

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione I - Disposizioni di carattere generale

TITOLO IV – Capitolo 1
GOVERNO SOCIETARIO

SEZIONE I

DISPOSIZIONI DI CARATTERE GENERALE

1. Premessa

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. 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.

Le disposizioni di questo capitolo, coerenti con l'evoluzione delle regole, dei principi e delle linee guida elaborati a livello internazionale ed europeo, 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 disciplina speciale prevista per le società quotate e per le attività e i servizi di investimento (1).

Le disposizioni di questo capitolo 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. par. 4.1 della presente Sezione).

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

(1) 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, co. 2-bis, TUF.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione I - Disposizioni di carattere generale

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 centrale europea e la Banca d'Italia valutano l'adeguatezza delle soluzioni organizzative e di governo societario adottate avendo riguardo all'attuazione piena e sostanziale delle presenti disposizioni e alle finalità che esse intendono conseguire. Le presenti disposizioni rappresentano inoltre criteri di accertamento da parte della Banca d'Italia della conformità degli statuti alla sana e prudente gestione, ai sensi dell'art. 56 TUB.

Le disposizioni di questo capitolo, in via generale, non 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.

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*, co. 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.

2. Fonti normative

La materia è regolata dalle seguenti disposizioni del TUB:

- art. 53, co. 1, lett. d), che attribuisce alla Banca d'Italia, in conformità delle deliberazioni del CICR, il compito di emanare disposizioni di carattere generale aventi ad oggetto l'organizzazione amministrativa e contabile e i controlli interni;

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione I - Disposizioni di carattere generale

— art. 67, che, al fine di realizzare la vigilanza consolidata, attribuisce alla Banca d'Italia, in conformità delle deliberazioni del CICR, la facoltà di impartire alla capogruppo, con provvedimenti di carattere generale o particolare, disposizioni concernenti il gruppo bancario complessivamente considerato o i suoi componenti, aventi ad oggetto l'organizzazione amministrativa e contabile e i controlli interni;

— art. 56, che dispone come la Banca d'Italia accerti che le disposizioni degli statuti delle banche non contrastino con i principi di sana e prudente gestione.

e inoltre:

— dal decreto 5 agosto 2004, n. 1419, emanato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze in qualità di presidente del CICR.

Vengono inoltre in rilievo:

— la CRD IV;

— l'RMVU;

— l'RQMVU;

— gli orientamenti dell'Autorità bancaria europea, "Orientamenti ABE sull'organizzazione interna" (GL 44) del 27 settembre 2011;

— le linee guida emanate dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria in materia di: "Principles for enhancing corporate governance", ottobre 2010; "Core Principles for Effective Banking Supervision", settembre 2012.

3. Definizioni

Ai fini della presente disciplina si intende per:

— *banca*, le banche e le società capogruppo di un gruppo bancario;

— *banca quotata*, le banche con azioni quotate in mercati regolamentati;

— *banche di maggiori dimensioni o complessità operativa*: *i*) le banche considerate significative ai sensi dell'art. 6, par. 4 del Regolamento (UE) n. 1024/2013 che attribuisce alla Banca centrale europea compiti specifici in materia di vigilanza prudenziale degli enti creditizi; *ii*) le banche quotate; *iii*) le banche che si sono collocate in tale categoria in esito al processo di valutazione di cui al par. 4.1 di questa sezione;

— *banche di minori dimensioni o complessità operativa*: le banche con un attivo pari o inferiore a 3,5 miliardi di euro, fatto salvo l'esito della valutazione di cui al par. 4.1 di questa sezione;

— *banche intermedie*: le banche con un attivo compreso tra i 3,5 miliardi di euro ed i 30 miliardi di euro, fatto salvo l'esito della valutazione di cui al par. 4.1 di questa sezione;

— *componenti esecutivi*: *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

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione I - Disposizioni di carattere generale

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;

- *organo con funzione di controllo o organo di controllo*: a seconda del modello di amministrazione e controllo, il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza o il comitato per il controllo sulla gestione;
- *organo con funzione di gestione*: 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 supervisione strategica*: 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);
- *funzioni aziendali di controllo*: quelle definite nella presente Circolare, Parte Prima Tit. IV, Cap. 3, Sez. I, par. 3, lett. g (Definizioni).

4. Destinatari della disciplina

Le disposizioni di questo Capitolo si applicano alle banche italiane e alle società capogruppo di gruppi bancari.

La società capogruppo assicura, 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 società del gruppo aventi sede in altro Stato.

