

**Luglio 2014**

**L'aggiornamento della Circolare 285/2013: nuove disposizioni di Governo Societario per le Banche**

*Luca Galli, Nico Saraceno e Davide de Leo, Ernst & Young Financial Business Advisors*

*“Efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per tutte le imprese condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali; 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”<sup>1</sup>.*

Con questo presupposto, e coerentemente con l’evoluzione delle regole, dei principi e delle linee guida elaborati a livello internazionale ed europeo, la Banca d’Italia ha emanato nel mese di maggio nuove disposizioni (1° aggiornamento della Circolare 285/2013 del 6 maggio 2014) volte a disciplinare il ruolo e il funzionamento degli Organi di amministrazione e controllo e il rapporto di questi con la struttura aziendale.

In particolare, nella prospettiva di rafforzare gli standard minimi di organizzazione e governo societario delle Banche, l’Autorità di Vigilanza ha posto particolare attenzione ai seguenti principi:

- chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità tra gli Organi e nell’ambito di ciascun Organo;
- appropriato bilanciamento dei poteri;
- equilibrata composizione degli Organi;
- efficacia dei controlli;
- presidio di tutti i rischi aziendali;
- adeguatezza dei flussi informativi.

Il rilievo assunto dalle previsioni normative ha indotto Diritto Bancario, con la collaborazione di EY, ad organizzare il 2 luglio 2014 un workshop durante il quale si è

---

<sup>1</sup> Incipit del 1° aggiornamento del 6 maggio 2014 della Circolare Banca d’Italia n° 285/2013.

dialetticamente riflettuto attorno alla possibile articolazione e ai contenuti della disciplina in parola.

L'intervento ha avuto ad oggetto i seguenti ambiti di riferimento:

1. Composizione e nomina degli Organi aziendali;
2. Autovalutazione degli Organi aziendali.

Nel prosieguo del documento è riportata una sintesi degli elementi emersi nel corso del workshop.

#### *Composizione e nomina degli Organi aziendali*

La composizione degli Organi aziendali si configura come un elemento centrale per l'efficace assolvimento dei compiti che sono loro affidati dalla legge, dalle disposizioni di vigilanza e dallo statuto di ciascuna Banca; la suddivisione di compiti e responsabilità all'interno di tali Organi deve essere coerente con il ruolo ad essi attribuito nell'ambito del sistema di amministrazione e controllo prescelto. In particolare, il numero dei componenti 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.

Relativamente al tema della composizione e nomina degli Organi aziendali, gli elementi di maggior rilievo emersi nel corso del workshop hanno riguardato i seguenti aspetti:

- il processo di nomina dei componenti degli Organi aziendali deve coinvolgere più Organi e funzioni (Comitato nomine, Consiglio, Assemblea) ed essere volto ad assicurare che negli Organi di amministrazione e controllo siano presenti soggetti idonei a svolgere in modo efficace il ruolo loro attribuito;
- le modalità di nomina e revoca degli Organi aziendali devono essere disciplinate a livello statutario e devono essere trasparenti, oltre ad assicurare un'adeguata rappresentanza delle diverse componenti della base sociale (investitori istituzionali, minoranze qualificate). Devono inoltre essere previsti meccanismi che agevolino una significativa partecipazione dei soci all'assemblea in caso di base sociale frazionata;
- il Consiglio di Amministrazione (o di sorveglianza o di gestione) deve identificare preventivamente la propria composizione quali-quantitativa ottimale individuando e motivando il profilo teorico dei candidati ritenuto opportuno e verificare successivamente la rispondenza tra la composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale e quella effettiva risultante dal processo di nomina;
- il numero dei Consiglieri deve essere coerente con le caratteristiche dimensionali e di governance della Banca e non risultare pletorico. Nelle Banche di maggiori

dimensioni o complessità operativa<sup>2</sup>, Consigli che prevedono un numero di componenti superiore a 15 per il modello tradizionale devono rappresentare casi eccezionali, da valutare e motivare analiticamente. Le Banche intermedie e quelle di minori dimensioni devono attestarsi su numeri inferiori;

