

RELAZIONE DI ANALISI DI IMPATTO
DELLA REGOLAMENTAZIONE

L'INTRODUZIONE DELLE QUOTE DI GENERE
NELLE DISPOSIZIONI SUL GOVERNO SOCIETARIO DELLE BANCHE
E DEI GRUPPI BANCARI

(Articolo 12, comma 2, della legge 29 luglio 2003, n. 229)

Presentata dalla Banca d'Italia

Comunicata alla Presidenza il 24 dicembre 2020

VIGILANZA BANCARIA E FINANZIARIA
Servizio Regolamentazione e analisi macroprudenziale
Divisione Analisi macroprudenziale
Area Impatto della Regolamentazione

ANALISI DI IMPATTO DELLA REGOLAMENTAZIONE

L'INTRODUZIONE DELLE QUOTE DI GENERE NELLE DISPOSIZIONI SUL GOVERNO SOCIETARIO DELLE BANCHE E DEI GRUPPI BANCARI

Sommario

1. Introduzione	1
2. La letteratura economica sulla diversità di genere nei <i>board</i> delle imprese	2
3. Le misure a sostegno della diversità di genere nei <i>board</i> delle banche italiane	4
4. La composizione per genere degli organi sociali delle banche italiane	5
4.1. L'organo con funzione di supervisione strategica	6
4.2. L'organo di controllo.....	9
4.3. Prime evidenze sugli effetti della partecipazione femminile negli organi sociali delle banche quotate.....	11
5. Le opzioni normative	12
6. L'analisi costi benefici	12
Bibliografia	15

1. Introduzione

Negli ultimi due decenni il tema della diversità di genere negli organi di vertice delle società è stato sempre più al centro dell'attenzione dei *policymakers*, delle autorità di vigilanza, degli investitori istituzionali e dell'accademia. Numerose analisi hanno mostrato che, anche nei paesi che presentano un tasso maggiore di partecipazione femminile al lavoro, le donne sono spesso sottorappresentate nei *board* e solo raramente ricoprono incarichi esecutivi (Adams, 2016; Ferrari et al., 2016; Mateos et al., 2012).

La maggior parte dei Paesi europei ed extra-europei ha introdotto misure per incrementare la presenza femminile nei *board* di alcuni tipi di imprese: alcune sono state adottate sotto forma di quote minime obbligatorie (es. Norvegia, Francia, Spagna e Italia), altre di raccomandazione (es. Regno Unito e Stati Uniti)¹. Le misure sono dettate da ragioni di equità sociale, istanze di superamento delle discriminazioni nonché dall'esigenza di acquisire competenze poco sfruttate. La letteratura economica che ha analizzato gli effetti della presenza femminile nei *board* è piuttosto ampia: se gli impatti sulla *performance* non sono ancora univoci, quelli sul miglioramento dei meccanismi decisionali sono ampiamente documentati.

Nel 2011 l'Italia ha introdotto le quote di genere negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate (incluse le banche) e delle società a controllo pubblico; previste per via transitoria dalla l. n. 120/2011 ("legge Golfo-Mosca"), le quote di genere sono state prolungate e rafforzate con la l. n. 160/2019 ("legge di bilancio 2020").

La normativa prudenziale europea (CRR – CRD IV come recepita nelle disposizioni sul governo societario della Banca d'Italia) ha richiesto a tutte le banche di dotarsi di politiche di *diversity* (relative non solo al genere ma anche all'età, alla provenienza geografica, al *background* professionale) e, alle banche di maggiori dimensioni di individuare una soglia minima di esponenti del genere meno rappresentato (c.d. *target* di genere).

A livello nazionale, con una comunicazione del 4 luglio 2015 la Banca d'Italia ha invitato le banche ad adottare specifiche iniziative per incrementare la presenza femminile nell'organo con funzione di supervisione strategica, raccomandando il raggiungimento di determinate percentuali minime.

La Banca d'Italia ha monitorato la composizione per genere degli organi sociali delle banche italiane: allo stato attuale, se quelle quotate presentano una maggiore presenza femminile in virtù del rispetto della quota individuata per via normativa, quelle non quotate si caratterizzano invece per un livello particolarmente basso che, con riferimento all'organo con funzione di supervisione strategica e di gestione, si pone su valori inferiori a quelli raccomandati nella comunicazione del 2015.

Si è quindi reputato necessario valutare la possibilità di introdurre una quota di genere obbligatoria per la composizione degli organi sociali delle banche, fatte salve le previsioni di legge per quelle quotate, nell'ambito della revisione delle disposizioni sul governo societario (Circolare n. 285/2013, pt. I, tit. IV, cap. 1) alla luce degli impatti positivi che la diversità di genere produce sulla dialettica interna degli organi e, di conseguenza, sulla sana e prudente gestione.

¹ La promozione di un miglior bilanciamento dei generi nei *board* delle società quotate è anche oggetto di una specifica strategia adottata in sede europea. Si ritiene che l'incremento della partecipazione femminile nei *board* delle società quotate possa avere effetti positivi anche sull'occupazione delle donne nelle imprese e in generale in tutti i settori economici. Si rinvia a <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/gender-balance-corporate-boards/>.

Al fine di individuare la scelta normativa ottimale è stata condotta la presente analisi di impatto della regolamentazione (AIR)² così composta: il paragrafo 2 ripercorre i principali risultati della letteratura economica sugli effetti della presenza femminile nei *board* delle imprese; il paragrafo 3 illustra le attuali misure di sostegno alla diversità di genere nelle banche italiane; il paragrafo 4 descrive la composizione per genere degli organi sociali delle banche italiane, distinguendo tra quelle quotate e non quotate, ne effettua il confronto con riferimento ad altre società non bancarie e riporta alcune evidenze sugli effetti della maggiore partecipazione femminile negli organi sociali delle banche quotate; i paragrafi 5 e 6 riportano, rispettivamente, le opzioni normative individuate per incrementare la presenza femminile negli organi sociali delle banche e la loro valutazione costi-benefici.

2. La letteratura economica sulla diversità di genere nei *board* delle imprese

La letteratura sugli effetti sulla *performance* delle imprese della presenza femminile nei *board* non è giunta a risultati univoci. Alcune analisi empiriche suggeriscono che la presenza delle donne abbia un impatto non significativo o negativo sui rendimenti (Gregory-Smith et al., 2014; Adams, Ferreira, 2009; Ahren, Dittmar, 2012; Matsa, Miller, 2013; Greene et al., 2020); Christiansen et al. (2016) al contrario trovano un'associazione positiva con il ROA in un campione di società europee nel 2013 per cui la sostituzione di un uomo con una donna nel *senior management* o nel *board* è associata a un aumento del ROA tra gli 8 e i 13 punti base. Tuttavia queste analisi possono presentare problemi di endogeneità associati all'impatto di caratteristiche non osservabili delle imprese (come la presenza di fattori culturali che favoriscono o ostacolano il funzionamento dei meccanismi di *governance*).

Anche rispetto all'avversione al rischio delle donne i risultati empirici sono controversi: alcuni studi evidenziano un'avversità al rischio maggiore (Faccio et al., 2016; Charness, Gneezy, 2012; Bellucci et al., 2010; Bertrand, 2011), altri una minore (Adams, Ragunathan, 2015); è stato tuttavia evidenziato che l'avversione al rischio può essere influenzata più da fattori culturali che da una questione di genere (Booth, Nolen, 2012; Kim, Starks, 2016).

Gli autori che hanno analizzato gli impatti della presenza femminile nei *board* sui loro meccanismi decisionali sono invece giunti a risultati più unanimi, evidenziandone gli effetti positivi in termini di una maggiore dialettica interna e un più efficace monitoraggio sugli organi esecutivi. È stato rilevato che, rispetto agli uomini, le donne: a) partecipano con maggiore frequenza alle riunioni dei *board* (Adams, Ferreira, 2009; Dhir, Dhir, 2015); b) dedicano più tempo all'analisi di decisioni complesse, contribuendo a ridurre gli effetti negativi sugli *stakeholders* (Hillman, 2015); c) mostrano un dissenso più costruttivo, anche per la loro maggiore predisposizione a porre domande e a mostrarsi in disaccordo con la posizione dominante (Adams, 2016); d) esercitano un maggiore monitoraggio sui sistemi di remunerazione degli amministratori delegati (Westphal, Zajac, 1995); e) sono più preparate e orientate a obiettivi di lungo periodo (Huse, Solberg, 2006). La presenza delle donne nei *board* è stata associata a un aumento del numero di dimissioni degli amministratori che hanno conseguito scarsi risultati di *performance* (Adams-Ferreira, 2009), a una maggiore diversificazione delle competenze (Kim, Starke, 2017) e a un miglioramento della reputazione aziendale (Bear et al., 2010). Le donne possono svolgere un ruolo più indipendente anche perché sono generalmente escluse dai *net-work* composti da uomini anziani (Adams, Ferreira, 2009; Rhode, Packel, 2010).

² L'AIR è stata condotta in conformità agli artt. 3 e 5 del Regolamento per l'adozione degli atti di natura normativa o di contenuto generale della Banca d'Italia.

Alcuni studi riscontrano l'esistenza di una soglia minima di presenza femminile che, se non raggiunta, impedisce il prodursi dei benefici sia sulla *performance* finanziaria sia sui meccanismi decisionali ("teoria della massa critica"): secondo alcuni studi le donne riescono a contribuire con maggiore efficacia alle decisioni strategiche quando sono almeno tre (Torchia et al., 2010; Konrad et al., 2008; Elstad, Ladegard, 2010; Schwartz-Ziv, 2017). Più recentemente si è affermata una letteratura che misura l'effetto sulla *performance* della presenza delle donne nei *board* tenendo conto della loro partecipazione ai comitati endo-consiliari: Green-Homroy (2018) trovano un effetto significativo sulla *performance* delle società quotate europee di grandi dimensioni con l'aumentare delle donne nei comitati nomine, *audit* e remunerazioni; Alkalbani et al. (2019), in un panel dataset di società quotate nel FTSE 350 dal 2003 al 2015, trovano un effetto significativo in termini di riduzione del tasso di dissenso dei soci nel voto sulle politiche di retribuzione degli amministratori ("*say-on-pay*") solo se la presenza delle donne nei comitati remunerazioni è superiore al 30 per cento.

Con particolare riferimento alle banche quotate europee, Arnaboldi et al. (2018) rilevano che la diversità di genere ha avuto un effetto positivo sulla *performance* nel periodo della crisi dell'euro (2011-2015); Cardillo et al. (2020) trovano che nelle banche con *board* più diversificati per genere sono minori la probabilità di essere assoggettate a un salvataggio pubblico e, in presenza di quest'ultimo, l'ammontare di fondi ricevuti come percentuale del *total asset*.

In letteratura non c'è un consenso unanime sull'efficacia delle quote di genere introdotte per via normativa (Comi et al., 2017; Ferrari et al., 2016; Smith, 2014). I sostenitori ritengono che contribuiscano in misura rilevante a rimuovere le barriere che le donne affrontano per accedere alle posizioni di vertice, contribuendo a innalzare la *performance* delle imprese (Profeta, 2020). I critici invece ritengono che possano avere impatti negativi sulla *performance*, violando la meritocrazia (Holzer-Neumark, 2006; Ahren-Dittmar, 2012) e favorendo l'ingresso nei *board* di amministratori meno qualificati in quanto la bassa partecipazione delle donne agli organi di vertice delle imprese non sarebbe dovuta a fattori di discriminazione ma al loro maggior orientamento alla cura della famiglia (in generale, sull'impatto negativo sul valore delle imprese a cui sono imposti vincoli legali alla composizione dei *board*, Demsetz –Lehn, 1985).

In Italia l'introduzione della quota di genere per le società quotate e quelle pubbliche è stata percepita come l'unico modo per avviare il processo di uguaglianza per l'accesso agli organi di vertice delle imprese in un contesto di bassa partecipazione delle donne al mercato del lavoro e di una loro marcata sotto-rappresentanza nei *board*. Le analisi empiriche condotte – concentrate sugli effetti della quota di genere sulle società quotate – evidenziano una decisa riduzione degli squilibri nella rappresentanza femminile negli organi di gestione (Bruno et al., 2018, mostrano che la percentuale delle donne è aumentata in media di 17 punti percentuali subito dopo l'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca e di 11 punti percentuali successivamente). Inoltre, l'introduzione della quota di genere ha innescato un processo di profonda ricomposizione degli organi di gestione reso evidente da: a) l'ingresso di amministratori (sia donne sia uomini) più istruiti (Ferrari et al., 2016; Comi et al., 2017); b) l'ingresso di donne con la stessa esperienza manageriale degli uomini *incumbent* e, al contempo, l'ingresso di uomini con maggiore esperienza rispetto al passato (Comi et al., 2017); c) una riduzione dell'età media (Ferrari et al., 2016; Bruno et al., 2018); d) una maggiore diversificazione dell'età e dei *background* professionali (Bruno et al., 2018). Bianco et al. (2013) trovano una correlazione positiva tra la presenza di donne negli organi sociali e il numero di riunioni di questi ultimi.