1.1 Principio di proporzionalità

In applicazione del principio di proporzionalità le banche applicano le disposizioni di questo Capitolo con modalità appropriate alle loro caratteristiche, dimensioni e complessità operativa, in modo da assicurare il pieno rispetto delle disposizioni stesse e il raggiungimento degli obiettivi che esse intendono conseguire.

Alcune delle presenti disposizioni si applicano alle sole banche di maggiori dimensioni o complessità operativa; altre si riferiscono invece alle banche di minori dimensioni o complessità operativa; altre ancora alle banche intermedie. Ai fini dell'applicazione di queste disposizioni si presumono:

- a) banche di maggiori dimensioni o complessità operativa: *i*) le banche considerate significative ai sensi dell'art. 6(4) del Regolamento (UE) n. 1024/2013 che attribuisce alla

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione I - Disposizioni di carattere generale

Banca centrale europea compiti specifici in materia di vigilanza prudenziale degli enti creditizi; *ii*) le banche quotate;

- b) banche intermedie: le banche con un attivo compreso tra i 3,5 miliardi di euro ed i 30 miliardi di euro;
- c) banche di minori dimensioni o complessità operativa: le banche con un attivo pari o inferiore a 3,5 miliardi di euro.

Se la banca ritiene che i criteri indicati alle lettere a), b) e c) non siano sufficientemente significativi per l'attribuzione a una delle tre categorie, vengono in rilievo i seguenti criteri:

- 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 offerti da organismi di categoria potrebbe configurare condizioni di limitata complessità operativa/organizzativa).

In ogni caso le banche significative ai sensi dell'art. 6, par. 4, del Regolamento (UE) n. 1024/2013 e le banche quotate sono sempre considerate di maggiori dimensioni o complessità operativa.

Le valutazioni condotte dalle banche sono puntualmente motivate, formalizzate e rese pubbliche nell'ambito dell'informativa prevista dalla Sezione VII.

La Banca centrale europea e la Banca d'Italia, nell'ambito del processo di revisione prudenziale (SREP), esaminano le valutazioni condotte e le scelte operate dalle banche in applicazione del principio di proporzionalità; esse possono adottare provvedimenti specifici.

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione II - Sistemi di amministrazione e controllo e progetto di governo societario

SEZIONE II

SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO E PROGETTO DI GOVERNO SOCIETARIO

1. 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 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 dei controlli, avendo presenti anche i costi connessi con l'adozione e il funzionamento del sistema prescelto. 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 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.

2. Linee applicative

Il progetto di governo societario deve:

- a. illustrare le ragioni che rendono il modello prescelto il più idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli;

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione II - Sistemi di amministrazione e controllo e progetto di governo societario

- 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, ecc.), alla struttura finanziaria, alle modalità di gestione dei conflitti di interesse (ad esempio, operazioni con parti correlate, obbligazioni degli esponenti aziendali, ecc.);
- 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, ecc.) (1); 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 centrale europea o 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, salvo quanto previsto alla lettera c) per le banche appartenenti a un gruppo bancario, aggiornato ogni qual volta vi siano modifiche organizzative di rilievo che incidono sulle materie e le valutazioni indicate alle lettere a), b) e c) ed essere sottoposto, ove richiesto, alla Banca centrale europea o alla Banca d'Italia (2).

Le banche di credito cooperativo 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.

(1) 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).

(2) Le banche valutano l'opportunità di rendere pubblico in tutto o in parte il contenuto del progetto di governo societario.

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione III - Compiti e poteri degli organi sociali

SEZIONE III

COMPITI E POTERI DEGLI ORGANI SOCIALI

1. Disposizioni comuni

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 inter-organici) con poteri che possano limitare le prerogative degli organi stessi.

2. Organi con funzione di supervisione strategica e di gestione

2.1 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 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 (1). 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 questa distinzione può non sussistere, considerato anche il contributo fornito in tali realtà dal direttore generale nell'esercizio dei compiti di gestione.

2.2 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 alla Parte Prima, Tit. IV, Cap. 3.

(1) La 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 (art. 2381 c.c.).

