

***Fondazione Gabriele Berionne***  
***La corporate governance delle imprese finanziarie: fattore strategico di competitività e sana e prudente gestione***

# **Il governo dell'impresa bancaria tra autonomia e regolamentazione**

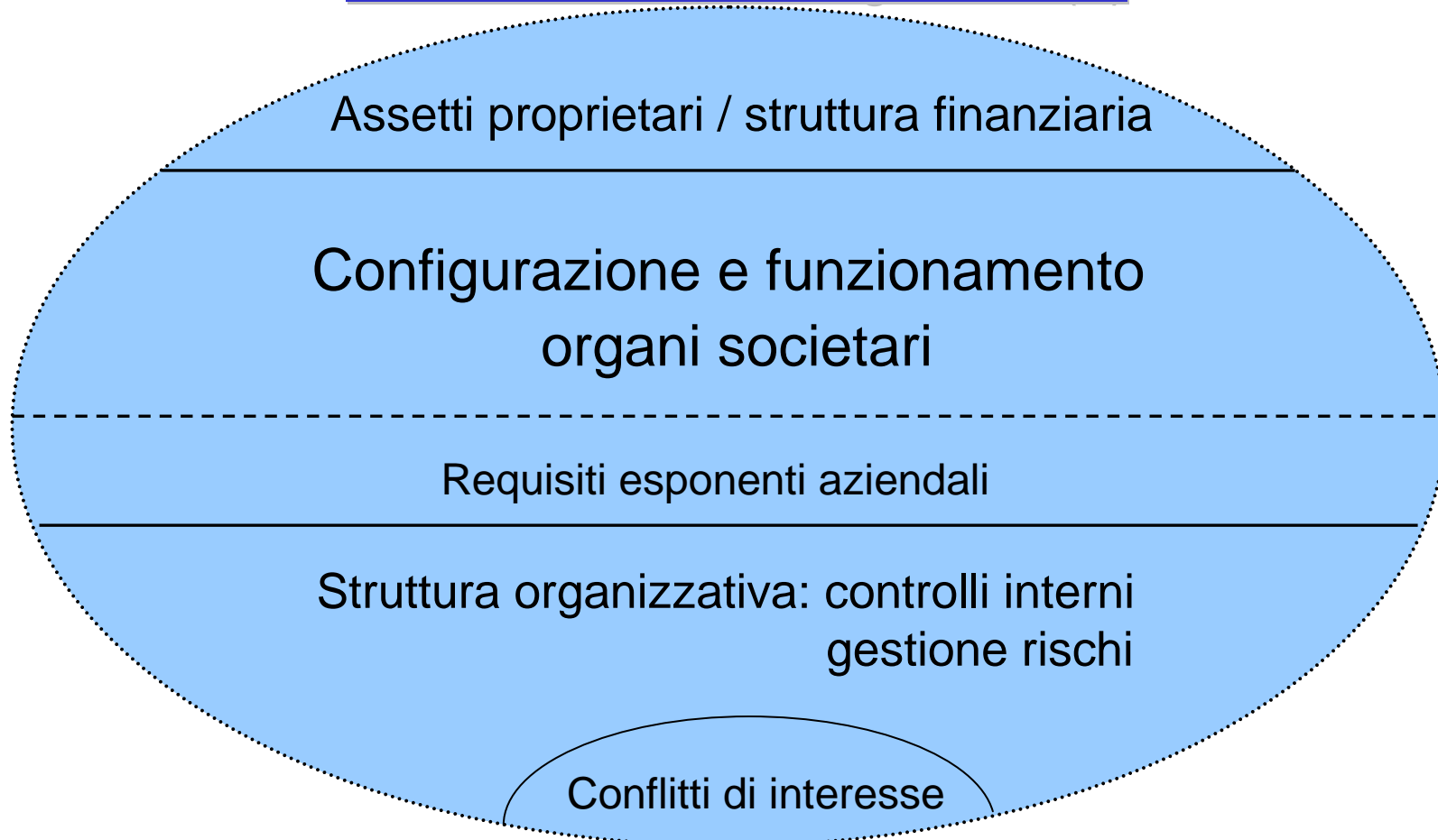
**Vittorio Tusini Cottafavi**

Roma, 16 dicembre 2008

## Organizzazione e governo societario nella normativa di vigilanza (1)



## Organizzazione e governo societario nella normativa di vigilanza (2)



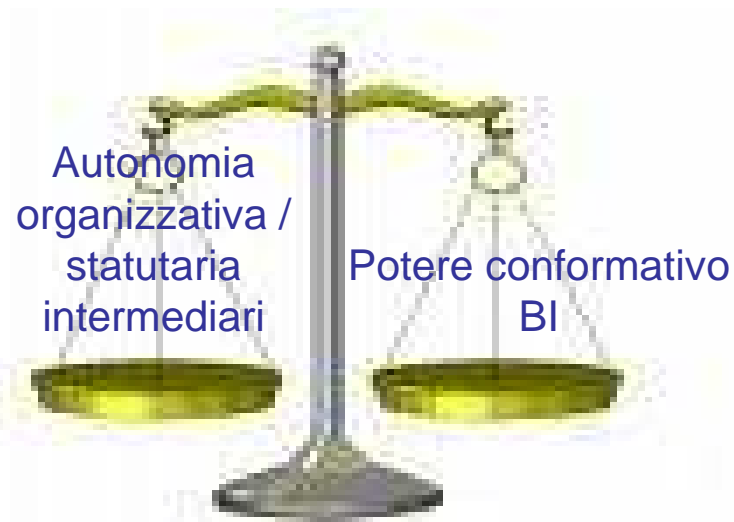
**Fonti dei poteri delle Autorità di vigilanza:** artt. 14 (*Autorizzazione all'attività bancaria*), 52 (*Comunicazioni degli organi di controllo all'OdV*), 53 (*Vigilanza regolamentare*), 56 (*Modificazioni statutarie*) TUB

## Riforma diritto societario e coordinamento TUB/TUF (1)



## Riforma diritto societario e coordinamento TUB/TUF (2)

- Limitati interventi sul TUB ex d.lgs. n. 37 e 310 del 2004 (esempio: art. 52, co. 1)
- Per fronteggiare l'accresciuta autonomia degli intermediari
- ➔ ulteriore valorizzazione della normativa secondaria (art. 53; D.M. 5.8.2004)
- ➔ l'importanza dei controlli sugli statuti (art. 56)
- Un compito complesso:

