di dolo o di colpa, in ragione di una sua azione od omissione cosciente e volontaria. La Banca d'Italia pone attenzione al fatto che, pur a fronte della progressiva dilatazione dei compiti del Consiglio di amministrazione e di

una azione di Vigilanza sempre più incisiva, non si vada a sanzionare una responsabilità meramente oggettiva degli amministratori².

Nell'ambito del sistema sanzionatorio, la responsabilità che scaturisce da atti compiuti dagli amministratori individualmente, in quanto titolari di deleghe di poteri o di particolari cariche (es. Presidente), si distingue da quella che essi assumono in ragione della propria azione o omissione in seno all'organo consiliare di cui fanno parte.

Gli amministratori non esecutivi, in particolare, possono essere chiamati a rispondere per non aver adempiuto ai doveri di controllo e propulsivi connessi con l'obbligo di vigilare sull'andamento generale della gestione che la disciplina societaria e quella bancaria impongono loro. Di recente la giurisprudenza ha evidenziato come il generale dovere di "agire informati" dei consiglieri non esecutivi si atteggi in modo particolarmente stringente in materia di organizzazione e governo societario delle banche. Ciò anche in ragione degli interessi protetti dall'art. 47 della Costituzione - tutela del risparmio ed esercizio del credito - che sostanziano la specialità dell'impresa bancaria³.

Sin qui il regime attuale. E' noto che con il recepimento della direttiva CRD IV il sistema sanzionatorio in campo bancario sarà interessato da

² Come noto, il sistema sanzionatorio delineato dal TUB (art. 144) è tradizionalmente imperniato sulla responsabilità della persona fisica che ha commesso la violazione. Quella solidale, per il pagamento della sanzione della banca a cui appartiene chi ha commesso la violazione, è temperata dall'obbligo dell'ente di esercitare il regresso verso i responsabili. L'individuazione dei soggetti responsabili sulla base delle funzioni effettivamente esercitate garantisce inoltre la neutralità del sistema sanzionatorio rispetto alle scelte del modello di governance adottato.

³ Il loro dovere di agire informati non si esaurisce, nelle banche, nel ricevere le informazioni che gli amministratori delegati forniscono. Essi sono compartecipi delle decisioni assunte dall'intero Consiglio e hanno, come ribadito dalla suprema Corte, "l'obbligo di contribuire ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della banca e di attivarsi in modo da poter utilmente ed efficacemente esercitare una funzione dialettica e di monitoraggio sulle scelte compiute dagli organi esecutivi attraverso un costante flusso informativo" (così Cass., 5.2.2013 n.ri 2737, 2738 e 2739).

profonde modifiche. Le sanzioni potranno essere irrogate, non solo nei confronti delle persone fisiche, ma anche delle banche stesse; i massimali delle misure pecuniarie aumenteranno significativamente. Il novero degli strumenti di vigilanza si amplierà: si pensi ai provvedimenti del *public warning*, del *cease and desist* e del *temporary ban*, che consentiranno di intervenire in maniera più calibrata e tempestiva. Nella stessa direzione si colloca la prospettata attribuzione alla Banca d'Italia del potere di rimuovere, nei casi più gravi, gli esponenti aziendali, come sollecitato anche dal Fondo Monetario. Il medesimo potere è previsto, in capo all'Autorità di vigilanza, nella prossima direttiva sulla gestione delle crisi bancarie (cd. BRRD) e, in capo alla BCE, nel Regolamento sul sistema di supervisione unico.

L'obiettivo è di accrescere l'efficacia e la gradualità delle misure che possono essere irrogate dalle autorità di vigilanza. Anche nel nuovo contesto la Banca d'Italia, nell'esercizio concreto delle sue funzioni di vigilanza e nell'ambito dei poteri di intervento e sanzionatori attribuiti dal Regolamento sul sistema di supervisione unico, perseguirà l'equilibrio complessivo del sistema e il rispetto dei principi prima richiamati.

Conclusioni

Nell'esercitare i compiti che l'ordinamento gli assegna, l'amministratore di una qualsiasi impresa deve operare con diligenza e rispondere del proprio operato.

Questo principio assume per una banca connotati particolari: implica consapevolezza della peculiarità della gestione bancaria e coscienza della molteplicità degli interessi in gioco; richiede di basare le scelte di erogazione

del credito sul merito dei prenditori e di fondare le relazioni con la clientela su canoni di trasparenza e correttezza; raccomanda di perseguire l'efficienza e di preservare la fiducia del pubblico in ogni circostanza; impone di non farsi influenzare da modelli quantitativi sofisticati ma deboli, di non avventurarsi in rischi eccessivi, al di fuori della capacità di controllo e di gestione aziendale.

La declinazione di tale principio richiede, in sintesi, competenza, professionalità, capacità di visione strategica, autonomia di giudizio.

Per l'amministratore esecutivo di una banca, ciò vuol dire svolgere la propria funzione con apertura al confronto ma anche al riparo da indebite ingerenze di azionisti, rappresentanti del territorio, gruppi di interesse; per un consigliere non esecutivo o indipendente, significa contribuire alla dialettica del *board*, agendo in modo informato e rapportandosi al management con autorevolezza; per il Presidente mantenere un ruolo *super partes* a garanzia del corretto funzionamento del *board* e della circolarità delle informazioni.

Un buon *board* non è solo un presidio di stabilità, ma una potente leva competitiva. Alcuni fattori evolutivi porteranno a un miglior funzionamento del sistema bancario europeo, eliminando frammentazioni e accrescendo la competizione. Altri aumenteranno le informazioni a disposizione di azionisti e creditori e i loro incentivi a monitorare l'attività delle banche. Si leverà più forte la voce di chi sollecita assetti di governo societario solidi, idonei a ridurre i rischi di perdite a carico dei finanziatori.

Oggi, come domani, una gestione corretta e professionale del *board* è il miglior segnale che si può dare al mercato sull'affidabilità di una banca e sulla sua capacità di tutelare adeguatamente il risparmio.