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione III - Compiti e poteri degli organi sociali

- 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 societario 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 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 al Tit. IV, Cap. 3. 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 (2).
- 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, spettano all'organo con funzione di supervisione strategica e non possono formare oggetto di delega: *i)* tutti i compiti che questo organo svolge ai sensi della precedente linea applicativa b) e del Tit. IV, Cap. 3, Sez. II, par. 2; *ii)* la nomina e la revoca del direttore generale; *iii)* l'assunzione e la cessione di partecipazioni strategiche; *iv)* l'approvazione e la modifica dei principali regolamenti interni; *v)* l'eventuale costituzione di comitati interni agli organi aziendali; *vi)* la nomina e la revoca dei responsabili delle funzioni di revisione interna, di conformità e di controllo dei rischi (3). Nell'ambito delle società capogruppo possono 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 (4).
- f. Nei casi in cui, al fine di conferire unitarietà alla conduzione aziendale, rilevanti poteri di gestione siano delegati a un singolo esponente aziendale o al comitato esecutivo, occorre

(2) 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, co. 2, del Decreto Legislativo 21 novembre 2007, n. 231 (Cap. I, Sezioni I e II).

(3) Ai sensi del Titolo IV, Cap. 3, 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.

(4) Nelle banche che adottano il modello di amministrazione dualistico, quando al consiglio di sorveglianza sono attribuite funzioni di supervisione strategica (art. 2409-terdecies, co. 1, lett. *f-bis*, del codice civile), possono essere attribuiti al consiglio di gestione i seguenti compiti: la nomina e la revoca del direttore generale; l'approvazione e la modifica dei principali regolamenti interni. Resta fermo che il consiglio di gestione non può delegare ad altri tali compiti.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione III - Compiti e poteri degli organi sociali

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 uno o più esponenti oppure al comitato esecutivo, 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 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. 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 cui è attribuita la gestione. 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.
- i. Tenuto conto della disciplina civilistica in tema di interessi degli amministratori per i sistemi tradizionale e monistico (artt. 2391 e 2409-*noviesdecies*, co. 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 (5). 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 per la società dell'operazione.

(5) 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 TUB.

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione III - Compiti e poteri degli organi sociali

3. Organo con funzione di controllo

3.1 Principi generali

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

L'ordinamento affida compiti di controllo: al collegio sindacale, nel sistema tradizionale; al consiglio di sorveglianza, in quello dualistico; 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 Tit. IV, Cap. 3.

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

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 rivolta al rispetto della regolamentazione concernente i conflitti di interesse (7).

(6) Si richiamano, in particolare, le funzioni aziendali di controllo di secondo (controllo dei rischi, funzione di conformità alle norme), terzo livello (*internal audit*) e la funzione antiriciclaggio; con riferimento all'istituzione dell'organismo di vigilanza ai sensi del d.lgs. 231/2001, si rinvia a quanto già previsto dal Titolo IV, Cap. 3 (cfr. Sezione II, par. 4).

(7) Si richiamano, al riguardo, sia le disposizioni del codice civile 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 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, co. 2-*bis*, TUF.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione III - Compiti e poteri degli organi sociali

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, ecc.), 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 di amministrazione e controllo alternativi a quello tradizionale, 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 TUB, lo statuto della banca deve assegnare a tale organo 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 a preservare la continuità nell'azione di controllo.

Con riferimento al controllo contabile svolto dal revisore esterno, l'organo con funzione di controllo 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, co. 2, TUB).

3.2 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;

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione III - Compiti e poteri degli organi sociali

- 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. Sez. VI);
 - e. i componenti dell'organo con funzione di controllo non possono assumere cariche in organi diversi da quelli con funzione di controllo (8) presso altre società del gruppo o del conglomerato finanziario, nonché presso società nelle quali la banca detenga, anche indirettamente, una partecipazione strategica (9);
 - 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.
- 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 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 spettivi siano esercitati da un comitato costituito all'interno dell'organo (sul comitato per il controllo interno cfr. anche la Sez. IV) (10);
 - 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;

(8) Il divieto comprende l'assunzione di cariche nell'ambito di comitati per il controllo sulla gestione.

(9) 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 (o di quello individuale nel caso di banche non appartenenti a un gruppo bancario).

(10) 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.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione III - Compiti e poteri degli organi sociali

- d. la revoca dei componenti del consiglio di sorveglianza, ovvero dei soli componenti del comitato per il controllo interno ove costituito (11), sia debitamente motivata.
- 3) Lo statuto delle banche che adottano il modello monistico deve:
 - a. in attuazione di quanto previsto dall'art. 52 TUB, attribuire espressamente 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.

(11) Va motivata anche la sostituzione dei componenti del comitato per il controllo interno da parte del consiglio di sorveglianza.

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione IV - Composizione e nomina degli organi sociali

SEZIONE IV

COMPOSIZIONE E NOMINA DEGLI ORGANI SOCIALI

1. 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, 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, tra l'altro, a individuare e perseguire idonee strategie e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della banca (1);
- che dedichino tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico, fermo il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti in attuazione della CRD IV;
- che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della banca, indipendentemente dalla compagine societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono tratti; essi operano con autonomia di giudizio.