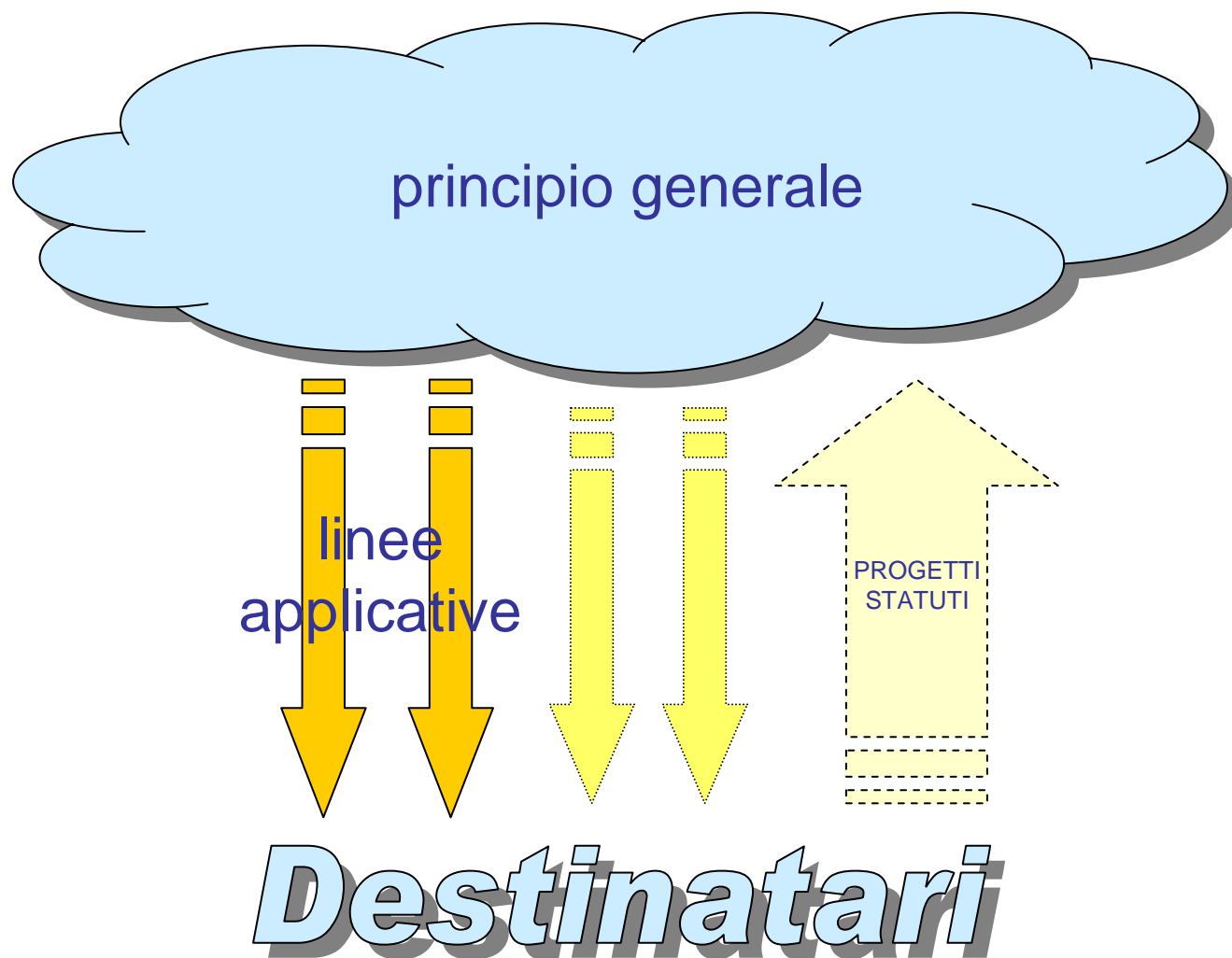


## Le nuove disposizioni: l'impostazione

Flessibilità e interazione della disciplina: caratteristiche indispensabili su temi organizzativi "inafferrabili" con regole rigide e prescrittive

- a) principi e linee applicative
- b) criterio di proporzionalità (esempio: progetto di governance)
- c) riferimento alle funzioni (e non agli organi societari)

## a) L'impostazione: principi e linee applicative



## b) L'impostazione: criterio di proporzionalità

- **In generale:**

Disciplina calibrata in funzione delle caratteristiche strutturali, organizzative e operative degli intermediari (dimensioni e complessità; appartenenza a categorie di banche o a un gruppo bancario; articolazione internazionale del gruppo; quotazione)

- **Il progetto di governo societario:**

- Autovalutazione delle banche sulla coerenza delle scelte del modello e delle altre previsioni statutarie e regolamentari con le esigenze aziendali e con la disciplina di vigilanza
- esenzione dall'obbligo di redigere il progetto per: BCC che adottino lo statuto-tipo; banche appartenenti a gruppi bancari, qualora scelte e motivazioni su assetti organizzativi siano compiutamente rappresentate nel progetto della capogruppo



## c) L'impostazione: riferimento alle funzioni (1)

- La disciplina guarda in modo neutrale e trasversale ai diversi modelli attraverso principi e linee applicative comuni; specifiche previsioni per i modelli dualistico e monistico rispondono all'obiettivo di assicurarne l'equivalenza (in termini di efficienza della gestione e efficacia dei controlli) preservando le caratteristiche proprie di ciascun modello