- sotto il profilo qualitativo, il corretto assolvimento dei compiti assegnati richiede che negli Organi aziendali siano presenti soggetti con adeguate caratteristiche professionali, con competenze diffuse e diversificate, consapevoli dei propri poteri e dei propri obblighi, in grado di dedicare tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico, e che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della Banca;
- le Banche devono adottare 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 sia preservato nel tempo; in caso di nuove nomine, devono essere predisposti programmi di formazione specifici per agevolare l'inserimento dei nuovi componenti;
- è importante che siano individuati chiaramente compiti e responsabilità dei componenti dell'Organo amministrativo, distinguendo tra amministratori destinatari di deleghe e amministratori non esecutivi. In particolare, vanno differenziati i compiti svolti dai componenti destinatari di deleghe di "cura" dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Banca da quelli di "valutazione" di tale assetto, in capo ai componenti non esecutivi;
- la presenza di un numero adeguato di componenti non esecutivi 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;
- nel Consiglio di Amministrazione devono essere nominati soggetti indipendenti che vigilino con autonomia di giudizio sulla gestione sociale, contribuendo ad assicurare che essa sia svolta nell'interesse della Banca e in modo coerente con gli obiettivi di sana e prudente gestione; il loro numero deve costituire almeno un quarto dei componenti complessivi dell'Organo;
- il ruolo del Presidente deve essere finalizzato a garantire il buon funzionamento dell'Organo, favorendo la dialettica interna e assicurando il bilanciamento dei

---

<sup>2</sup> Sono da considerarsi "Banche di maggiori dimensioni" quelle il cui valore dell'attivo supera i 30 mld €, le Banche quotate e quelle considerate significative ai sensi dell'art. 6, par. 4 del Regolamento (UE) n. 1024/2013; sono "Banche intermedie" quelle con totale dell'attivo tra i 3,5 e i 30 mld €, le "Banche di minori dimensioni" sono quelle il cui totale dell'attivo è inferiore ai 3,5 mld €.

poteri; il Presidente è l'interlocutore dell'Organo con funzione di controllo e dei Comitati interni e deve promuovere l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario; ne discende che il Presidente è chiamato a ricoprire un ruolo non esecutivo e a non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali;

- a seconda delle dimensioni della Banca, devono essere istituiti degli opportuni Comitati endoconsiliari: per le Banche di grandi dimensioni è necessaria la costituzione di tre Comitati (Nomine, Rischi, Remunerazioni) nell'ambito del Consiglio di Amministrazione; nelle Banche intermedie è necessaria la costituzione del Comitato Rischi; le Banche di minori dimensioni possono istituire Comitati endoconsiliari in risposta ad esigenze concrete. Inoltre, è necessario che per ciascun Comitato siano chiaramente definiti la composizione, il mandato, i poteri (consultivi, istruttori, propositivi), le risorse disponibili e i relativi regolamenti interni; ciascun Comitato deve essere composto da 3-5 membri, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti<sup>3</sup>; i lavori devono essere coordinati da un Presidente scelto tra i componenti indipendenti.

#### *Autovalutazione degli Organi aziendali*

Primo e costitutivo passo per idonei assetti di governance societaria è costituito dall'assicurare un'adeguata composizione agli Organi aziendali, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo, e un funzionamento idoneo a garantire una sana e prudente gestione. A tal proposito, Banca d'Italia richiede che gli Organi aziendali si sottopongono a periodici processi di autovalutazione, con l'obiettivo di:

- assicurare una verifica del corretto ed efficace funzionamento dell'Organo e della sua adeguata composizione;
- garantire il rispetto sostanziale delle disposizioni normative sul "Governo Societario" 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 all'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 i diversi Organi aziendali;

---

<sup>3</sup> Nelle Banche di minori dimensioni i Comitati sono composti di regola da 3-5 membri e ciascun Comitato include almeno un componente indipendente.

- incoraggiare la partecipazione attiva dei singoli componenti, assicurando una piena consapevolezza dello specifico ruolo ricoperto da ognuno di essi e delle connesse responsabilità.

Relativamente al tema dell'autovalutazione degli Organi aziendali, gli elementi di maggior rilievo emersi nel corso del workshop hanno riguardato i seguenti aspetti:

- il perimetro del processo di autovalutazione degli Organi aziendali della Banca afferisce a due ambiti principali: l'autovalutazione dei componenti e l'autovalutazione dell'Organo nella sua complessità, in termini di composizione e dinamiche di funzionamento;
- il processo di autovalutazione richiede una partecipazione attiva di diversi attori: da una parte rilevano i soggetti chiamati a valutare gli Organi, che non necessariamente coincidono con i componenti dell'Organo stesso, ma 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; dall'altro lato vanno identificati i soggetti impiegati nel processo di autovalutazione, che possono essere figure interne alla Banca e/o professionisti esterni in grado di assicurare autonomia di giudizio e indipendenza;
- il processo di autovalutazione - realizzato dal personale individuato dal Presidente su proposta del Comitato Nomine, formalizzato in un "Regolamento interno" e aggiornato almeno una volta l'anno (ovvero tempestivamente in caso di rilievi riscontrati da Banca d'Italia) - si articola operativamente in 5 fasi sequenziali, come illustrato nella tabella seguente:

<i>FASE</i>	<i>DESCRIZIONE</i>
1. Istruttoria, raccolta delle informazioni e dei dati	Raccolta dei dati necessari al processo di autovalutazione, tramite la somministrazione di questionari e/o interviste ai soggetti destinatari del processo
2. Elaborazione dei dati	Elaborazione dei dati prodotti durante la fase di istruttoria
3. Predisposizione degli esiti del processo	Sintesi dei risultati delle due fasi precedenti e individuazione dei punti di forza e debolezza del modello
4. Discussione collegiale degli esiti del processo e definizione delle misure correttive	Discussione collegiale delle evidenze emerse nelle fase precedenti e individuazione/definizione delle misure correttive per far fronte agli elementi di debolezza

5. Verifica delle iniziative assunte in precedenza	In caso di processi di autovalutazione successivi al primo, fase di verifica dei risultati delle iniziative definite in precedenza per far fronte alle debolezze emerse e valutazione della loro eventuale ridefinizione
--	--

- anche il Collegio Sindacale è tenuto a verificare periodicamente la propria adeguatezza in termini di responsabilità, poteri, composizione e funzionamento, tenuto conto delle dimensioni, della complessità e delle attività svolte dalla Banca:

<b>Aree di indagine per l'autovalutazione del Collegio Sindacale</b>	<b>Responsabilità</b>	Verifica delle attività/responsabilità del Collegio Sindacale sulla base di quanto previsto dalle Circolari 285/2013 e 263/2006 e successivi aggiornamenti
	<b>Poteri</b>	Verifica dei poteri del Collegio Sindacale, individuati in atti di ispezione e controllo e gestione dei rapporti con le funzioni interne e con il revisore legale
	<b>Composizione</b>	Composizione quali-quantitativa, dimensione, grado di diversità e preparazione professionale, adeguatezza dei processi di nomina e dei criteri di selezione, aggiornamento professionale
	<b>Funzionamento</b>	Svolgimento delle riunioni, frequenza, durata, grado e modalità di partecipazione, disponibilità di tempo per l'incarico, rapporto di fiducia e collaborazione, qualità della discussione

#### Processo di autovalutazione: cosa fare operativamente?

Stante l'immediata entrata in vigore della maggior parte delle norme previste dall'aggiornamento del 6 maggio 2014 della Circolare 285/2013<sup>4</sup>, si registra una crescente attenzione nel panorama bancario sulle attività di adeguamento. A tal proposito, EY suggerisce un percorso di realizzazione degli interventi di adempimento modulato sui seguenti passaggi operativi:

ATTIVITA'	DESCRIZIONE ATTIVITA'	SUGGERIMENTI
1. Predisposizione del Regolamento interno di autovalutazione	Predisposizione di un documento che dettagli il processo di autovalutazione e individui fasi, responsabilità e tempistiche realizzative	- Formalizzare i passi operativi del processo di autovalutazione, con l'intento di definire un processo facilmente replicabile in futuro che identifichi puntualmente le principali decisioni prese, le responsabilità e le tempistiche previste
2. Aggiornamento (o predisposizione) del questionario di autovalutazione	Predisposizione del questionario di autovalutazione ovvero, nel caso esista già un questionario, revisione delle domande alla	- Definire da subito se utilizzare questionari differenziati per destinatario o standard, nominativi o anonimi, strutturati o meno in modo che ciascun componente dell'Organo possa fornire una valutazione sull'operato degli altri componenti

<sup>4</sup> Sono derogate al 30 giugno 2017 le disposizioni relative a: limiti quantitativi alla composizione degli organi collegiali, numero minimo dei componenti in possesso dei requisiti di indipendenza, composizione dei Comitati endoconsiliari, divieto per il Presidente di essere membro del Comitato esecutivo.

	luce delle nuove previsioni normative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalizzare il questionario sulle caratteristiche della Banca e del suo modello di governance</li> <li>- Stabilire se sottoporre i questionari una sola volta all'anno oppure in più occasioni nel corso dell'anno</li> <li>- Valutare l'opportunità di integrare alcuni aspetti specifici attraverso interviste mirate ai Consiglieri</li> </ul>
3. Predisposizione del documento di autovalutazione	Predisposizione di un documento che illustri i risultati dell'analisi e consenta di far emergere eventuali aree di criticità e punti di attenzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendere in considerazione i risultati dei precedenti processi di autovalutazione, le osservazioni formulate da Banca d'Italia (es. "Analisi dei risultati e dei processi di autovalutazione" del Novembre 2013) e le <i>best practice</i> di riferimento del mercato</li> <li>- Indirizzare correttamente e pianificare prontamente le misure correttive emerse dall'autovalutazione in relazione alla composizione e al funzionamento dell'Organo</li> </ul>
4. Predisposizione del documento sui flussi informativi	Predisposizione di un documento che formalizzi i flussi informativi da e verso gli Organi aziendali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effettuare un check-up dei flussi informativi che impattano sugli Organi aziendali nell'ottica di razionalizzare in un unico documento le responsabilità degli Organi</li> </ul>