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 dei consiglieri non esecutivi devono essere adeguate all'efficace esercizio di queste funzioni, determinanti per la sana e prudente gestione della

(1) Un adeguato grado di diversificazione, anche in termini di età, genere e provenienza geografica, favorisce tra l'altro la pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei problemi e nell'assunzione delle decisioni, evitando il rischio di comportamenti di mero allineamento a posizioni prevalenti, interne o esterne alla banca. La diversificazione può indurre ad un grado di coinvolgimento più intenso di ciascun componente su materie o decisioni più affini e alle proprie caratteristiche. Ciò non deve tuttavia pregiudicare il principio della partecipazione attiva di tutti gli esponenti ai lavori e alle decisioni consiliari; ogni componente deve quindi essere in grado di analizzare e formulare valutazioni sul complesso delle materie trattate e delle decisioni assunte in consiglio.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione IV - Composizione e nomina degli organi sociali

banca: è quindi fondamentale che anche la compagine dei consiglieri non esecutivi posseda 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 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 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 (2). Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, la costituzione all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica di comitati specializzati (con compiti istruttori, consultivi, propositivi), composti anche da indipendenti, agevola l'assunzione di decisioni soprattutto con riferimento ai settori di attività più complessi o in cui più elevato è il rischio che si verifichino situazioni di conflitto di interessi.

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), è volto ad assicurare che negli organi di amministrazione e controllo siano presenti soggetti idonei a svolgere in modo efficace il ruolo loro attribuito. 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.

(2) Fino all'emanazione della normativa di attuazione dell'art. 26 TUB, le banche definiscono nei propri statuti un'unica definizione di consiglieri indipendenti, coerente con il ruolo ad essi assegnato, e ne assicurano l'effettiva applicazione. In particolare, nella delibera consiliare con la quale viene valutata l'indipendenza deve, tra l'altro, risultare l'esame di tutti i rapporti creditizi intrattenuti con la banca e riconducibili al consigliere ritenuto indipendente.

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione IV - Composizione e nomina degli organi sociali

2. Linee applicative

2.1 Composizione degli organi collegiali

- 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 superiore a 15, oppure a 19 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 22. Le altre banche devono attestarsi su numeri inferiori.
- b. La composizione degli organi deve riflettere un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere, proiezione internazionale.
- c. 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 individuati al par. 1, 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 (3).
- d. Le attività svolte dal consiglio ai sensi delle linee applicative c.1 e c.2 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. Il comitato nomine (o gli amministratori indipendenti), oltre a svolgere un ruolo consultivo nelle fasi di cui alle linee applicative c.1 e c.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 (4). Se la nomina deve essere effettuata dall'assemblea, i risultati delle analisi di cui alla linea applicativa c.1, devono essere portati a conoscenza dei soci in tempo utile affinché la scelta dei candidati da presentare possa tenere conto delle professionalità richieste (5); 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 c.1, la verifica di cui alla linea applicativa c.2 e i pareri del comitato nomine sono forniti alla prima assemblea successiva alla cooptazione (6). Resta ovviamente salva la possibilità per gli

(3) La verifica è svolta nell'ambito del processo di valutazione dell'idoneità degli esponenti da effettuarsi ai sensi dell'art. 26 TUB; di essa la banca dà conto nel relativo verbale di accertamento.

(4) 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 dal consiglio di sorveglianza.

(5) Analoga comunicazione va effettuata dal consiglio di gestione nei confronti del consiglio di sorveglianza.

(6) Nelle banche che adottano il modello dualistico di amministrazione:

le valutazioni sub c.1 e c.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;

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione IV - Composizione e nomina degli organi sociali

azionisti di svolgere proprie valutazioni sulla composizione ottimale degli organi e di presentare candidature coerenti con queste, motivando eventuali differenze rispetto alle analisi svolte dal consiglio. I risultati delle analisi svolte, e gli eventuali pareri del comitato nomine, sono trasmessi alla Banca centrale europea o alla Banca d'Italia.