Con riferimento all'impatto della diversità di genere sulla *performance*, Ciavarella (2017) trova una correlazione positiva e significativa quando la diversità viene riferita agli amministratori esecutivi. Comi et al. (2017) evidenziano un impatto positivo sulla produttività. Bruno et al. (2018),

utilizzando modelli econometrici dinamici, trovano che se la percentuale di donne supera una certa “massa critica” (che varia dal 17 al 20 per cento dei componenti dell’organo di gestione) si registra un effetto positivo e significativo sulla *performance* misurata sulla base di diversi indici. Ferrari et al. (2018) trovano che l’incremento delle donne è associato a una minore variabilità dei prezzi di mercato.

3. Le misure a sostegno della diversità di genere nei *board* delle banche italiane

Le banche quotate italiane, al pari delle altre società quotate e delle le società pubbliche, sono tenute a rispettare specifiche quote di genere nella composizione degli organi di amministrazione e controllo. La legge Golfo-Mosca – che mirava a rimuovere le barriere di accesso delle donne agli organi di vertice delle imprese ponendo rimedio al cronico squilibrio della rappresentanza femminile – aveva introdotto una quota in via temporanea richiedendo che al genere meno rappresentato fosse riservato: i) almeno un quinto dei componenti degli organi di amministrazione e controllo per il rinnovo successivo al 12 agosto 2011 (data di entrata in vigore della legge) o all’ammissione a quotazione successiva alla stessa data; ii) almeno un terzo per i due mandati successivi.

Non ritenendosi ancora pienamente raggiunto l’obiettivo alla base della legge Golfo-Mosca, la legge di bilancio 2020 ha rinnovato l’obbligo delle quote di genere per altri sei mandati consecutivi accrescendone la misura. A decorrere dal primo rinnovo degli organi sociali successivo al 1° gennaio 2020 (data di entrata in vigore della legge), al genere meno rappresentato devono essere riservati almeno due quinti dei componenti degli organi sociali³. Nelle more di un intervento normativo correttivo e dell’urgenza connessa all’applicazione delle nuove disposizioni, la Consob ha comunicato che, nell’ambito dell’attività di verifica sulla corretta applicazione della disciplina, considera il criterio dell’arrotondamento per difetto all’unità inferiore nei casi in cui gli organi sociali siano formati da tre componenti (in particolare qualora il collegio sindacale sia composto tra tre membri effettivi)⁴. Solo limitatamente alle società neo-quotate è stata prevista una quota di genere inferiore, pari ad almeno un quinto, per il primo rinnovo degli organi sociali successivo alla data di inizio delle negoziazioni. Il mancato rispetto delle quote di genere innesca un meccanismo sanzionatorio che può portare alla decadenza dalla carica di tutti i componenti dell’organo sociale⁵.

La normativa prudenziale europea ha introdotto specifiche misure di sostegno della diversità dell’organo di amministrazione con riferimento non solo al genere, ma anche all’età, alla provenienza geografica e al *background* professionale. Queste misure – che rientrano nell’ambito degli interventi di rafforzamento del ruolo strategico del *board* – mirano principalmente a favorire una dialettica interna più costruttiva, rafforzare il monitoraggio sugli organi esecutivi e quindi ad assicurare processi decisionali e una gestione dei rischi più efficaci; si intende, in tal modo, evitare

³ Artt. 147-ter, comma 1-ter e 148, comma 1-bis, TUF (precedentemente introdotti dalla l. Golfo-Mosca e modificati dalla legge di bilancio 2020). In previsione della scadenza della l. Golfo-Mosca, nel 2018 il Comitato per la *corporate governance* aveva introdotto una modifica nel Codice di autodisciplina delle società quotate raccomandando alle società di modificare gli statuti per rendere permanente la quota del 30 per cento negli organi sociali.

⁴ Consob, Comunicazione n. 1/20 del 30 gennaio 2020, consultabile in http://www.consob.it/documents/46180/46181/c20200130_n_1.pdf/6c483795-a420-465f-b819-8c1cbd2771ee.

⁵ Ai sensi dell’art. 147-ter, comma 1-ter, TUF, la Consob diffida la società ad adeguarsi al criterio di riparto dei generi entro un termine massimo di quattro mesi; in caso di inottemperanza, applica una sanzione amministrativa pecuniaria (fissata tra 100 mila e 1 milione di euro) e fissa un nuovo termine di tre mesi per l’adeguamento; in caso di ulteriore inottemperanza, è prevista la decadenza dalla carica di tutti i componenti dell’organo interessato.

fenomeni di “*groupthinking*” (associati alla presenza di una posizione appiattita a sostegno degli amministratori esecutivi e degli azionisti di controllo) emersi durante la crisi finanziaria del 2008.

Il reg. UE n. 575/2013 (CRR, art. 435.2.c) ha richiesto alle banche di pubblicare con frequenza annuale la politica di *diversity* adottata per selezionare i componenti dell’organo di gestione, indicandone gli obiettivi e gli eventuali *target*, nonché il grado di raggiungimento di questi ultimi; la dir. n. 36/2013 (CRD IV) ha richiesto alle banche di maggiori dimensioni di individuare una soglia minima di esponenti del genere meno rappresentato (c.d. *target* di genere) e di elaborare strategie volte a raggiungere questa soglia (art. 88(2)(a)).

In analogia a quanto previsto in sede europea, nel 2014 la Banca d’Italia ha modificato le disposizioni sul governo societario, inserendo tra i criteri da soddisfare per garantire un’adeguata composizione degli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione quelli della diversificazione dei componenti in termini di competenze, età, genere e provenienza geografica. Per recepire la CRD IV, al comitato nomine costituito nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa (ovvero le banche significative e quelle quotate) è stato richiesto di fissare il *target* di genere e di predisporre un piano per raggiungerlo (fermo restando il rispetto dell’obbligo sulle quote di genere previsto per le banche quotate).

Dopo aver condotto un’analisi sulla composizione dei *board* delle banche italiane che ha evidenziato una presenza femminile ancora molto ridotta sia rispetto ad altri settori dell’economia sia nel confronto internazionale, il 4 luglio 2015 la Banca d’Italia ha pubblicato la comunicazione “*Benchmark di diversity per il sistema bancario italiano*”⁶. Le banche sono state invitate ad adottare specifiche iniziative per favorire una maggiore rappresentanza femminile nei propri organi di gestione (specialmente nei ruoli esecutivi e apicali). È stato raccomandato alle banche di assicurare, nei rinnovi delle cariche immediatamente successivi alla comunicazione, una presenza minima di donne pari al 20 per cento e di almeno una donna nei comitati esecutivi (se esistenti); le banche con attivo superiore a 10 miliardi di euro, anche se non quotate, sono state invece incoraggiate a raggiungere la soglia del 33 per cento. La comunicazione non ha carattere prescrittivo: il mancato raggiungimento delle soglie indicate forma oggetto di confronto nell’ambito dell’ordinaria attività di vigilanza.

4. La composizione per genere degli organi sociali delle banche italiane

Nell’archivio dei componenti gli organi sociali gestito dalla Banca d’Italia (Or.So.) al 30 settembre 2020 erano censiti quelli di 390 banche: 386 avevano adottato il sistema tradizionale (in cui il Consiglio di amministrazione rappresenta l’organo con funzione di supervisione strategica, che include in sé anche l’organo con funzione di gestione, e il collegio sindacale l’organo con funzione di controllo), 3 il sistema monistico (in cui la funzione di controllo è svolta dal comitato per il controllo di gestione costituito all’interno del Consiglio di amministrazione che rappresenta l’organo con funzione di supervisione strategica, che include in sé quello di gestione), solo una banca il sistema dualistico (caratterizzato dalla presenza del Consiglio di gestione e del Consiglio di sorveglianza)⁷. Delle 390 banche censite, 23 erano quotate e 367 non quotate.

⁶ Benchmark di *diversity* per il sistema bancario italiano”, consultabile in https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/analisi-sistema/analisi-assetto-governo/Benchmark_diversity.pdf.

⁷ L’analisi che segue non tiene conto dell’unica banca che ha adottato il sistema dualistico.

4.1. L'organo con funzione di supervisione strategica

Al 30 settembre 2020 nelle banche non quotate con sistema tradizionale e monistico la quota di donne presenti nel Consiglio di amministrazione (CdA) era pari a circa il 15,7 per cento; in quelle quotate al 39,9 per cento (figura 4.1 a). Tra le 367 banche non quotate solo 137 (pari al 37,3 per cento) erano in linea con la percentuale minima del 20 per cento raccomandata dalla Banca d'Italia nella comunicazione del 2015; in circa un quinto dei casi (76 banche) il CdA era composto da soli uomini (figura 4.1 b). Nelle banche non quotate la percentuale di donne nei CdA risultava generalmente bassa e poco influenzata dall'area geografica di insediamento (figura 4.2 a), dalla dimensione dell'attivo di bilancio (figura 4.2 b) e dalla forma giuridica (figura 4.2 c).

Figura 4.1

Composizione media del CdA e distribuzione per genere:
confronto tra banche quotate e non quotate

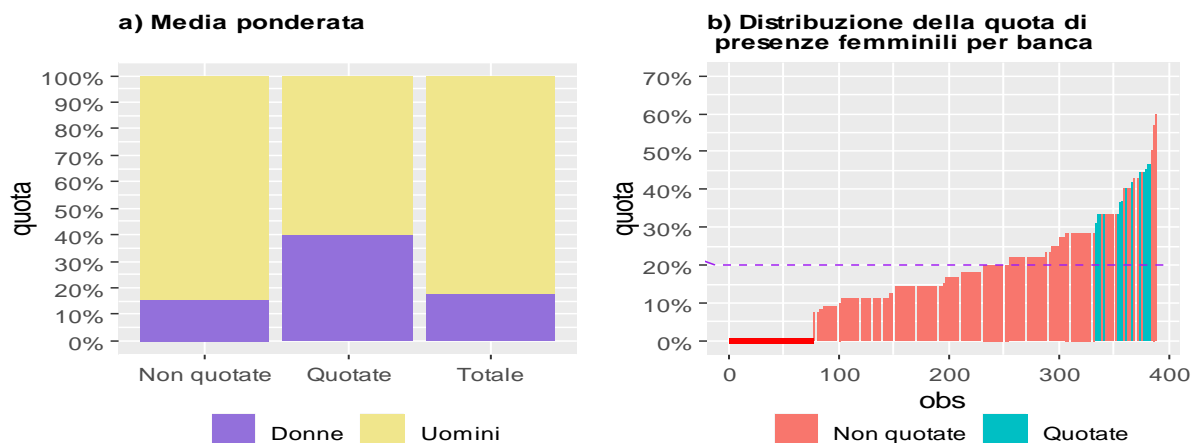
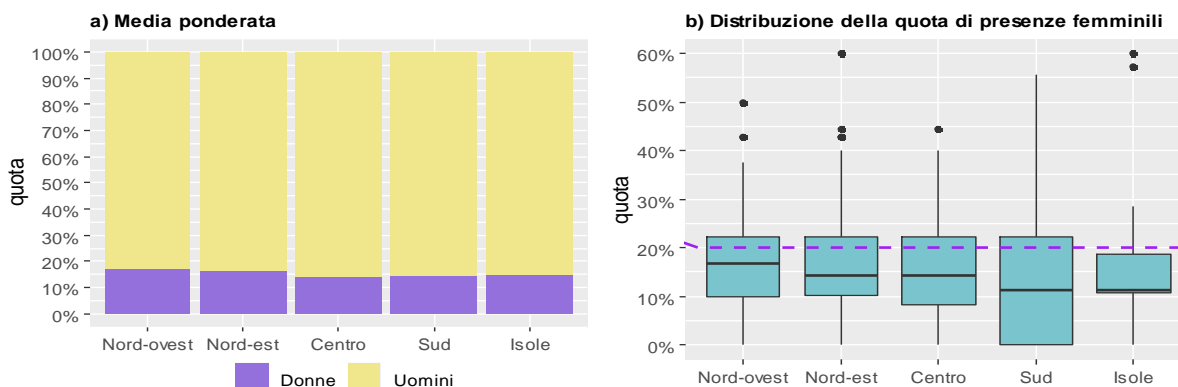