- Il carattere trasversale delle disposizioni è perseguito attraverso una disciplina non per "organi", che variano in ciascun modello, ma per "funzioni", presenti in ogni organizzazione societaria, che assumono rilievo per la Vigilanza:
  - **Supervisione strategica** (determinazione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali strategici e verifica della loro attuazione)
  - **Gestione** (conduzione dell'operatività aziendale volta a realizzare gli obiettivi strategici)
  - **Controllo** (verifica della regolarità dell'attività di amministrazione e dell'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili)

## c) L'impostazione: riferimento alle funzioni (2)

<b>Funzione</b>	<b>Tradizionale</b>	<b>Dualistico di default</b>	<b>Dualistico con opzione statutaria (*)</b>	<b>Monistico</b>
<b>Supervisione strategica</b>	C.d.a.	Consiglio di gestione	Consiglio di sorveglianza	C.d.a.
<b>Gestione</b>	C.d.a. (A.D., comitato esecutivo)	Consiglio di gestione (Consigliere delegato)	Consiglio di gestione (Consigliere delegato)	C.d.a. A.D., comitato esecutivo
<b>Controllo</b>	Collegio sindacale	Consiglio di sorveglianza	Consiglio di sorveglianza	Comitato per il controllo sulla gestione

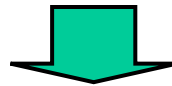
(\*) *Ex art. 2409-terdecies, lett. f-bis*

# Obiettivi delle disposizioni

- **Ripartizione** delle funzioni di amministrazione (supervisione strategica e gestione) e controllo chiara ed equilibrata sia tra organi sociali diversi che all'interno dello stesso organo sociale
- **Composizione quali-quantitativa** adeguata alla funzione => organi non pletorici ma proporzionati al compito; attivamente e consapevolmente coinvolti nel loro ruolo (professionalità; organizzazione in comitati; limiti al cumulo degli incarichi)
- **Flussi informativi** completi e tempestivi => indispensabili per una piena valorizzazione dei diversi livelli di responsabilità



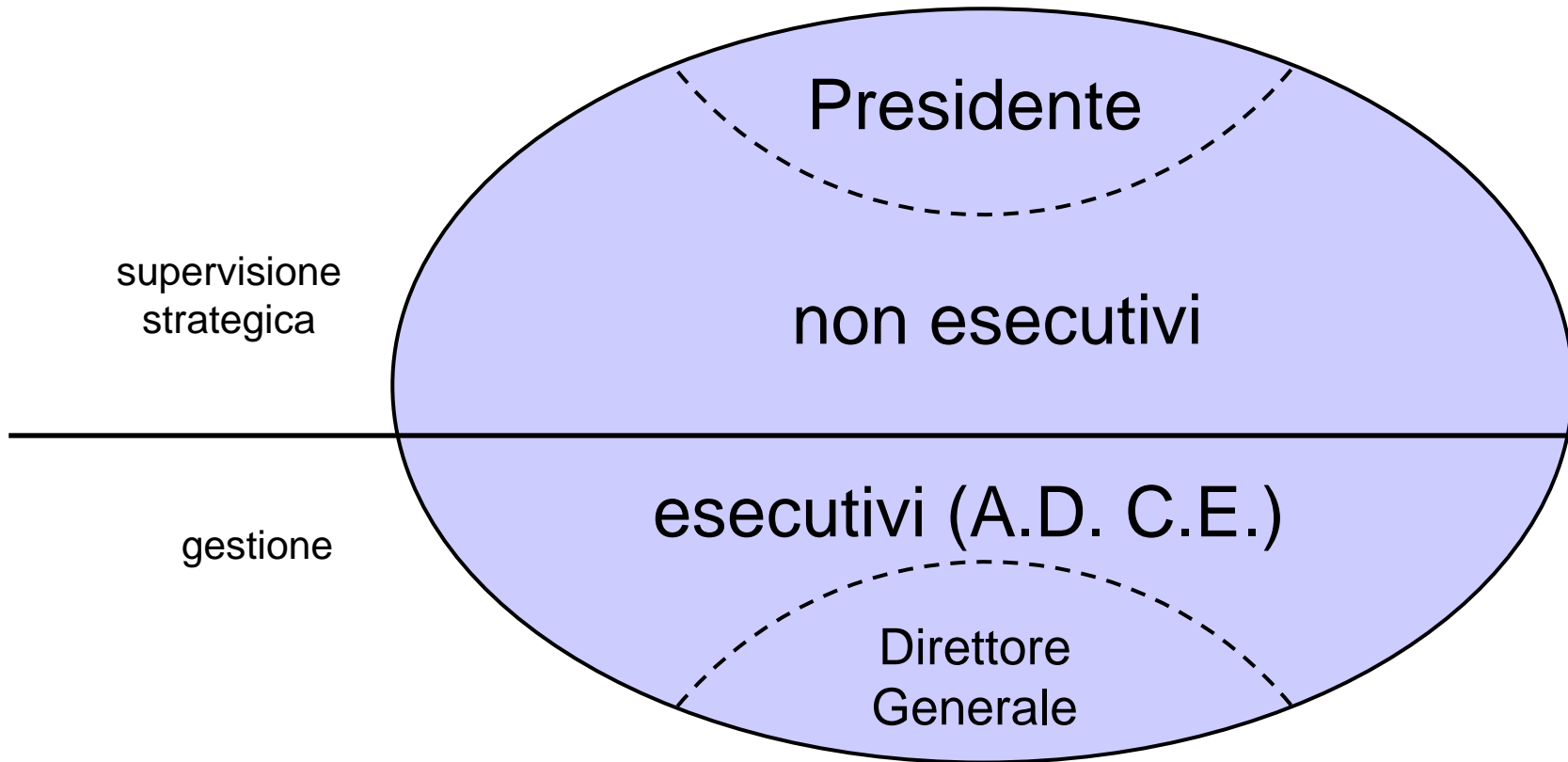
- **Bilanciamento** tra i vari “poteri” aziendali; **dialettica** costruttiva tra e inter organi; **coerenza** tra compiti, poteri e responsabilità