- e. Le banche adottano piani di formazione adeguati ad assicurare che il bagaglio di competenze tecniche dei membri degli organi di amministrazione e controllo nonché dei responsabili delle principali funzioni aziendali, necessario per svolgere con consapevolezza il loro ruolo, sia preservato nel tempo; in caso di nuove nomine, programmi di formazione specifici sono predisposti per agevolare l'inserimento dei nuovi componenti negli organi aziendali.
- f. 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.
- g. Fermo restando il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti ai sensi della CRD IV o da disposizioni di legge o statutarie (7), va assicurato che i componenti degli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo garantiscano un'adeguata dedizione di tempo al loro incarico, tenuto conto:
 - della natura e della qualità dell'impegno richiesto e delle funzioni svolte nella banca, anche in relazione alle sue caratteristiche;
 - di altri incarichi in società o enti, impegni o attività lavorative svolte.
- h. La composizione degli organi e la nomina e la revoca dei relativi componenti sono 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.

2.2 Componenti esecutivi, non esecutivi e indipendenti

- a. I componenti non esecutivi devono:
 - 1. acquisire, avvalendosi dei comitati interni, ove presenti, informazioni sulla gestione e sull'organizzazione aziendale, dal management, dalla revisione interna e dalle altre funzioni aziendali di controllo;
 - 2. essere fattivamente impegnati nei compiti loro affidati, anche sotto il profilo della disponibilità di tempo;
 - 3. partecipare ai processi di nomina e revoca dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo.

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.

(7) Cfr.: artt. 2390, 2399, co. 3, 2409-*duodecies*, co. 11, del codice civile; articolo 148-*bis* TUF e relativa disciplina attuativa adottata dalla Consob; art. 36 del decreto legge 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con modificazioni dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione IV - Composizione e nomina degli organi sociali

- b. E' coerente con l'attribuzione al consiglio di sorveglianza della funzione di supervisione strategica un consiglio di gestione caratterizzato da un numero contenuto di componenti e dalla prevalenza di esecutivi (8); consigli di gestione che prevedono un numero di componenti superiore a 7 rappresentano casi eccezionali, che vanno analiticamente valutati e motivati. Se il consiglio di sorveglianza ha esclusivamente compiti di controllo, nel consiglio di gestione deve essere presente un numero adeguato di componenti non esecutivi.
- c. Nell'organo con funzione di supervisione strategica, almeno un quarto dei componenti devono possedere i requisiti di indipendenza (9). 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.

2.3 Comitati endo-consiliari

2.3.1 Disposizioni comuni

- a. Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica è necessario che siano costituiti 3 comitati specializzati in tema di "nomine", "rischi", "remunerazioni", con i compiti indicati nei paragrafi 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4 (10) e aventi le seguenti caratteristiche:
 - 1. la composizione, il mandato, i poteri (consultivi, istruttori, propositivi), le risorse disponibili e i regolamenti interni dei comitati sono chiaramente definiti; l'istituzione dei comitati non deve comportare una limitazione dei poteri decisionali e della responsabilità degli organi aziendali al cui interno essi sono costituiti;
 - 2. ciascun comitato è composto, di regola, da 3-5 membri, tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti; ove sia presente un consigliere eletto dalle minoranze, esso fa parte di almeno un comitato. I comitati devono distinguersi tra loro per almeno un componente. I lavori di ciascun comitato sono coordinati da un presidente scelto tra i componenti indipendenti.
- b. Nelle banche intermedie è costituito il "comitato rischi", con le caratteristiche indicate nelle linee applicative a.1 e a.2 del presente paragrafo, e i compiti previsti nel paragrafo 2.3.3.
- c. Nelle banche di minori dimensioni o complessità operativa, o – con riferimento a tutte le banche – per i comitati diversi da quelli obbligatori ai sensi delle medesime linee applicative, l'eventuale istituzione di comitati risponde a concrete esigenze e comunque rispetta quanto previsto dalla linea applicativa a.1. Essi sono, di regola, composti da 3-5 membri e ciascun comitato include almeno un componente indipendente.
- d. 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

(8) Resta fermo quanto previsto dall'art. 147-*quater* TUF.

(9) Qualora questo rapporto non sia un numero intero, si approssima all'intero inferiore se il primo decimale è pari o inferiore a 5; diversamente si approssima all'intero superiore.

(10) Le banche non quotate controllate da una società capogruppo italiana o avente sede in un altro Stato membro dell'Unione Europea possono non istituire i comitati, qualora essi siano presenti nella società capogruppo, italiana o estera; la capogruppo estera tiene debitamente conto delle specificità della banca controllata sotto il profilo operativo e assicura il rispetto delle presenti disposizioni. Ove presenti, le funzioni dei comitati sono svolte in conformità dei criteri stabiliti dai corrispondenti comitati della società capogruppo e in raccordo con questi ultimi.

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione IV - Composizione e nomina degli organi sociali

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 (11).

- e. Nel modello monistico, al fine di assicurare l'efficacia dei controlli, il numero dei componenti il "comitato per il controllo sulla gestione" non può essere inferiore a 3.