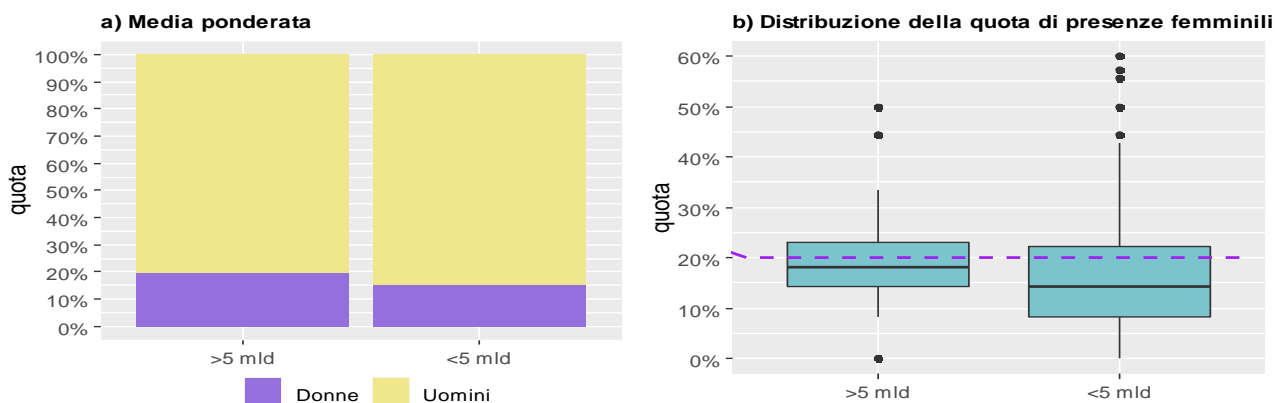
Figura 4.2

Composizione per genere del CdA nelle banche non quotate

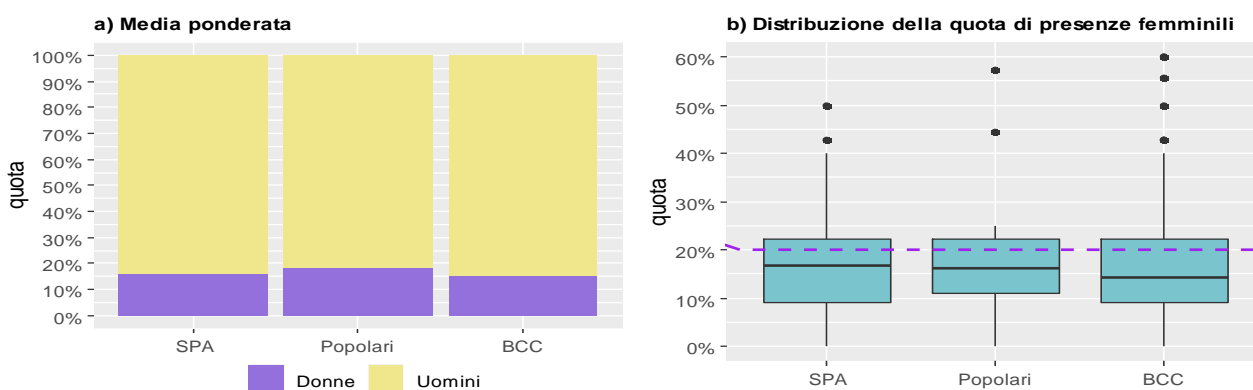
a) quota delle donne per area geografica



b) quota delle donne per dimensione dell'attivo



c) quota delle donne per forma giuridica



Dal 2014 al 2019 nelle banche non quotate la quota di donne nei CdA ha registrato un incremento ridotto (dal 10,3 al 15,1 per cento) a fronte di quello significativo delle banche quotate (dal 22,5 al 36,9 per cento; Tavola 4.1, figura 4.3). La presenza femminile nei CdA delle banche non quotate appariva, inoltre, molto più bassa di quella delle società a cui è richiesta una quota di genere (le società e le banche quotate e le società a controllo pubblico) ma anche di quella delle altre società di capitali private (Tavola 4.1, figura 4.3). Nel confronto internazionale, dall'esercizio di *benchmarking* condotto dall'EBA per il 2018 su un campione di banche europee (circa 700, di cui 63 italiane) è emerso che nelle banche italiane le donne rappresentavano il 21,8 per cento degli amministratori non esecutivi⁸ a fronte di una media europea del 24 per cento e di valori medi del 36,8 per cento in Francia, del 28,1 per cento nel Regno Unito e del 23,6 per cento in Spagna e 23,5 in Belgio⁹; il confronto si riferisce a quanto osservato nelle banche che adottato il sistema monistico in cui è ricompreso quello tradizionale adottato dalla quasi totalità delle banche italiane¹⁰.

⁸ Questo dato si discosta da quello riportato prima (15,7 per cento) perché riguarda solo un campione di banche italiane.

⁹ Nelle banche italiane le donne rappresentavano l'8,7 per cento degli amministratori esecutivi a fronte del 14,6 per cento della media europea e del 12,5 per cento in Francia, del 13,7 per cento in Belgio, dell'11,5 per cento nel Regno Unito e dell'11,6 per cento in Spagna.

¹⁰ Il rapporto è consultabile in:

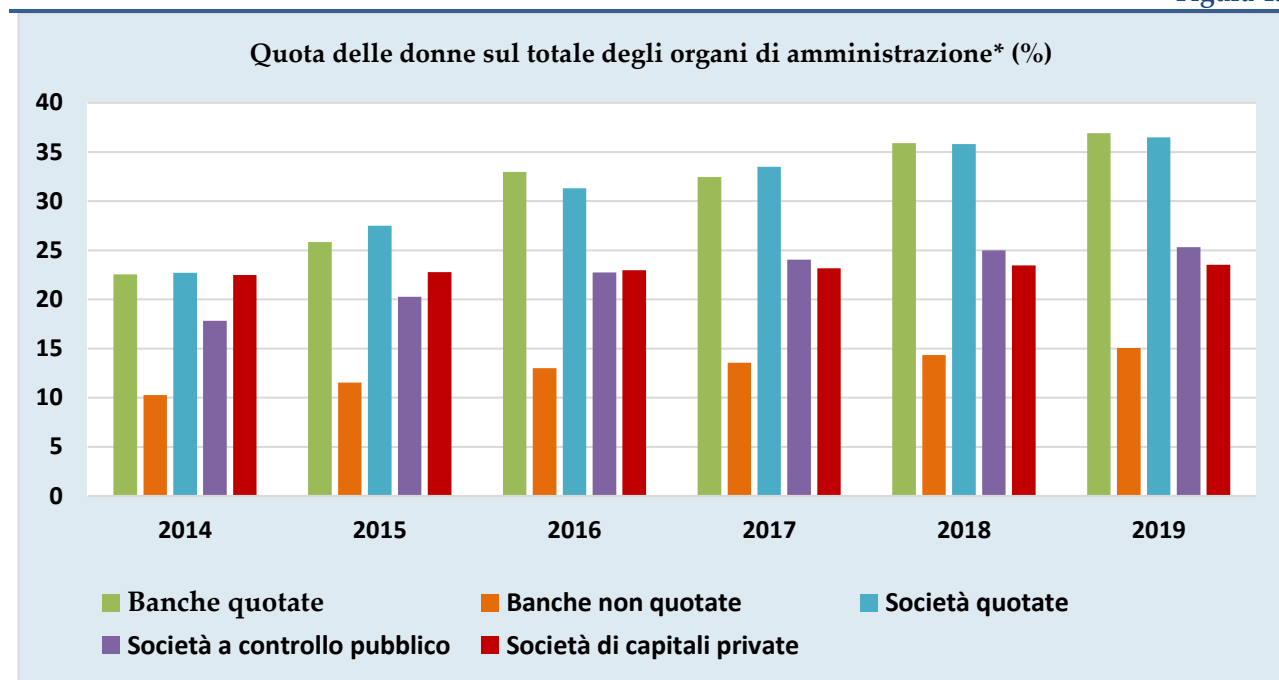
https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/News%20and%20Press/Press%20Room/Press%20Releases/2020/EBA%20calls%20for%20measures%20to%20ensure%20a%20more%20balanced%20composition%20of%20management%20bodies%20in%20institutions/EBA%20report%20on%20the%20benchmarking%20of%20diversity%20practices.pdf

Tavola 4.1

Quota delle donne sul totale degli organi di amministrazione* (%)						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Banche quotate	22,5	25,8	33,0	32,5	35,9	36,9
Banche non quotate	10,3	11,5	13,0	13,6	14,3	15,1
Società quotate	22,7	27,5	31,3	33,5	35,8	36,5
Società a controllo pubblico	17,8	20,3	22,8	24,0	25,0	25,3
Società di capitale private	22,5	22,8	23,0	23,2	23,5	23,5

*Quota calcolata sul totale degli individui

Figura 4.3



Nelle banche italiane le donne rivestono posizioni apicali solo raramente (Del Prete-Stefani, 2013, suggerivano l'esistenza di un ulteriore "glass ceiling"). Al 30 settembre 2020 nelle banche non quotate le donne ricoprivano la carica di amministratore delegato nel 7,5 per cento dei casi (4 su 53) e la carica di direttore generale nel 3,6 per cento dei casi (12 su 331); nelle banche quotate queste cariche erano ricoperte solo da uomini. Nelle banche non quotate il Presidente del CdA era una donna nel 3,8 per cento dei casi (14 su 364); nelle banche quotate questa percentuale saliva al 21,7 per cento (5 su 23).

L'età media delle donne risultava più bassa di quella degli uomini. In particolare, nelle banche non quotate con attivo pari o inferiore a 5 miliardi era pari a 51 anni a fronte di quella degli uomini pari a 59,7; in quelle con attivo superiore a 5 miliardi l'età media delle donne era pari a poco più di 55 anni a fronte di quella degli uomini pari a 60,6 anni; nelle banche quotate l'età media delle donne risultava superiore a quella osservata in quelle non quotate ma comunque inferiore a quella

degli uomini (cfr. Tavola 4.2). In tutte le tipologie di banche analizzate le donne presentavano un'anzianità di carica pari a circa la metà di quella registrata per gli uomini. Nelle banche non quotate di minore dimensione si registrava il minore *turn over* degli amministratori (la permanenza media nell'incarico degli uomini era pari quasi a 10 anni, quella delle donne a 5,2; cfr. Tavola 4.3).

Tavola 4.2

Età media degli amministratori (dati al 30 settembre 2020)				
	Banche quotate		Banche non quotate	
	F	M	F	M
Banche con attivo ≤ 5 miliardi	54,2	58,5	51	59,7
Banche con attivo > 5 miliardi	56,9	62,6	55,2	60,6
Totale	56,4	61,8	51,6	59,8

Tavola 4.3

Permanenza in carica nel CdA (n. di anni) (dati al 30 settembre 2020)				
	Banche quotate		Banche non quotate	
	F	M	F	M
Banche con attivo ≤ 5 miliardi	3,8	6,4	5,2	9,7
Banche con attivo > 5 miliardi	3	6	3,9	7,6
Totale	3,2	6,1	5	9,4

4.2. L'organo di controllo

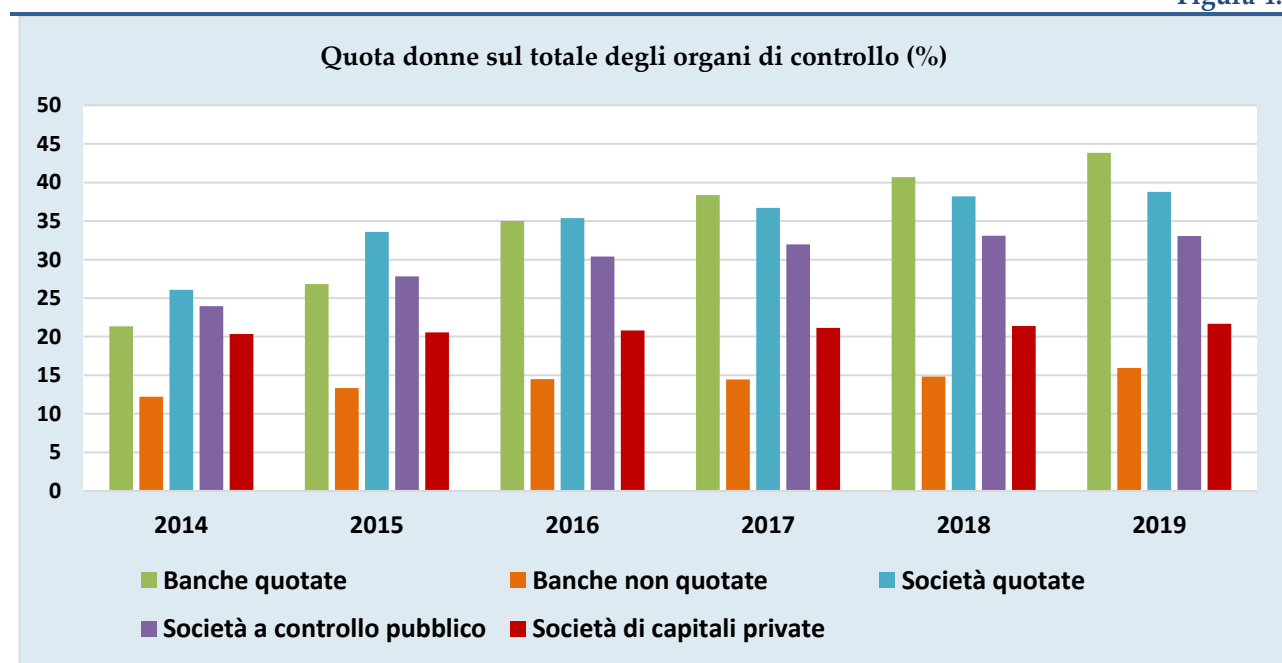
Nelle 386 banche che adottavano il sistema tradizionale, il collegio sindacale era composto da 3 membri nel 97 per cento dei casi. Nel complesso si registrava una partecipazione femminile pari al 18 per cento: nelle banche non quotate la quota era del 16,7 per cento, per quelle quotate saliva al 38,5 per cento. In 206 banche (53 per cento dei casi) non erano presenti donne.