## **Aree di intervento**

- Organi con funzioni di supervisione strategica e gestione
- Organo con funzione di controllo

## Consiglio di Amministrazione



# Distribuzione funzioni intra organi

## **Evitare eccessiva concentrazione di poteri:**

- Sistema delle deleghe => chiarezza, predeterminazione quali/quantitativa
- Materie non delegabili: decisioni strategiche, piani industriali e finanziari, nomine di ruoli chiave, regolamenti interni...
- Potere di proposta all'amministratore delegato ma facoltà di proposta anche ad altri componenti e tempestiva e completa informativa

## **Evitare eccessiva frammentazione e sovrapposizioni di competenze:**

- Limiti alla pluralità di centri decisionali nella conduzione aziendale => in alcuni casi si presume la sovrapposizione (AD e CE o più AD solo in realtà complesse; AD e DG no in banche piccole; più DG solo per particolare articolazione della struttura esecutiva)

## **Ruolo del Presidente del CdA:**

- No ruolo esecutivo
- Equilibrio e raccordo tra componente esecutiva e non esecutiva

## **Ruolo dei consiglieri non esecutivi e indipendenti**

- Informazione, impegno e presenza attiva
- No coinvolgimento nella gestione
- Partecipazione a comitati interni
- Presidio nelle aree a rischio di conflitti di interessi

## Distribuzione funzioni inter organi (1)

Focus specifico sul caso più problematico del modello dualistico con “opzione statutaria”:

ripartizione di compiti, poteri e responsabilità nel caso di un organo polifunzionale come il CdS



## Distribuzione funzioni inter organi (2)

### **Linee applicative:**

- chiarezza nella definizione delle materie (solo operazioni strategiche) e delle funzioni rimesse al CdS
- potere di proposta sempre in capo al CdG
- potere di indirizzo del CdS per le operazioni strategiche fondamentali
- riserva al CdG delle nomine degli esecutivi nelle controllate
- divieto per i componenti del CdS (come per quelli degli altri organi di controllo) di assumere cariche diverse dal controllo nelle partecipate “strategiche”
- la posizione del Presidente del CdS: equidistanza tra le diverse funzioni svolte
- il comitato per il controllo interno nel CdS: poteri ispettivi e diritto-dovere di partecipare alle riunioni del CdG