2.3.2 Comitato nomine

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

- nomina o cooptazione dei consiglieri secondo quanto specificato al paragrafo 2.1. Con riferimento all'esigenza di assicurare un adeguato grado di diversificazione nella composizione collettiva dell'organo, il comitato - fermi restando gli obblighi posti dalla disciplina delle banche quotate (12) - fissa un obiettivo (target) in termini di quota di genere meno rappresentato e predispone un piano per accrescere questa quota sino al target fissato (13);
- autovalutazione degli organi, secondo quanto previsto dalla Sez. VI;
- verifica delle condizioni previste ai sensi dell'art. 26 TUB;
- definizione di piani di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo previsti dalla Sez. IV.

Nello svolgimento dei suoi compiti, il comitato tiene conto dell'obiettivo di evitare che i processi decisionali dell'organo con funzione di supervisione strategica siano dominati da un unico soggetto o da gruppi di soggetti che possono recare pregiudizio per la banca (si richiamano in particolare i principi contenuti in queste disposizioni volti a evitare eccessive concentrazioni di potere).

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

2.3.3 Comitato rischi

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

(11) Il comitato per il controllo interno previsto dalla presente lettera non coincide con i comitati previsti dal par. 2.3.1, lett. a. Inoltre, in relazione al d.lgs. 39/2010:

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;

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.

(12) Cfr. art. 147-ter, co. 1-ter TUF.

(13) 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 "terzo pilastro" (cfr. CRR, art. 435).

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione IV - Composizione e nomina degli organi sociali

addivenire ad una corretta ed efficace determinazione del RAF (*“risk appetite framework”*) e delle politiche di governo dei rischi.

Il comitato:

- individua e propone, avvalendosi del contributo del comitato nomine, i responsabili delle funzioni aziendali di controllo da nominare;
- esamina preventivamente i programmi di attività (compreso il piano di audit) e le relazioni annuali delle funzioni aziendali di controllo indirizzate all’organo;
- esprime valutazioni e formula pareri all’organo sul 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;
- contribuisce, per mezzo di valutazioni e pareri, alla definizione della politica aziendale di esternalizzazione di funzioni aziendali di controllo;
- 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 dal Tit. IV, Cap. 3;
- 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 Tit. IV, Cap. 3, possa definire e approvare gli obiettivi di rischio (*“Risk appetite”*) e la soglia di tolleranza (*“Risk tolerance”*);
- nella verifica della corretta attuazione delle strategie, delle politiche di governo dei rischi e del RAF;
- 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 in materia di rischi.

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.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione IV - Composizione e nomina degli organi sociali

Il comitato identifica altresì tutti gli ulteriori flussi informativi che a esso devono essere indirizzati in materia di rischi (oggetto, formato, frequenza ecc.) 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.

Comitato remunerazioni

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

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione V - Funzionamento degli organi, flussi informativi e ruolo del presidente

SEZIONE V

FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI, FLUSSI INFORMATIVI E RUOLO DEL
PRESIDENTE

1. Funzionamento degli organi e flussi informativi

1.1 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 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 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.

1.2 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 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, nell'ambito della struttura organizzativa della banca, i responsabili delle funzioni aziendali di controllo devono riferire direttamente agli organi aziendali;

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione V - Funzionamento degli organi, flussi informativi e ruolo del presidente

- 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, ecc.), 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 gli accorgimenti 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 (1).

1.3 Disposizioni in materia di banche popolari

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 è, di norma, 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, co. 6, del c.c.;
- 3. i criteri per la presentazione delle liste per la nomina dei consiglieri. Se la banca popolare è quotata, la presentazione delle liste è 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.

2. Ruolo del presidente

2.1 Principi generali

Il presidente del consiglio di amministrazione svolge una 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 (2).

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 in particolare necessario che il presidente dell'organo mantenga una posizione di equidistanza tra le diverse funzioni svolte, in modo da assicurare un raccordo obiettivo e imparziale tra le stesse.

Il presidente promuove l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario, garantendo l'equilibrio di poteri rispetto all'amministratore delegato e agli altri amministratori esecutivi; si pone come interlocutore dell'organo con funzione di controllo e dei comitati interni. A tal fine egli, oltre a possedere le caratteristiche richieste agli amministratori, deve avere le specifiche competenze necessarie per adempiere ai compiti che gli sono attribuiti.

(1) Restano ovviamente fermi gli obblighi di *disclosure* previsti dalla Parte IV del TUF.