Dal 2014 al 2019, nelle banche non quotate si è registrato un aumento ridotto della quota di donne (dal 12,2 al 16 per cento) a fronte di quello doppio delle quotate (dal 21,4 al 43,8 per cento; Tavola 4.4, figura 4.4). Al pari di quanto osservato per i CdA, la quota di donne nei collegi sindacali delle banche non quotate risultava molto più bassa di quella delle società a cui è richiesta una quota di genere (le società e le banche quotate e le società a controllo pubblico), ma anche di quella delle altre società di capitali private (Tavola 4.4, figura 4.4).

Tavola 4.4

Quota donne sul totale degli organi di controllo (%)						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Banche quotate	21,4	26,8	35,0	38,4	40,7	43,8
Banche non quotate	12,2	13,3	14,5	14,5	14,8	16,0
Società quotate	26,1	33,6	35,4	36,7	38,2	38,8
Società a controllo pubblico	24,0	27,8	30,4	32,0	33,1	33,1
Società di capitali private	20,3	20,6	20,8	21,1	21,4	21,7

Figura 4.4



I dati relativi all'età media e alla permanenza in carica dei membri del collegio sindacale evidenziano le stesse tendenze osservate nel CdA con riferimento alla minore età media delle donne e alla minore permanenza in carica rispetto agli uomini. In particolare, nelle banche non quotate con attivo pari o inferiore a 5 miliardi era pari a 50,5 anni a fronte di quella degli uomini pari a circa 58; in quelle con attivo superiore a 5 miliardi l'età media delle donne era pari a poco più di 52,5 anni a fronte di quella degli uomini pari a quasi 59 anni; nelle banche quotate l'età media delle donne risultava superiore a quella osservata in quelle non quotate ma comunque inferiore a quella degli uomini (cfr. Tavola 4.5). Al pari di quanto emerso nel CdA nelle banche non quotate di minore dimensione si registrava il minore *turn over* (la permanenza media nell'incarico degli uomini era pari quasi a 9,2 anni, quella delle donne a 5,8; cfr. Tavola 4.6).

Tavola 4.5

Età media dei componenti del collegio sindacale (dati al 30 settembre 2020)				
	Banche quotate		Banche non quotate	
	F	M	F	M
Banche con attivo ≤ 5 miliardi	52	64,9	50,5	57,9
Banche con attivo > 5 miliardi	53,2	58,1	52,5	58,8
Totale	53	59,7	50,8	58

Tavola 4.6

Permanenza in carica nel collegio sindacale (n. di anni) (dati al 30 settembre 2020)				
	Banche quotate		Banche non quotate	
	F	M	F	M
Banche con attivo ≤ 5 miliardi	3,1	5,6	6,1	9,4
Banche con attivo > 5 miliardi	3,2	5,1	3,5	6,7
Totale	3,2	5,2	5,8	9,2

4.3. Prime evidenze sugli effetti della partecipazione femminile negli organi sociali delle banche quotate

Uno studio condotto in Banca d'Italia per il periodo compreso tra il 2014 e il 2018 (Capone, 2020), utilizzando anche le informazioni riportate nelle relazioni sul governo societario e nei *curriculum vitae* degli amministratori, ha mostrato che le donne nominate nei CdA delle banche quotate hanno soddisfatto i requisiti di indipendenza e presentato caratteristiche di competenza maggiori nel corso del tempo. L'analisi ha, inoltre, messo in luce un maggior coinvolgimento delle donne nelle dinamiche consiliari con riferimento alla loro crescente partecipazione nei comitati nomine, remunerazione, controllo interno e rischi; la presenza delle donne è risultata invece particolarmente ridotta nei comitati esecutivi.

Un altro studio svolto per il periodo compreso tra il 2007 e il 2017 (Del Prete et al., in corso di pubblicazione) ha messo in luce che l'introduzione per via normativa delle quote di genere per le banche quotate ha comportato un processo di ricomposizione dei loro organi sociali che si è prevalentemente tradotto in una riduzione della permanenza in carica degli esponenti aziendali innescando un maggiore *turn over*; si è anche registrata una riduzione di circa 3,5 anni sull'età media dei componenti del collegio sindacale e un rafforzamento della presenza di componenti esteri. Gli effetti di *spillover* per le banche non quotate appartenenti a gruppi bancari con capogruppo quotata sono risultati molto limitati. L'analisi ha anche riscontrato che l'introduzione delle quote di genere ha comportato un impatto neutro sulla *performance*; secondo gli autori tale risultato deve tuttavia

essere letto alla luce dell'estrema difficoltà di isolare gli effetti dell'introduzione della quota di genere da quelli concomitanti generati dalla crisi dei debiti sovrani.

5. Le opzioni normative

Alla luce delle analisi svolte, si è ritenuto necessario introdurre una quota di genere per la composizione degli organi con funzione di supervisione strategica e negli organi con funzione di controllo delle banche, fatta salva l'applicazione delle quote previste in via legislativa per le banche quotate.

Al fine di incrementare la presenza femminile nell'**organo con funzione di supervisione strategica** delle banche, si è ipotizzato di introdurre una quota per il genere meno rappresentato pari al:

- **H1: 20 per cento;**
- **H2: 33 per cento;**
- **H3: 40 per cento.**

Qualora la percentuale non sia un numero intero, si assume che essa sia approssimata all'intero inferiore se il primo decimale è pari o inferiore a 5; all'intero superiore nei rimanenti casi.

Per l'**organo con funzione di controllo** sono state invece individuate le seguenti opzioni normative:

- **H0:** mantenimento dello *status quo*;
- **H1:** introduzione di una quota pari al **33 per cento**.

6. L'analisi costi benefici

Con riferimento all'**organo con funzione di supervisione strategica**, l'applicazione di ciascuna opzione non comporterebbe effetti per le banche quotate, essendo basata su una quota di genere inferiore o uguale a quella attualmente prevista. Per le **banche non quotate**, di cui 333 con attivo inferiore o uguale a 5 miliardi e 33 con attivo superiore a 5 miliardi, gli effetti in termini numerici sarebbero i seguenti (Tavola 5.1):

- Opzione **H1 (20 per cento)**: comporterebbe la **sostituzione di 200 uomini con donne in 154 banche** (pari al 7,6 per cento degli amministratori uomini e al 6,4 per cento dei componenti dei *board* delle banche non quotate); 190 farebbero capo a 144 banche con attivo inferiore a 5 miliardi di euro, 10 a 10 banche con attivo superiore a 5 miliardi di euro;
- Opzione **H2 (33 per cento)**: comporterebbe la **sostituzione di 551 uomini con donne in 305 banche** (pari al 21,1 per cento degli amministratori uomini e del 17,8 per cento dei componenti dei *board* delle banche non quotate); 504 farebbero capo a 279 banche con attivo inferiore a 5 miliardi di euro, 47 a 26 banche con attivo superiore a 5 miliardi di euro;
- Opzione **H3 (40 per cento)**: comporterebbe la **sostituzione di 794 uomini con donne in 343 banche** (pari al 30,3 per cento degli amministratori uomini e del 25,6 per cento dei componenti dei *board* delle banche non quotate); 724 farebbero capo a 312 banche con attivo inferiore a 5 miliardi di euro, 70 a 31 banche con attivo superiore a 5 miliardi di euro.

Tavola 5.1

a) Banche non quotate: impatto per le opzioni			
	N. di banche		
N. di amministratori da sostituire	H1 (20%)	H2 (33%)	H3 (40%)
0	212	61	23
1	112	129	74
2	38	115	136
3	4	52	90
4	0	9	37
5	0	0	6

b) Banche non quotate con attivo uguale o inferiore a 5 miliardi: impatto per le opzioni			
	N. di banche		
N. di amministratori da sostituire	H1 (20%)	H2 (33%)	H3 (40%)
0	189	54	21
1	102	118	67
2	38	106	125
3	4	46	79
4	0	9	35
5	0	0	6

c) Banche non quotate con attivo superiore a 5 miliardi: impatto per le opzioni			
	N. di banche		
N. di amministratori da sostituire	H1 (20%)	H2 (33%)	H3 (40%)
0	23	7	2
1	10	11	7
2	0	9	11
3	0	6	11
4	0	0	2
5	0	0	0

Si ritiene preferibile l'opzione H2. L'individuazione della quota di genere al 33 per cento, che si pone in linea con la percentuale minima richiesta dalla comunicazione della Banca d'Italia del 2015 alle banche con attivo superiore a 10 miliardi e con l'ultima quota richiesta dalla legge Golfo-Mosca, è da intendersi ottimale in quanto si ritiene che possa imprimere una maggiore dialettica interna creando una "massa critica" di presenza femminile che sia in grado di influenzare realmente tutti i processi decisionali (dall'elaborazione delle strategie alle politiche di gestione dei rischi). Come segnalato dalle analisi finora effettuate sulle società e sulle banche quotate, tale quota potrebbe favorire un significativo processo di ricomposizione dell'organo con funzione di supervisione strategica attraverso un complessivo miglioramento degli altri indicatori di diversità (età, *background* professionale, provenienza geografica) e delle competenze del *board*. L'introduzione della quota potrebbe inoltre promuovere un maggiore ricambio degli amministratori, in particolare nelle banche non quotate di minori dimensioni che presentano una permanenza media in carica, soprattutto della componente maschile, molto elevata che rischia di "sclerotizzare" le dinamiche consiliari e di generare un'eccessiva concentrazione di potere. I costi associati all'ingresso delle donne nei *board* sarebbero attenuati dalla previsione di un regime transitorio che richiederebbe alle banche di adeguarsi alle quote di genere in occasione del primo rinnovo integrale dell'organo e comunque entro il 30 giugno 2024. Alle banche sarebbe dunque riconosciuto un tempo sufficiente per adeguare le loro politiche di reclutamento degli amministratori e/o favorire percorsi professionali di promozione del personale interno più sensibili alle politiche di genere.

Di contro, l'opzione H1, analoga alla percentuale minima in generale raccomandata nella comunicazione della Banca d'Italia del 2015, appare insufficiente a imprimere un reale processo di ricomposizione del *board* e a innescare gli effetti positivi sopra richiamati; l'opzione H3, che si pone in linea con la quota richiesta alle società quotate a partire dai rinnovi degli organi di gestione successivi al 1° gennaio 2020, comporterebbe invece costi sproporzionati a carico delle banche che potrebbero incontrare difficoltà per l'adeguamento delle politiche di reclutamento e/o di promozione del personale interno nel tempo richiesto, tenuto conto della forte distanza dall'attuale punto di partenza.

L'analisi condotta ha evidenziato la necessità di introdurre una quota di genere anche nell'**organo di controllo** nell'ottica di favorire una maggiore dialettica interna al pari di quanto auspicato per l'organo con funzione di supervisione strategica. Tenuto conto che il collegio sindacale è composto da 3 membri nel 97 per cento dei casi, **l'introduzione di una quota del 33 per cento (opzione H1) comporterebbe la sostituzione di un componente uomo con una donna in 206 banche (53 per cento dei casi)**. Anche in questo caso, si ritiene che i costi associati all'ingresso delle donne negli organi di controllo siano sostenibili alla luce del regime transitorio analogo a quello richiesto per l'organo con funzione di supervisione strategica.