## Organo con funzione di controllo (1)

Obiettivo: efficacia ed efficienza =>rafforzamento delle funzioni dell'organo di controllo ed equivalenza tra i diversi modelli

### ***Norme primarie:***

- Quadro giuridico innovato: dal controllo “a norma” e contabile (*ex post*) => alla vigilanza sull'osservanza delle norme, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili (*ex ante*) (codice civile)
- Equivalenza funzionale degli organi di controllo nei tre modelli per il ruolo di referente della Banca di Italia (ex art. 52 TUB)



## Organo con funzione di controllo (2)

### ***Disposizioni di vigilanza:***

- Valorizzazione dell'organo di controllo in chiave *ex ante* e pro-attiva. Ruolo di "vertice e coordinamento" del SCI (partecipa alla definizione del sistema dei controlli interni; valuta l'efficacia delle diverse strutture e funzioni di controllo interno e il loro coordinamento; promuove i necessari adeguamenti)
- *Focus* su aspetti specifici: sistema di gestione e controllo dei rischi; ICAAP; conflitti di interesse
- Strumenti => i) coinvolgimento nelle nomine e architettura del sistema; ii) flussi informativi diretti, completi e tempestivi; iii) utilizzo delle funzioni di controllo per gli accertamenti e le verifiche; iv) interlocuzione con gli organi di supervisione strategica e di gestione
- Coordinamento controlli => con la società di revisione contabile e, a livello di gruppo, con i corrispondenti organi delle altre società
- Integrità dei controlli => no incarichi diversi dal controllo in controllate o partecipate strategiche (10% capitale / 5% patrimonio)
- Disposizioni specifiche per: dualistico (comitato per il controllo interno); monistico (controllo di legalità, nomina assembleare componenti ccg); entrambi (motivazione revoca)

## Sistemi di remunerazione e incentivazione (1)

Rilievo per *governance*: i sistemi di remunerazione e incentivazione come leva gestionale e strumento di competitività vs

- rischi di opacità e scarsa consapevolezza nei processi decisionali → *coinvolgimento nell'assemblea (approvazione ex ante e informazione ex post) sulle politiche di remunerazione e sui piani di compensi basati su strumenti finanziari*
- rischi di *short termism* e di eccessiva propensione al rischio → *struttura dei compensi: corretto bilanciamento tra componenti fisse e variabili e, per queste ultime, sistemi di ponderazione per il rischio e di collegamento con risultati effettivi e duraturi*
- indebolimento delle funzioni di controllo → *struttura dei compensi per i soggetti che partecipano alla supervisione strategica e al controllo* →

## Sistemi di remunerazione e incentivazione (2)

- Per i componenti degli organi di controllo sono preclusi i compensi basati su strumenti finanziari e i *bonus* collegati ai risultati economici
- Per i consiglieri non esecutivi sono di regola da evitare meccanismi di incentivazione, che devono comunque rappresentare una parte non significativa della remunerazione ed essere definiti nel rigoroso rispetto delle cautele richieste in via generale
- Per i responsabili delle funzioni di controllo interno: i) componente fissa adeguata alle significative responsabilità; ii) meccanismi di incentivazione coerenti con compiti assegnati; iii) di regola evitati *bonus* collegati ai risultati economici e particolare rigore nelle cautele indicate in via generale per i compensi basati su strumenti finanziari

## Prospettive

- Quali gli effetti delle nuove disposizioni sugli assetti di governo societario delle banche italiane? La stagione 2008-2009 per la prima applicazione delle nuove disposizioni → tempi più lunghi per un bilancio
- Un primo risultato: aver sollecitato una forte attenzione e indicato precise linee di intervento su un tema in cui obiettivi di vigilanza e delle imprese devono convergere → la corporate governance come fattore strategico di competitività e di sana e prudente gestione