(2) Cfr. art. 2381, co. 1, c.c. richiamato dall'articolo 2409–*noviesdecies* per il modello monistico.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione V - Funzionamento degli organi, flussi informativi e ruolo del presidente

Per svolgere efficacemente la propria funzione, il presidente deve avere un ruolo non esecutivo e non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali (3). Tali disposizioni si applicano anche al presidente del consiglio di gestione quando il consiglio di sorveglianza non riveste il ruolo di organo con funzione di supervisione strategica.

I principi previsti dal presente paragrafo si applicano, secondo quanto previsto dal paragrafo 2.2, al presidente dell'organo con funzione di controllo.

2.2 Linee applicative

- a. Il presidente del consiglio di amministrazione garantisce l'efficacia del dibattito consiliare e si adopera affinché le deliberazioni alle quali giunge il consiglio siano il risultato di un'adeguata dialettica e del contributo consapevole e ragionato di tutti i suoi componenti. A questi fini, il presidente provvede affinché: *i)* ai consiglieri sia trasmessa con congruo anticipo la documentazione a supporto delle deliberazioni del consiglio o, almeno, una prima informativa sulle materie che verranno 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.
- 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 delle posizioni di vertice dell'esecutivo.
- e. Il presidente favorisce in modo neutrale la dialettica tra componenti esecutivi e non esecutivi e sollecita la partecipazione attiva dei componenti non esecutivi ai lavori del consiglio. 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.

Al presidente del collegio sindacale si applicano le linee applicative a, b, d.

Nelle banche che adottano il modello dualistico:

- al presidente del consiglio di sorveglianza si applicano le linee applicative a, b, c, d (4);

(3) Non contrasta con questa previsione il potere del presidente di assumere, su proposta vincolante degli organi esecutivi e in caso di urgenza, le decisioni di competenza dell'organo presieduto, riferendo a quest'ultimo in occasione della prima riunione successiva.

(4) Il Presidente del consiglio di sorveglianza, quando tale organo svolge funzione di supervisione strategica, non può partecipare alle riunioni del consiglio di gestione (cfr. Sezione III, par. 3.2., numero 2, lettera c. nonché Sezione IV, par. 2.3.1, lettera d.).

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione V - Funzionamento degli organi, flussi informativi e ruolo del presidente

- se al consiglio di sorveglianza non è assegnata la funzione di supervisione strategica, al presidente del consiglio di gestione si applicano tutte le linee applicative del paragrafo;
- se al consiglio di sorveglianza è assegnata la funzione di supervisione strategica, al presidente del consiglio di gestione si applicano:
 - i. le linee applicative a, b, c, d, qualora il consiglio di gestione sia caratterizzato da componenti in prevalenza esecutivi;
 - ii. tutte le linee applicative del paragrafo, se il consiglio di gestione non è caratterizzato da componenti in prevalenza esecutivi.

SEZIONE VI

AUTOVALUTAZIONE DEGLI ORGANI

1. Principi generali

Gli organi con funzione di supervisione strategica e - se collegiali - 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 svolge un'autovalutazione sulla propria composizione e sul proprio funzionamento, ispirata alle finalità sopra elencate e sulla base di criteri e modalità coerenti con le proprie caratteristiche.

2. Linee applicative

- a. Le banche conducono il processo di autovalutazione degli organi con funzione di supervisione strategica e gestione tenendo conto dei criteri indicati nella Sez. IV. Il processo è formalizzato in un regolamento interno.
- b. Il processo di autovalutazione degli organi con funzione di supervisione strategica e gestione:
 - i)* riguarda l'organo nel suo complesso e il contributo che i singoli consiglieri apportano ai suoi lavori; la valutazione va estesa ai comitati interni al consiglio, ove presenti; *ii)* è svolto almeno annualmente; le banche possono strutturare il processo in modo da graduare gli

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione VI - Autovalutazione degli organi

aspetti da sottoporre ad autovalutazione in funzione della cadenza dei rinnovi (1). A fronte di rilievi riscontrati o interventi richiesti dalla Banca centrale europea o 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 in grado di assicurare autonomia di giudizio.

- 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 (2); *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 centrale europea o 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 tiene conto delle verifiche previste ai sensi dell'art. 26 TUB e di quelle sugli ulteriori requisiti previsti dallo statuto per l'assunzione delle cariche (3) nonché del rispetto del divieto di *interlocking directorships* previsto dall'art. 36, d.l. 6 dicembre 2011, n. 201, convertito dalla l. 22 dicembre 2011, n. 214. Ove possibile, l'autovalutazione è svolta in concomitanza con tali verifiche.