Bibliografia

- Adams R., (2016). *Women on boards: The superheroes of tomorrow?*, *The Leadership Quarterly* 27.
- Adams R., Ferreira D., (2009), *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 94(2).
- Adams R., Ragnathan V., (2015), *Lehman sisters*, consultabile in https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2380036.
- Ahren K., Dittmar A. K., (2012), *The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1).
- Alkalbani N., Cuomo F., Mallin C., (2019), *Gender diversity and say-on-pay: Evidence from UK remuneration committees*, in *Corporate Governance: An International Review*, 27.
- Arnaboldi F., Casu B., Kalotychou E., Sarkisyan A., (2018), *The Performance Effects of Board Heterogeneity: What Works for EU Banks?*, in *The European Journal of Finance*, forthcoming.
- Bear S., Rahman N., Post C., (2010), *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation*, in *Journal of business ethics*, 97(2).
- Bellucci A., Borisov A., Zazzaro A., (2010), *Does gender matter in bank-firm relationships? Evidence from small business lending*, in *Journal of Banking & Finance*, 34(12).
- Bertrand M., (2011). *New perspectives on gender*. Volume 4B, Chapter 17, pp. 1543-1590, Elsevier.
- Bianco M., Ciavarella A., Signoretti R., (2013), *Women on boards in Italy*, in *Questioni di Economia e Finanza*, n. 174, Banca d'Italia.
- Booth A. L., Nolen P., (2012), *Gender differences in risk behaviour: does nurture matter?*, in *The economic journal*, 122.558.
- Bruno G., Ciavarella A., Linciano N., (2018), *Boardroom Gender Diversity and Performance of Listed Companies in Italy*, *Quaderno di Finanza Consob*, n. 87.
- Capone D., (2020), *Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board*, in *Questioni di Economia e Finanza*, n. 552.
- Charness G., Gneezy U., (2012), *Strong evidence for gender differences in risk taking*, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1).
- Ciavarella A., (2017), *Board diversity and firm performance across Europe*, in *Quaderni di Finanza Consob*, n. 85.
- Comi S., Grasseni M., Origo F., Pagani L., (2017), *Where Women Make the Difference. The Effects of Corporate Board Gender Quotas on Firms' Performance across Europe*, University of Milan Bicocca Department of Economics, Management and Statistic Working Paper, n. 367.
- De Cabo, R. M., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012), *Gender diversity on European banks' boards of directors*, in *Journal of Business Ethics*, 109(2).
- Del Prete S., Stefani M. L. (2013), *Women on Italian bank boards: are they 'gold dust'?*, in *Questioni di Economia e Finanza*, n. 175, Banca d'Italia.
- Del Prete S., Papini G., Tonello M., (2020), *Gender quotas, board diversity and spillover effects. Evidence from Italian banks*, Banca d'Italia, mimeo.

- Demsetz H., Lehn K., (1985), *The structure of corporate ownership: Causes and consequences*, in *Journal of Political Economy*, 93(6).
- Dhir S., Dhir S., (2015), *Diversification: Literature review and issues*, in *Strategic Change* 24 (6).
- Elstad B., Ladegard G., (2010), *Women on Corporate Boards: Key Influencers or Tokens?*, in *Journal of Management and Governance*, 16 (4).
- Faccio, M., Marchica, M. T., Mura R., (2016), *CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation*, in *Journal of corporate finance*, 39.
- Ferrari G., Ferraro V., Profeta P., Pronzato C., (2016), *Gender Quotas: Challenging the Boards, Performance, and Stock Market*, IZA Discussion paper n. 10239.
- Ferrari G., Ferraro V., Profeta P., Pronzato C., (2018), *Do board gender quotas matter? Selection, performance and stock market effects*, in IZA Discussion paper n. 11462.
- Green C. P, Homroy S., (2018), *Female directors, board committees and firm performance*, in *European Economic Review*, 102.
- Greene D., Intintoli V. J., Kahle K. M., (2020), *Do board gender quotas affect firm value? Evidence from California Senate Bill No. 826*, in *Journal of Corporate Finance*, 60.
- Gregory-Smith I., Main B.G.M., O'Reilly C.A., (2014), *Appointments, pay and performance in UK boardroom by gender*, in *Economic Journal*, 124.
- Hillman A. J., (2015), *Board diversity: Beginning to unpeel the onion*, in *Corporate Governance: An International Review*, 21.
- Holzer H. J., Neumark D., (2006), *Affirmative action: What do we know?*, in *The Journal of Policy Analysis and Management*, 26(2).
- Huse M., Solberg A., (2006), *Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards*, in *Women in Management Review*, 21.
- Kim, Starke, (2017), *Gender diversity on corporate boards: do women contribute unique skills?*, in *American Economic Review*, 106 (5).
- Konrad A., Kramer V, Erkurt S., (2008), *Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards*, in *Organizational Dynamics*, 37(2).
- Matsa D. A, Miller A. R., (2013), *A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas*, in *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3).
- Profeta, P. (2020), *Gender Equality and Public Policy: Measuring Progress in Europe*. Cambridge University Press.
- Rhode D., Packer A., (2010), *Diversity on Corporate Boards: How much difference does difference make?*, in *Rock Center for Corporate Governance Working Paper* n. 89.
- Schwartz-Ziv M., (2017), *Gender and board activeness: The role of a critical mass*. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52, 1.
- Smith N., (2014). *Gender quotas on boards of directors*. IZA World of Labor, vol. 7.
- Torchia M., Calabrò A., Huse M., Brogi M., (2010), *Critical Mass theory and Women Directors' Contribution to Board Strategic Tasks*, in *Corporate Board: role, duties and composition*, 6(3).

Westphal, J. D., Zajac E. J., (1995), *Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection*, in *Administrative Science Quarterly*, 40.

Documento di consultazione sulle disposizioni della Banca d'Italia in materia di “Governano societario delle banche e dei gruppi bancari”



Qual è l'oggetto della consultazione?

La consultazione pubblica riguarda proposte di revisione alle disposizioni della Banca d'Italia in materia di governo societario delle banche e dei gruppi bancari (le disposizioni sono contenute nella Circolare della Banca d'Italia n. 285/2013; cfr. Parte Prima, Titolo IV, Cap. 1).



Quali sono le ragioni della presente consultazione?

La consultazione è volta a raccogliere commenti e osservazioni sulle proposte di modifica alle disposizioni sopra indicate. Le proposte di modifica rispondono all'esigenza di rafforzare, in linea con la normativa e gli orientamenti europei, le regole in materia di governo societario delle banche con l'obiettivo di assicurarne la sana e prudente gestione. *Per maggiori info, clicca [qui](#).*



A chi si rivolge questa consultazione?

La consultazione si rivolge a banche e gruppi bancari nonché a chiunque possa avere interesse a trasmettere osservazioni e commenti sul documento di consultazione. *Per maggiori info, clicca [qui](#).*



Entro quando e come si possono inviare osservazioni e commenti?

Osservazioni e commenti possono essere trasmessi entro 60 giorni dalla pubblicazione del presente documento di consultazione sul sito *web* della Banca d'Italia, tramite *pec* oppure in forma cartacea. Per maggiori info, clicca [qui](#).



Cosa accade dopo la consultazione pubblica?

La Banca d'Italia analizzerà le osservazioni e i commenti ricevuti nel corso della consultazione per predisporre il testo finale delle disposizioni, che verrà pubblicato sul sito *web* dell'Istituto (come aggiornamento della Circolare n. 285/2013). In linea con il Provvedimento del 9 luglio 2019, la Banca d'Italia darà conto – con la pubblicazione di un apposito documento (“resoconto della consultazione”) – delle valutazioni svolte sui commenti esaminati. Salvo diversa indicazione dei rispondenti, anche le osservazioni e i commenti ricevuti saranno pubblicati sul sito *web* dell'Istituto. Per maggiori info, clicca [qui](#).

Obiettivi della presente consultazione

Si sottopongono a consultazione pubblica le modifiche alla Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, della Circolare della Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013, riguardante le disposizioni sul governo societario delle banche e dei gruppi bancari. Gli interventi rispondono all'esigenza di rafforzare, in linea con la CRD V, le norme esistenti in materia di organizzazione e governo societario, tenendo conto dei lavori in corso in ambito europeo sulla stessa materia (revisione delle linee guida dell'EBA) e assicurare anche un migliore coordinamento con altre discipline applicabili alle banche.

Le modifiche, evidenziate rispetto alla disciplina attuale, sono accompagnate, ove opportuno, da schede che ne illustrano le ragioni e gli obiettivi. La premessa delinea le finalità complessive degli interventi proposti e individua gli ambiti oggetto di modifica. Il presente documento di consultazione è pubblicato in conformità con quanto previsto dall'art. 3 del Regolamento della Banca d'Italia sull'adozione degli atti normativi o aventi natura regolamentare (cfr. [Provvedimento del 9 luglio 2019](#)); si richiama, inoltre, la [Comunicazione](#) sulle modalità attraverso le quali la Banca d'Italia si conforma agli Orientamenti e alle Raccomandazioni delle Autorità europee di vigilanza.

A chi si rivolge la presente consultazione

La presente consultazione è di interesse, in particolare, per: i) banche e gruppi bancari, che sono destinatari delle regole della Banca d'Italia di attuazione della CRD; ii) imprese di investimento, che sono destinatarie di alcune disposizioni in materia di governo societario della Circolare n. 285/2013, in forza dei rinvii contenuti nel Regolamento della Banca d'Italia di attuazione del TUF del 5 dicembre 2019 (artt. 14 e 15); iii) società di gestione del risparmio, che sono destinatarie di alcune disposizioni in materia di governo societario della Circolare n. 285/2013, in forza dei rinvii contenuti nel richiamato Regolamento della Banca d'Italia di attuazione del TUF (artt. 37, 38 e 44); iv) associazioni di categoria, che possono rappresentare le istanze dei propri associati; v) ogni altro soggetto o organizzazione che possa avere interesse a fornire alla Banca d'Italia osservazioni e spunti di riflessione sulle modifiche sottoposte a consultazione pubblica.

Termini e modalità per partecipare alla consultazione pubblica

Le risposte alla consultazione possono essere trasmesse entro 60 giorni dalla data di pubblicazione del presente documento.

Gli indirizzi della Banca d'Italia cui far pervenire le risposte alla consultazione sono i seguenti:

- ram@pec.bancaditalia.it qualora si disponga di posta elettronica certificata (PEC) e la risposta sia trasmessa quindi in formato elettronico all'indirizzo; oppure
- Servizio Regolamentazione e Analisi Macroprudenziale, Divisione Regolamentazione I, via Milano 53, 00184, Roma, qualora si voglia far pervenire la risposta in forma cartacea. In tal caso, una copia in formato elettronico dovrà essere contestualmente inviata all'indirizzo e-mail servizio.regolamentazione1@bancaditalia.it.

In conformità con l'art. 4 del [Provvedimento del 9 luglio 2019](#), per agevolare la valutazione dei contributi alla consultazione si invitano i rispondenti a indicare esplicitamente i punti del documento a cui i contributi si riferiscono.

Inoltre, i rispondenti alla consultazione che – per esigenze di riservatezza – desiderano che le proprie risposte non siano pubblicate oppure siano pubblicate in forma anonima, ne fanno esplicito riferimento nella risposta alla consultazione oppure nella mail di trasmissione della stessa. Nel caso in cui si chieda che la pubblicazione avvenga in forma anonima, si invitano i rispondenti a trasmettere anche un documento opportunamente anonimizzato.

Il generico *disclaimer* di confidenzialità eventualmente presente in calce alle comunicazioni inviate via posta elettronica non sarà considerato una richiesta di non divulgare i commenti.

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

La presente consultazione non riguarda l'intero Capitolo 1 delle attuali disposizioni ma solo le proposte di modifica che sono per questo appositamente evidenziate e commentate.

In conformità con l'art. 6 del [Provvedimento del 9 luglio 2019](#), le risposte ricevute durante la consultazione saranno analizzate solo se pertinenti e rilevanti per la definizione del testo finale delle disposizioni.

Resoconto della consultazione e prossimi passi

A conclusione della consultazione pubblica, la Banca d'Italia procederà all'analisi delle osservazioni e dei commenti ricevuti, nonché di ogni altra informazione rilevante (es.

stato dei lavori a livello europeo), per poi elaborare il testo finale delle disposizioni, secondo quanto previsto, tra l'altro, dall'art. 6 del [Provvedimento del 9 luglio 2019](#).

Con l'emanazione del testo finale delle disposizioni oppure entro sessanta giorni dalla stessa, la Banca d'Italia darà conto, con apposito documento, della valutazione dei commenti esaminati per la predisposizione del testo finale ("resoconto della consultazione"). Non sussiste un obbligo per la Banca d'Italia di fornire riscontro puntuale su ogni singolo commento; inoltre il resoconto della consultazione potrà essere redatto anche in forma sintetica.

Ferme restando le forme di pubblicazione previste dalla legge, il testo finale delle disposizioni verrà pubblicato, come di consueto, sul sito *web* della Banca d'Italia, insieme alle risposte ricevute in consultazione (salvo diversa indicazione espressa da parte dei rispondenti, cfr. *supra*). In relazione ai commenti ricevuti, la Banca d'Italia potrà anche valutare se ricorrere a ulteriori forme di confronto con i destinatari delle presenti disposizioni, in conformità con l'art. 3, comma 4, del [Provvedimento del 9 luglio 2019](#).

Disposizioni di vigilanza per le banche

Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013



Premessa al documento di consultazione

1. Le principali novità

Le modifiche proposte rispondono all'esigenza di rafforzare, in linea con la CRD V, gli assetti di *governance* delle banche e di raccordare meglio le attuali disposizioni con l'evoluzione del quadro normativo nazionale ed europeo.

Tra le principali modifiche che si sottopongono a consultazione si segnalano **la revisione delle categorie entro le quali sono raggruppate le banche (banche di maggiori dimensioni e complessità operativa, banche intermedie e banche di minori dimensioni o complessità operativa)** e l'introduzione di una "**quota di genere**" relativa alla presenza negli organi di amministrazione e controllo del genere meno rappresentato. In particolare si propone di:

- i) innalzare da 3,5 a 5 miliardi di euro la soglia dell'attivo di bilancio al di sotto della quale si individuano le "banche di minori dimensioni o complessità operativa". L'intervento risponde all'esigenza di semplificare e accrescere il grado di "proporzionalità" della regolamentazione; la nuova soglia è stata individuata tenendo conto della definizione di *small and non-complex institution* di cui all'art. 4(1)(145) CRR II, ed è in linea con la corrispondente modifica che si intende apportare alle regole sulle remunerazioni nelle banche (si veda il [documento per la consultazione](#));
- ii) introdurre una quota di genere nella composizione degli organi di amministrazione e controllo delle banche; la modifica richiede che un numero pari ad almeno un terzo dei componenti appartenga al genere meno rappresentato. L'intervento è in linea di continuità con le aspettative di vigilanza già espresse nel 2015 e con le previsioni sulla *diversity* nella composizione degli organi delle banche già contenute nelle regole attuali. Vengono inoltre formulate, alcune raccomandazioni, che intendono ulteriormente favorire questo obiettivo; viene, in particolare:
 - a) raccomandata la presenza nei comitati endo-consiliari di almeno un componente del genere meno rappresentato;
 - b) raccomandato che il presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica, il presidente dell'organo con funzione di controllo e il responsabile della funzione di gestione (AD/DG) siano di genere diverso. Inoltre, in linea con l'art. 81(2)(a) CRD, viene aggiunta alle attribuzioni non delegabili del *board* il riferimento all'approvazione della *policy* per la promozione delle diversità e inclusività (*diversity policy*).

Sono inoltre sottoposte a consultazione pubblica le seguenti proposte di modifica delle disposizioni:

- a) **estensione delle attribuzioni dell'organo con funzione di supervisione strategica, non delegabili**: la lista dei compiti non delegabili, spettanti all'organo con funzione di supervisione strategica, è estesa (in aggiunta a quanto già sopra segnalato) per includere un riferimento alle prerogative dell'organo in materia di gestione delle crisi delle banche, assicurando così un coordinamento con la relativa disciplina di settore. Infine, è stata aggiunta un'esemplificazione dei principali regolamenti interni che l'organo con funzione di supervisione strategica è tenuto ad adottare;
- b) **profili da considerare nella definizione delle strategie aziendali**: è previsto che l'elaborazione delle strategie aziendali tenga conto di una serie di profili che si sono rivelati di significativa importanza nei recenti sviluppi dei modelli operativi delle banche e, più in generale, del contesto di mercato (es., offerta di servizi finanziari ad alta intensità tecnologica – Fintech; integrazione dei fattori ambientali, sociali e di *governance* – ESG; politiche di *funding*);
- c) **standard etici**: in linea con gli Orientamenti dell'EBA sul governo societario delle banche (EBA/GL/2017/11), viene prevista la responsabilità dell'organo con funzione di supervisione strategica per la definizione e la promozione degli standard di condotta che devono ispirare l'attività dei dipendenti della banca;

- d) **presidente del comitato rischi:** in linea con gli Orientamenti dell'EBA sul governo societario delle banche (EBA/GL/2017/11), viene previsto che il presidente del comitato rischi non possa essere anche presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica o di altri comitati;
- e) **politica della gestione del dialogo da parte degli amministratori con gli azionisti:** viene previsto l'obbligo per le banche significative di adottare una politica per la gestione del dialogo con gli azionisti, inclusi gli investitori istituzionali e i gestori di attivi. La disposizione contribuisce a rafforzare l'efficacia del confronto tra la banca e i suoi azionisti ed è coerente con gli stessi obiettivi perseguiti dalla SHRD II che richiede agli investitori istituzionali e ai gestori di attivi l'adozione di una politica di impegno (*engagement*);
- f) **amministratori indipendenti:** la proposta prevede l'obbligo per le banche di dotarsi di un regolamento interno per definire le modalità con cui favorire il confronto tra gli amministratori indipendenti e richiede che, in ogni caso, gli stessi si riuniscano, in assenza degli altri amministratori, con cadenza periodica – almeno annuale – per confrontarsi sui temi di interesse. La misura è volta a rafforzare il coordinamento tra gli amministratori indipendenti presenti nel *board* e, in questo modo, l'efficacia del loro ruolo;
- g) **poteri dei componenti del comitato per il controllo sulla gestione:** si prevede che i componenti del comitato per il controllo sulla gestione (modello monistico) possano in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione o controllo. La disposizione mira ad allineare, potenziandoli, i poteri dei componenti del comitato per il controllo sulla gestione con quelli dei sindaci.

2. *Il recepimento della disciplina sulle operazioni con parti correlate contenuta nella CRD V.*

Nell'articolo 88(1) della CRD sono state inserite previsioni specifiche in materia di operazioni con parti correlate che prevedono:

- l'obbligo per le banche di documentare e comunicare all'autorità di vigilanza, se richieste, le informazioni relative ai finanziamenti concessi ai componenti dell'organo di gestione e alle loro parti correlate;
- una definizione di parte correlata.

A seguito delle modifiche apportate dalla CRD V, l'EBA è impegnata ad aggiornare gli Orientamenti in materia di governo societario delle banche che forniscono indicazioni di dettaglio in merito ai meccanismi di *governance* previsti dall'articolo 88 della direttiva, tra i quali rientrano quelli relativi alle operazioni con parti correlate.

In attesa della compiuta definizione degli indirizzi europei, si anticipa che con l'atto di emanazione delle disposizioni risultanti dalla presente consultazione verrà introdotto l'obbligo per le banche di adeguarsi a quanto previsto dall'articolo 88, paragrafo 1, della CRD in materia di operazioni con parti correlate. Questo obbligo si applicherà a partire dall'entrata in vigore delle previsioni oggetto della presente consultazione. Il rinvio diretto consentirà di assicurare il recepimento delle nuove previsioni della CRD V in materia di operazioni con parti correlate, considerato che il dettato della norma europea è sufficientemente circostanziato. L'atto di emanazione preciserebbe solo che: (i) vanno considerati tutti i prestiti erogati agli esponenti di una banca da parte di qualsiasi banca o società finanziaria componente del gruppo bancario; (ii) per "membri dell'organo di gestione" si intendono i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo nella banca.

Gli opportuni interventi di raccordo con le disposizioni della Banca d'Italia in materia di operazioni con parti correlate ("Attività di rischio e conflitti di interessi nei confronti di soggetti collegati", Circolare n. 285 della Banca d'Italia, Parte Terza, Capitolo 11) verranno valutati in

occasione dell'avvio di un successivo e distinto intervento di aggiornamento organico di queste disposizioni, che verrà, come di consueto, sottoposto a consultazione pubblica.

3. *Entrata in vigore delle modifiche proposte*

Le banche si adeguano alle modifiche apportate alle disposizioni e alle norme sulle operazioni con parti correlate entro tre mesi dalla loro emanazione. Un regime transitorio *ad hoc* viene previsto per gli interventi di adeguamento alla normativa che richiedono modifiche degli statuti e per l'introduzione dell'obbligo relativo alla quota di genere.

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

TITOLO IV

Capitolo 1

GOVERNO SOCIETARIO

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

Definizioni

La modifica ridefinisce la classificazione delle banche prevista dalla disciplina sul governo societario per graduarne gli obblighi secondo maggiore proporzionalità e, al contempo, raccordare meglio le attuali disposizioni con l'evoluzione del quadro normativo nazionale ed europeo.

In particolare, la modifica prevede l'aumento a 5 miliardi di euro (dai 3,5 miliardi previsti dalle disposizioni vigenti) del valore dell'attivo di bilancio sotto il quale una banca è qualificata come "banca di minori dimensioni o complessità operativa" (1).

L'impostazione seguita con le modifiche proposte è coerente con quanto previsto nel pacchetto CRD/CRR. Quest'ultimo richiede, tra i requisiti per qualificare una banca come "*small and non-complex institution*", che essa abbia, in media nel quadriennio precedente, un attivo di bilancio su base individuale o consolidata pari o inferiore a 5 miliardi di euro (art. 4(1)(145) CRR); inoltre, prevede alcune deroghe agli obblighi in materia di remunerazioni per le banche che non si qualificano come "*large institution*" e che abbiano, in media nel quadriennio precedente, un attivo di bilancio su base individuale pari o inferiore a 5 miliardi di euro (art. 94(3) CRD). Per garantire una generale coerenza del *framework* normativo, la Banca d'Italia ha individuato la stessa soglia (*i.e.*, 5 miliardi di euro di attivo di bilancio) nel documento di consultazione sulle modifiche alle disposizioni di vigilanza in materia di remunerazioni.

La proposta comporta che le **banche attualmente qualificate come "intermedie"**, ora tenute all'istituzione del comitato rischi: (i) continueranno ad essere soggette a tale obbligo, se il loro attivo di bilancio supera i 5 miliardi di euro; (ii) potranno decidere di non mantenere il comitato rischi, se il loro attivo di bilancio non eccede tale soglia. Questa scelta deve essere attentamente valutata alla luce delle caratteristiche specifiche della banca.

Inoltre, la definizione di "**banche di maggiori dimensioni o complessità operativa**" è modificata per precisare che non rientrano in questa categoria le BCC, anche quando appartenenti a gruppi considerati *significant* a fini SSM; ciò è coerente con il principio di proporzionalità, tiene conto delle specificità dei gruppi cooperativi ed è in linea con la normativa vigente sulle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione. Si fa salva l'eventualità che, ad esito del processo di autovalutazione già previsto dalle disposizioni vigenti, una BCC possa qualificarsi come "banca di maggiori dimensioni o complessità operativa".

(1) Anche per assicurare l'allineamento tra le disposizioni sul governo societario e quelle sulle remunerazioni, la nozione di "banche intermedie" viene eliminata.

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, ad esempio, 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, la disciplina sulle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, il contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo 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.

(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

Nella prospettiva di rafforzare gli standard minimi di organizzazione e governo societario di tutti gli intermediari, i principi indicati riguardano: la chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità, l'appropriato bilanciamento dei poteri, l'equilibrata composizione degli organi, l'efficacia dei controlli, il presidio di tutti i rischi aziendali, l'adeguatezza dei flussi informativi.

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

La Banca 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 sulla governance interna" (GL 4411) del 26 settembre 2017;
- gli orientamenti dell'Autorità bancaria europea e dell'Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati, "Orientamenti sulla valutazione dell'idoneità dei membri dell'organo di gestione e del personale che riveste ruoli chiave" (GL 12) del 26 settembre 2017;
- le linee guida emanate dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria in materia di: "Corporate governance principles - Principles for banks enhancing corporate governance", ottobre-luglio 2015; "Core Principles for Effective Banking Supervision", settembre 2012;
- il decreto ministeriale 23 novembre 2020, n. 169, recante il "Regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali delle banche, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento e dei sistemi di garanzia dei depositanti".

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 (2);

(2) Ai fini delle presenti disposizioni, non rientrano tra le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa le banche di credito cooperativo che appartengono a un gruppo bancario cooperativo, salvo che sia altrimenti determinato a seguito del processo di autovalutazione da condurre ai sensi del paragrafo 4.1.

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

- 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 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.

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

4.1 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 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;~~

~~eb)~~ banche di minori dimensioni o complessità operativa: le banche con un attivo pari o inferiore a ~~3,5~~ miliardi di euro.

Se per determinare la categoria di appartenenza le banche non ritengono sufficientemente significativo il criterio dimensionale, queste utilizzano i seguenti ulteriori criteri: 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).

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

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 (3).

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.

(3) Resta fermo quanto indicato nella nota 2.

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 [o dalla capogruppo, nel caso di gruppi bancari cooperativi](#), vagliato dalla Banca d'Italia [\(3\)](#).

(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.

[\(3\) Per le banche di credito cooperativo aderenti a un gruppo bancario cooperativo trovano applicazione anche le disposizioni previste dalla Parte Terza, Capitolo 6.](#)

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

Compiti dell'organo con funzione di supervisione strategica

La proposta è volta a dettagliare i compiti attribuiti all'organo con funzione di supervisione strategica, esplicitandone la competenza per l'adozione di regolamenti (*policy*) interni riguardanti numerosi aspetti dell'attività, in linea con gli Orientamenti dell'EBA in materia di governo societario, concessione e monitoraggio dei prestiti (EBA/GL/2020/06) e requisiti di idoneità degli esponenti delle banche. In particolare, sono ampliate le attribuzioni che non possono essere oggetto di delega e sono ulteriormente specificati gli aspetti che l'organo con funzione di supervisione strategica deve tenere in considerazione nella definizione delle strategie aziendali. Inoltre, viene conferito all'organo con funzione di supervisione strategica il compito di elaborare *standard* etici interni alla banca.