3. Criteri per il processo di autovalutazione

3.1 Il processo di autovalutazione

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.

(1) 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 ad 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 della Sezione IV.

(2) 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.

(3) Si richiama, in particolare, quanto previsto alla Sezione IV, par. 1, nota 1, con riferimento al requisito di indipendenza.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione VI - Autovalutazione degli organi

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.

3.2 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 alla prima, 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 consiglieri forniscono le informazioni necessarie loro richieste.

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. È 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

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione VI - Autovalutazione degli organi

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 impiegato nel processo, il regolamento interno indica i criteri con cui essi sono individuati, tenendo conto delle esigenze di neutralità, obiettività e indipendenza di giudizio che deve caratterizzare l'autovalutazione.

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione VII - Obblighi di informativa al pubblico

SEZIONE VII

OBBLIGHI DI INFORMATIVA AL PUBBLICO

1. Obblighi di informativa

Le banche, in aggiunta agli obblighi informativi derivanti dalle disposizioni regolamentari dell'Unione Europea e dalle disposizioni prudenziali della Banca d'Italia, rendono pubbliche in modo chiaro e circostanziato e curano il costante aggiornamento delle seguenti informazioni (1):

- un'informativa sulle linee generali degli assetti organizzativi e di governo societario adottati in attuazione delle disposizioni di questo Capitolo;
- indicazione motivata della categoria in cui è collocata la banca all'esito del processo di valutazione di cui alla Sez. I, par. 4.1;
- numero complessivo dei componenti degli organi collegiali in carica e motivazioni, analiticamente rappresentate, di eventuali eccedenze rispetto ai limiti fissati nelle linee applicative della Sez. IV. Ripartizione dei componenti almeno per età, genere e durata di permanenza in carica;
- numero dei consiglieri in possesso dei requisiti di indipendenza;
- numero dei consiglieri espressione delle minoranze, ove presenti;
- numero e tipologia degli incarichi detenuti da ciascun esponente aziendale in altre società o enti;
- numero e denominazione dei comitati endo-consiliari eventualmente costituiti, loro funzioni e competenze;
- politiche di successione eventualmente predisposte, numero e tipologie delle cariche interessate;
- per le banche popolari, numero di deleghe attribuibili a ciascun socio; se le deleghe attribuibili sono inferiori a cinque, vengono rese note le ragioni della scelta;
- per le banche popolari quotate, percentuale di capitale sociale necessaria per presentare liste per la nomina dei consiglieri e per chiedere l'integrazione dell'ordine del giorno dell'assemblea.

Le banche pubblicano le informazioni sopraelencate sul proprio sito *web*.

Le informazioni da pubblicare sul sito *web* della banca, inclusa l'informativa sulle linee generali degli assetti organizzativi e di governo societario, possono essere rese anche per rinvio ad altri documenti disponibili sul sito *web* medesimo, compreso lo statuto, purché l'informazione rilevante sia agevolmente consultabile e raggiungibile mediante un *link* puntuale ed evidente.

(1) 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.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA PER LE BANCHE

Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV

Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi

Capitolo 1 - Governo societario

Sezione VII - Obblighi di informativa al pubblico

SEZIONE VIII

DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

1. Disciplina transitoria

Ove l'adeguamento alle disposizioni di questo Capitolo richieda modifiche statutarie, queste sono apportate al più tardi in occasione dell'assemblea chiamata ad approvare il bilancio 2014; qualora sia necessaria l'approvazione di atti conseguenti a tali modifiche statutarie, il termine per l'adeguamento è prorogato di un ulteriore mese a decorrere dalla data di approvazione assembleare.

In deroga a quanto sopra, le banche si adeguano entro il 30 giugno 2017 alle seguenti disposizioni:

- Sez. IV, par. 2.1, linea applicativa a. (limiti quantitativi alla composizione degli organi collegiali);
- Sez. IV, par. 2.2, linea applicativa c. (numero minimo dei componenti che devono possedere i requisiti di indipendenza);
- Sez. IV, par. 2.3.1, limitatamente alla linea applicativa a.2 e alla linea applicativa b. (composizione dei comitati endo-consiliari); resta fermo che l'adeguamento alla previsione che i comitati (rischi, remunerazione e nomine) siano composti di soli consiglieri non esecutivi deve avvenire al più tardi in occasione dell'assemblea chiamata ad approvare il bilancio 2014;
- Sez. V, par. 1.3 (disposizioni in materia di banche popolari);
- Sez. V, par. 2.2, linea applicativa e. (divieto per il presidente di essere membro del comitato esecutivo).