Tra le **competenze non delegabili**, vengono introdotti:

- in materia di **gestione delle crisi**, l'approvazione, il riesame e gli altri interventi sul piano di risanamento e l'adozione delle misure per l'attuazione del piano o volte a rispondere alle richieste dell'autorità di vigilanza. Tramite la modifica si assicura, tra l'altro, il coordinamento con la disciplina di cui al decreto legislativo n. 181 del 2015. In ogni caso, resta impregiudicato il riparto di competenze tra assemblea e organo amministrativo previsto dalla legge;
- in materia di **promozione della diversità e inclusività**, l'approvazione di una *policy ad hoc* e dell'eventuale quota minima di componenti dell'organo di amministrazione che deve appartenere al genere meno rappresentato, superiore a quella già applicabile ai sensi di queste disposizioni o di altre disposizioni di legge (es.: legge n. 120/2011, Golfo Mosca, applicabile alle società quotate nei mercati regolamentati).

Alla luce dei più recenti sviluppi nei modelli operativi delle banche e del contesto di mercato, vengono specificati i profili che l'organo con funzione di supervisione strategica deve valutare nella definizione delle strategie aziendali: **particolari rischi** cui è esposta la banca (in conseguenza, tra l'altro, di attività connesse e strumentali eventualmente esercitate, diverse da quelle bancarie o finanziarie, in modo da tenere conto della crescente diversificazione delle attività svolte dalle banche), le **novità regolamentari** (es., rispetto della normativa in materia di *Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities - MREL*; rilevanza dei fattori *Environmental, Social and Governance, ESG*, nelle decisioni aziendali) o i **mutamenti del mercato** (es., sviluppo di servizi ad alta intensità tecnologica, che comportano forti spinte innovative nel mercato dei servizi finanziari, Fintech).

In linea con gli Orientamenti dell'EBA in materia di governo societario, la proposta prevede altresì che l'organo con funzione di supervisione strategica elabori e promuova **regole di condotta aziendale** (cc.dd. *standard* etici), anche attraverso la previsione di codici etici, volti a limitare i rischi operativi e reputazionali cui la banca potrebbe essere esposta nel caso di compimento di fatti illeciti da parte dei propri dipendenti.

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.

(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

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.
- 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.) e di gestione dei rischi, 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 e contrasto al finanziamento del terrorismo, 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 (3); *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 (4); *vii*) l'approvazione, il riesame e l'aggiornamento del piano di risanamento, nonché

(2) Cfr. in particolare, il 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. 1, Sezioni I e II).

(3) Il riferimento include tutte le policy che, negli Orientamenti dell'EBA, è previsto che siano adottate dall'organo con funzione di supervisione strategica in materia, tra l'altro, di internal governance (EBA/GL/2017/11), suitability (EBA/GL/2017/12), loan origination (EBA/GL/2020/06).

(4) 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.

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

la sua modifica e il suo aggiornamento su richiesta dell'autorità di vigilanza (5); viii) l'adozione, su richiesta dell'autorità di vigilanza, delle modifiche da apportare all'attività, alla struttura organizzativa o alla forma societaria della banca o del gruppo bancario, e delle altre misure necessarie per conseguire le finalità del piano di risanamento, nonché l'eliminazione delle cause che formano presupposto dell'intervento precoce (6); ix) la decisione di adottare una misura prevista nel piano di risanamento o di astenersi dall'adottare una misura pur ricorrendone le circostanze; x) l'approvazione di una *policy* per la promozione della diversità e della inclusività; xi) l'eventuale approvazione della quota minima di componenti dell'organo di amministrazione che deve appartenere al genere meno rappresentato (*gender diversity target*) superiore a quella applicabile ai sensi delle presenti disposizioni o di altre norme di legge. 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 (7).

f. Nella definizione delle strategie aziendali l'organo con funzione di supervisione strategica tiene in considerazione i seguenti profili: i) il monitoraggio e la gestione dei crediti deteriorati nonché l'approvazione delle politiche per la gestione degli stessi; ii) l'eventuale adozione di modelli imprenditoriali, applicazioni, processi o prodotti nuovi, anche con modalità di *partnership* o esternalizzazione, connessi all'offerta di servizi finanziari ad alta intensità tecnologica (Fintech); iii) i rischi di riciclaggio e finanziamento del terrorismo in considerazione, tra l'altro, dell'attività svolta, della clientela e delle aree geografiche di riferimento; iv) gli obiettivi di finanza sostenibile e, in particolare, l'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di *governance* (ESG) nei processi relativi alle decisioni aziendali; v) i rischi, in particolare legali e reputazionali, derivanti dalle attività connesse o strumentali eventualmente esercitate; vi) la definizione e corretta attuazione delle politiche di *funding*, anche con riferimento alla tipologia di risparmiatori/investitori interessati, inclusa la pianificazione e le scelte riguardanti il rispetto della normativa in materia di *Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities* (MREL).

f.g. L'organo con funzione di supervisione strategica stabilisce regole di condotta professionale per il personale della banca, anche attraverso la predisposizione di un codice etico o strumenti analoghi, e ne garantisce l'attuazione, monitorandone il rispetto da parte del personale. Esso precisa altresì le modalità operative per il rispetto delle regole di condotta professionale, anche mediante l'indicazione puntuale dei comportamenti non ammessi, tra cui rientrano l'utilizzo di informazioni false o inesatte e la commissione di illeciti nel settore finanziario o di reati fiscali (8).

(5) Cfr. art. 69-*quater*, comma 5, art. 69-*sexies*, comma 3, e art. 69-*noviesdecies*, comma 2, lett. a), del TUB.

(6) Cfr. art. 69-*sexies*, comma 3, lett. c), e art. 69-*noviesdecies*, comma 1, lett. b), del TUB. Restano ferme le competenze assembleari in materia.

(7) 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.

(8) Si richiama il *Report on competent authorities approaches to tackling market integrity risks associated with dividend arbitrage trading schemes* (EBA/REP/2020/15).

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

- g-h.** 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 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.
- h-i.** 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.
- i-j.** 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.
- j-k.** 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 (9). 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.

(9) 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 (10), 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.

(10) 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 anticiclaggio; 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).

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

Particolare attenzione va rivolta al rispetto della regolamentazione concernente i conflitti di interesse (11).

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:

(11) 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

- a. l'organo con funzione di controllo, nello svolgimento dei propri compiti, si avvale dei flussi informativi provenienti dalle funzioni e strutture di controllo interno; le relazioni delle funzioni di revisione interna, di conformità e di controllo dei rischi devono essere direttamente trasmesse dai responsabili delle rispettive funzioni anche all'organo con funzione di controllo;
 - b. l'organo con funzione di controllo della capogruppo deve operare in stretto raccordo con i corrispondenti organi delle controllate;
 - c. l'organo con funzione di controllo, fermi restando gli obblighi di informativa alla Banca d'Italia, segnala agli organi con funzioni di supervisione strategica e di gestione le carenze e le irregolarità riscontrate, richiede l'adozione di idonee misure correttive e ne verifica nel tempo l'efficacia;
 - d. l'organo con funzione di controllo periodicamente verifica la propria adeguatezza in termini di poteri, funzionamento e composizione, tenuto conto delle dimensioni, della complessità e delle attività svolte dall'intermediario (cfr. Sez. VI);
 - e. i componenti dell'organo con funzione di controllo non possono assumere cariche in organi diversi da quelli con funzione di controllo (12) presso altre società del gruppo o del conglomerato finanziario, nonché presso società nelle quali la banca detenga, anche indirettamente, una partecipazione strategica (13);
 - 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 ispettivi siano esercitati da un comitato costituito all'interno dell'organo (sul comitato per il controllo interno cfr. anche la Sez. IV) (14);
 - 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

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

(13) 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).

(14) 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

controllo, va riservata ai soli componenti del comitato per il controllo interno o, in mancanza, ai soggetti più idonei a svolgere tale funzione in relazione ai requisiti di professionalità ed indipendenza posseduti;

- d. la revoca dei componenti del consiglio di sorveglianza, ovvero dei soli componenti del comitato per il controllo interno ove costituito (15), 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 i componenti del comitato per il controllo sulla gestione possano in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ~~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.

(15) 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

Quota di genere

Si riportano di seguito le motivazioni e le scelte riguardanti la proposta di inserire una quota di genere per gli organi di amministrazione e controllo delle banche; si rinvia, in ogni caso, anche a quanto già riportato in premessa nonché ai contenuti dell'Analisi di Impatto della Regolamentazione che accompagna la consultazione pubblica.

Il quadro normativo europeo

La CRD individua la compresenza nel *board* di esponenti con profili differenti (cd. *diversity*) come un aspetto essenziale per assicurare il buon funzionamento dei meccanismi di governo societario delle banche. La *diversity* permette infatti che nelle discussioni consiliari siano riportati differenti punti di vista, così da promuovere l'adozione di decisioni più partecipative, consapevoli e ponderate, incoraggiare il monitoraggio da parte del *board* sul *management* e favorire l'efficace perseguimento delle strategie aziendali. Per garantire un'adeguata diversità di genere, la CRD richiede che le banche di maggiori dimensioni individuino una soglia minima di esponenti del genere meno rappresentato (cd. *target* di genere) ed elaborino strategie volte a raggiungere questa soglia (art. 88(2)(a)).

Per favorire la trasparenza sugli assetti di governo societario delle banche, il CRR richiede che queste pubblicino la politica di *diversity* adottata, i relativi obiettivi e gli eventuali *target* stabiliti, nonché la misura in cui questi obiettivi e *target* siano stati raggiunti (art. 435(2)(c)). Ai sensi dell'art. 91(11) CRD le autorità competenti raccolgono queste informazioni, le utilizzano per confrontare le prassi in materia di *diversity* e le trasmettono all'EBA.

Il tema della diversità di genere è oggetto di attenzione anche da parte delle Autorità europee di vigilanza (ESAs). In particolare, gli Orientamenti dell'EBA e dell'ESMA in materia di *suitability* (EBA/GL/2017/12) stabiliscono che le banche predispongano una *policy* sulla diversità, che includa misure per la pianificazione delle carriere e per assicurare parità di trattamento e di opportunità per il personale del genere meno rappresentato. Le norme e gli orientamenti europei richiedono anche l'adozione di politiche di remunerazione devono essere neutrali rispetto al genere.

Nel 2020, l'EBA ha pubblicato un'analisi dei dati comunicati dalle autorità di vigilanza nazionali e ha condotto un esercizio di *benchmarking* sulla *diversity* di un campione di banche europee (circa 700, di cui 63 italiane). Dai dati risulta che a livello europeo la presenza di donne con **incarichi non esecutivi** nei *board* è pari a circa il 24% (1); la media nelle banche italiane è del 21,8%, a fronte del 36,8% in Francia, del 28,1% nel Regno Unito, del 23,6% in Spagna e 23,5 in Belgio. Per quanto riguarda la presenza di donne con incarichi esecutivi, la media a livello europeo è pari al 14,6%; in Italia è del 8,7% a fronte del 13,7% in Belgio, 12,5% in Francia, 11,6% in Spagna e 11,5% nel Regno Unito. Sebbene l'EBA, avendo svolto una mera attività di ricognizione delle prassi, non rivolge specifiche raccomandazioni alle banche, emerge chiaramente la sollecitazione a migliorare la diversità di genere negli intermediari europei.

Il contesto nazionale

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

In Italia, una quota di genere è stata introdotta per le società con azioni quotate su mercati regolamentati e per quelle soggette a controllo di una pubblica amministrazione dalla legge 12 luglio 2011, n. 120 (c.d. Legge Golfo-Mosca). Pertanto, per le banche quotate già vige l'obbligo di rispettare una quota di genere, pari a due quinti dei componenti e valida sia per l'organo di amministrazione sia per l'organo di controllo (2). Nel contesto europeo, si segnala che quote di genere negli organi di amministrazione e controllo di società quotate o di maggiori dimensioni sono previste in vari Stati.

Nelle disposizioni di vigilanza sul governo societario delle banche è già previsto l'obbligo di assicurare un'adeguata diversificazione dell'organo con funzione di supervisione strategica, con riferimento, tra l'altro, al genere degli esponenti che vi partecipano. Inoltre, nel 2015 la Banca d'Italia ha pubblicato il "[Benchmark di diversity per il sistema bancario italiano](#)" con cui ha reso note alcune aspettative di vigilanza. In particolare, è stato raccomandato che almeno il 20% dei componenti dei *board* delle banche fosse costituito da donne, con la specificazione che nei ruoli esecutivi, se collegiali (comitato esecutivo), almeno un componente fosse donna. In aggiunta, con specifico riguardo alle banche con attivo superiore a 10 miliardi di euro, è stata individuata come buona prassi relativa alla presenza femminile negli organi di amministrazione, una quota più elevata e prossima al 33%, anche in conseguenza delle indicazioni normative vigenti per le società quotate.

La quota di genere

La proposta in consultazione introduce l'obbligo per le banche di assicurare che una quota minima, pari ad almeno il 33% dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, appartenga al genere meno rappresentato. Nel modello tradizionale la quota di genere si applica distintamente al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale; nel modello monistico la quota si applica distintamente al consiglio di amministrazione, al netto dei componenti del comitato per il controllo sulla gestione, e al comitato per il controllo sulla gestione; nel modello dualistico la quota si applica distintamente al consiglio di sorveglianza e al consiglio di gestione.

Si propone inoltre di indicare come "buone prassi" che almeno un componente dei comitati endo-consiliari appartenga al genere meno rappresentato e che le cariche di presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica, presidente dell'organo con funzione di controllo, di amministratore delegato e di direttore generale non siano ricoperte da esponenti dello stesso genere. In questo modo, la proposta riconosce flessibilità alle banche nel valutare gli assetti più opportuni.

Gli interventi proposti rispondono a esigenze di sana e prudente gestione delle banche. Essi, in particolare, sono volti ad accrescere la diversificazione tra i componenti degli organi di amministrazione e controllo, favorendo così l'estensione del confronto e la dialettica nell'ambito dei processi decisionali e contrastando il rischio di visioni parziali, fenomeni di "*groupthinking*" e concentrazione di poteri. Anche la letteratura ha messo in luce che l'adozione di misure volte a incrementare la partecipazione delle donne nei processi decisionali delle imprese risponde a ragioni di efficienza economica. Come riportato nell'Analisi d'Impatto della Regolamentazione (AIR) allegata, è stato ad esempio riscontrato che in *board* eterogenei è maggiore la presenza degli esponenti alle riunioni consiliari e la quantità di risorse allocate nell'attività di supervisione della gestione e che la previsione di una quota di genere

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

aumenta in media il livello di indipendenza del *board*. Inoltre, l'ingresso di donne nei *board* può favorire anche altri cambiamenti positivi, come il rinnovamento dei consigli e la diminuzione dell'età media dei suoi componenti.

La proposta di introduzione di una quota vincolante si giustifica alla luce dell'insoddisfacente grado di rispetto, da parte del sistema bancario, delle aspettative di vigilanza pubblicate nel 2015, secondo quanto emerso sia dall'ordinaria attività di supervisione, sia da analisi mirate. Come documentato più specificamente nell'AIR allegata, nelle banche non quotate la percentuale di donne nei consigli di amministrazione che adottano il sistema tradizionale o monistico è in media del 15,7%; nei collegi sindacali del 16,7% (dati al 30 settembre 2020). La percentuale di donne cui sono attribuiti ruoli decisionali in società operanti nel settore bancario e finanziario è inferiore rispetto ad altri settori industriali (nel 2019, la quota di donne negli organi di amministrazione di società di capitali private era pari al 23%, mentre negli organi di controllo al 21%).

Per concedere alle banche un tempo sufficiente ad adattare i propri organi alle nuove previsioni, anche apportando le modifiche ritenute opportune alle proprie *policy* interne per favorire la *diversity* nelle politiche di selezione, formazione e sistema premiante del personale, si propone un regime di prima applicazione; in particolare, si richiede che la quota di genere sia raggiunta in occasione del primo rinnovo integrale dell'organo e comunque entro il 30 giugno 2024; se il rinnovo integrale dovesse intervenire nel 2021, considerati anche i tempi per l'emanazione delle norme definitive, le banche possono attendere sino al 2024 (cfr. Sezione VIII).

(1) Il confronto riguarda dati relativi a banche che adottano il modello di amministrazione e controllo monistico (o, in Italia, quello tradizionale). Il confronto risulta poco significativo con riferimento al sistema dualistico, rispetto al quale il campione analizzato dall'EBA comprende solo una banca italiana.

(2) L'attuale quota di genere (*i.e.*, almeno due quinti dei componenti degli organi) è stata introdotta dall'articolo 1, commi 302 e 303, della legge n. 160/2019 che, nel modificare gli articoli 147-*ter*, comma 1-*ter*, e 148, comma 1-*bis*, del decreto legislativo n. 58/1998 (TUF), ha elevato la quota di genere precedentemente vigente (*i.e.*, almeno un terzo dei componenti dell'organo).

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, edi gestione e di controllo siano presenti soggetti:

- pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere (funzione di supervisione, di gestione o di controllo; funzioni esecutive e non; componenti indipendenti, ecc.);
- dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire, anche in eventuali comitati interni all'organo-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 dal decreto ministeriale 23 novembre 2020, n. 169 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

(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

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 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, n~~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. Le banche adottano un regolamento interno che identifica le misure per perseguire questo obiettivo. Con particolare riguardo alla diversità di genere, fatte salve le previsioni di legge, negli organi con funzione di supervisione strategica e di controllo (3), il numero dei componenti del genere meno rappresentato è pari almeno al 33% dei componenti dell'organo (4). È buona prassi che: i) nei comitati endo-consiliari, ivi inclusi i comitati diversi da quelli obbligatori ai sensi delle linee applicative previste dal paragrafo 2.3.1, almeno un componente sia del genere meno rappresentato; ii) le cariche di presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica (5), presidente dell'organo con funzione di controllo, di amministratore delegato e di direttore generale non siano ricoperte da esponenti dello stesso genere:
- a.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 (6).
- b.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,

(3) Per il modello dualistico si fa riferimento anche al consiglio di gestione. Nel modello monistico la quota si applica distintamente al consiglio di amministrazione, al netto dei componenti per il controllo sulla gestione, e al comitato per il controllo sulla gestione.

(4) 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.

(5) Per il modello dualistico si fa riferimento anche al presidente del consiglio di gestione.

(6) 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.

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

in base all'analisi svolta in via preventiva, il consiglio abbia identificato per ricoprire le cariche (7). 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 (8); 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 (9). Resta ovviamente salva la possibilità per gli 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.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 proprio~~ ruolo, sia preservato nel tempo; in caso di nuove nomine, programmi di formazione specifici sono predisposti per agevolare l'inserimento dei nuovi componenti negli organi aziendali.

d.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~~ (es. presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica, 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. Per le altre banche, è buona prassi che sia individuato in anticipo almeno il profilo ideale da ricercare per i candidati a ricoprire le posizioni di vertice.

e.g. Fermo restando il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti ai sensi ~~della CRD IV del decreto ministeriale 23 novembre 2020, n. 169~~ o da disposizioni di legge o statutarie (10), 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.

(7) 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.

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

(9) 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;
- 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.

(10) 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

f.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.

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 (11); 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 (12). 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 (13) e aventi le seguenti caratteristiche:

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

(12) 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.

(13) 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.

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

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 (14), 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.~~
- b. 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 tutti non esecutivi e ciascun comitato include almeno un componente indipendente.
- c. Nelle banche diverse da quelle di cui alle lettere a. e b. 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.
- 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 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 (15).
- 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

(14) Compatibilmente con le competenze necessarie a ricoprire l'incarico e ad assicurare l'efficace svolgimento dei relativi compiti, è buona prassi la presenza di un consigliere eletto dalle minoranze almeno nel comitato rischi.

(15) 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.

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

disciplina delle banche quotate (16) - fissa un obiettivo (target) in termini di quota di genere meno rappresentato e predispone un piano per accrescere questa quota sino al target fissato (17);

- autovalutazione degli organi, secondo quanto previsto dalla Sez. VI;
- ~~valutazione dell'idoneità~~ ~~erifica 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 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;

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

(17) 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

- 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.

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.

Il presidente del comitato non può coincidere con il presidente dell'organo con funzione di supervisione strategica o con il presidente di altri comitati.

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.

2.3.4 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.

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

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 e durata 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: I verbali delle adunanze devono riportare in modo analitico ed esaustivo lo svolgimento del dibattito tra i componenti dell'organo per dare atto compiutamente delle diverse posizioni espresse. 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.

Con riguardo ai flussi informativi nei confronti degli azionisti, le banche prestano inoltre specifica attenzione affinché le informazioni riguardanti l'esercizio dei diritti sociali e, in particolare, le modalità e ogni altro elemento necessario per esercitare il diritto di voto in assemblea, siano, con congruo anticipo, rese disponibili agli azionisti in forma chiara e in modo facilmente accessibile. Le banche assicurano altresì che siano rese disponibili agli azionisti, con i medesimi criteri, le informazioni riguardanti gli esiti dell'assemblea (1).

Le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa si dotano di una politica, da formalizzare in un regolamento interno, per la gestione del dialogo da parte degli amministratori con gli azionisti (inclusi gli investitori istituzionali e i gestori di attivi) che definisca almeno: i) le cariche/figure (anche aziendali) deputate a gestire il dialogo, con specificazione del ruolo

(1) Per le banche quotate, resta ovviamente fermo quanto previsto, in particolare, dall'articolo 125-*quater* del 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 V - Funzionamento degli organi, flussi informativi e ruolo del presidente

attribuito agli amministratori indipendenti e di minoranza; ii) i tempi e le modalità di circolazione all'interno degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo delle informazioni riguardanti gli incontri con gli azionisti e i relativi esiti; iii) i presidi per assicurare il rispetto della confidenzialità delle informazioni e delle regole in materia di informazioni privilegiate; iv) le opportune differenze tra le procedure relative al dialogo avviato su iniziativa della banca e quello avviato su iniziativa degli azionisti; v) le questioni rilevanti su cui instaurare il confronto con gli azionisti, ivi incluse quelle concernenti la strategia, i risultati finanziari e non finanziari nonché i rischi, la struttura del capitale, l'impatto sociale e ambientale e il governo societario (2). La predisposizione di questa politica rappresenta una buona prassi anche per le altre banche con strutture proprietarie caratterizzate dalla presenza di rilevanti interessi di minoranza.

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;
- 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 (3);
- e. le modalità volte a favorire il confronto tra gli amministratori indipendenti, prevedendo almeno che gli stessi si riuniscono, in assenza degli altri amministratori, con cadenza periodica – e comunque almeno una volta all'anno – per confrontarsi sulle tematiche ritenute rilevanti.

(2) Cfr. art. 124-*quinquies* TUF.

(3) Restano ovviamente fermi gli obblighi di *disclosure* previsti dalla Parte IV del 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 V - Funzionamento degli organi, flussi informativi e ruolo del presidente

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, nel rispetto dei limiti normativi. 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 (4). 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 (5).

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.

Per svolgere efficacemente la propria funzione, il presidente deve avere un ruolo non esecutivo e non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali (6). Tali disposizioni si applicano

(4) Nell'eventualità in cui una banca popolare fosse quotata, fermo quanto previsto dall'articolo 29, co. 2-bis, TUB, 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.

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

(6) 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.

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

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 (7);
- 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;

(7) 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 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.

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

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 aspetti da

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

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. È 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

(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.~~

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 non esecutivi ed indipendenti, l'adeguatezza dei processi di nomina e dei criteri di selezione, l'aggiornamento professionale.

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

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

- individuazione delle linee strategiche;
- gestione aziendale, livelli di performance pianificati e conseguiti;
- RAF, ICAAP, valutazione delle attività, sistemi di misurazione dei rischi, inclusi i rischi in materia di riciclaggio e finanziamento del terrorismo a cui la banca è esposta;
- assetto organizzativo, deleghe di gestione, gestione dei conflitti di interesse;
- sistema dei controlli interni, inclusa la continuità operativa;
- 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.

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

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

Quanto al personale interno o al professionista esterno 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.

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 VII

OBLIGHI 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, par. 4.1, lett. a;
- ~~ri~~ripartizione dei componenti degli organi collegiali 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 (2); ~~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

(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.

(2) Nell'eventualità in cui una banca popolare fosse quotata, fermo quanto previsto dall'articolo 29, co. 2-bis, TUB, va pubblicata anche la percentuale di capitale sociale necessaria per presentare liste per la nomina dei consiglieri e per chiedere l'integrazione dell'ordine del giorno dell'assemblea.

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

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.

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 VIII – Disposizioni transitorie e finali

SEZIONE VIII

DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

1. Disciplina transitoria

Salvo quanto di seguito previsto, le banche si adeguano alle modifiche apportate alle disposizioni di questo Capitolo entro tre mesi dalla loro emanazione.

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 2021~~14~~; 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.

Le banche si adeguano alle modifiche apportate alla Sezione IV, paragrafo 2.1, linea applicativa b), non oltre il primo rinnovo integrale dell'organo, effettuato dopo il 1° gennaio 2022, e comunque entro il 30 giugno 2024.

~~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);~~