

Diritto Commerciale Avanzato II

Lezione n. 7
Il governo societario nelle banche

- Insieme di regole (leggi, regolamenti normativi, statuti, regolamenti aziendali, etc...) che disciplinano la gestione e la direzione di una impresa societaria.
- Attori principali:
 - azionisti
 - amministratori e manager
 - controllori
- Oggetto: la struttura del governo societario esprime le regole e i processi con cui si prendono le decisioni in una società, con cui vengono decisi gli obiettivi aziendali, nonché i mezzi per il raggiungimento e la misurazione dei risultati raggiunti

Nozione di corporate governance

- Efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per tutte le imprese condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali;



interessi dell'impresa

- 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.



sana e prudente gestione

Nozione di corp. gov. - segue

- Le società di capitali possono scegliere fra tre diversi sistemi di governo:
 - *ordinario*, tipico della tradizione italiana, caratterizzato dal fatto che l'assemblea (organo della società rappresentativo della volontà dei soci) nomina sia l'organo amministrativo (consiglio di amministrazione o amministratore unico) che quello di controllo sulla gestione (collegio sindacale); tale scelta di governo dell'impresa si applica in assenza di diversa scelta statutaria
 - *monistico*, tipico della tradizione anglosassone, è così denominato in quanto prevede la presenza di un solo organo, il consiglio di amministrazione, che nomina al suo interno il comitato per il controllo
 - *dualistico*, tipico della tradizione tedesca, è così denominato in quanto l'amministrazione della società è ripartita tra due diversi organi: il consiglio di gestione e il consiglio di sorveglianza

La corporate governance nelle SpA

- Le specifiche regole bancarie (Istr. Vig. circ. 285) disciplinano il ruolo e il funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e il rapporto di questi con la struttura aziendale, senza fare riferimento a organi aziendali nominativamente individuati ma richiamano le funzioni di
 - "supervisione strategica" - determinazione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali strategici e alla verifica della loro attuazione
 - "gestione" - conduzione dell'operatività aziendale volta a realizzare dette strategie
 - "controllo" - verifica della regolarità dell'attività di amministrazione e dell'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca
 - più funzioni possono essere svolte dallo stesso organo o più organi possono condividere la stessa funzione
- Dette regole si applicano alle banche ed alle società capogruppo (molto importante la direzione ed il coordinamento da parte della capogruppo)
- Principio di proporzionalità (in base a caratteristiche, dimensioni e complessità operativa)

Peculiarità nel sistema bancario

- Dette regole sono parte integrante di un più ampio sistema normativo riguardante altri aspetti rilevanti dell'organizzazione e del governo societario:
 - controlli sugli assetti proprietari
 - controlli sulle modificazioni statutarie
 - sistema dei controlli interni
 - gestione dei rischi
 - requisiti degli esponenti aziendali
 - operazioni con parti correlate e più in generale i conflitti di interesse
 - contrasto al riciclaggio
 - obblighi di *disclosure* verso gli investitori e il mercato
 - disciplina speciale prevista per le società quotate
 - disciplina speciale prevista per le attività e i servizi di investimento

Peculiarità... – segue

- **Principi generali:**
 - 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
- **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
 - chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità
 - appropriato bilanciamento dei poteri
 - equilibrata composizione degli organi
 - efficacia dei controlli
 - presidio di tutti i rischi aziendali
 - adeguatezza dei flussi informativi

Struttura delle disp. di vig.

- La definizione degli assetti di governo societario spetta ai vertici dell'impresa bancaria, che tengono conto di:
 - struttura proprietaria e il relativo grado di apertura al mercato del capitale di rischio;
 - dimensioni
 - complessità operativa;
 - obiettivi strategici di medio e lungo periodo;
 - struttura organizzativa del gruppo in cui è eventualmente inserita
 - operatività su mercati internazionali
- Compiti e poteri 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
- Le scelte devono risultare da un «Progetto di governo societario»
- BCE e Bankit valutano l'adeguatezza delle soluzioni organizzative e di governo societario adottate

Struttura... - segue

- illustrare le ragioni di idoneità ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli
- descrivere le specifiche scelte su:
 - struttura organizzativa (compiti, poteri, deleghe, controllo contabile, sistemi di remunerazione, flussi informativi)
 - diritti degli azionisti (recesso, *quorum*, rappresentanza)
 - struttura finanziaria
 - gestione dei conflitti di interesse (parti correlate, 136 TUB)

Il Progetto di governo societario – linee applicative

- 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

**Il Progetto... linee applicative -
segue**

- Principio generale:

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

Supervisione strategica e gestione

- Linee applicative

- tutti assicurano il governo dei rischi a cui la banca si espone, individuandone per tempo le fonti, le possibili dinamiche, i necessari presidi
- OFSS definisce l'assetto complessivo di governo e approva l'assetto organizzativo della banca, ne verifica la corretta attuazione e promuove tempestivamente le misure correttive
- OFSS definisce il contenuto delle deleghe all'organo con funzione di gestione in modo analitico, chiaro e preciso (es. valore) → verifica ed eventuale avocazione

 FOCUS SULLE DELEGHE

**Supervisione strategica e gestione -
segue**

- Focus su materie indelegabili
 - *i)* approvare l'assetto di governo societario della banca
 - *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
 - *v)* nominare e revocare DG
 - *vi)* assumere e cedere partecipazioni strategiche
 - *vii)* approvare e modificare i principali regolamenti interni
 - *viii)* costituire eventuali comitati interni
 - *ix)* nominare e revocare i responsabili delle funzioni di revisione interna, di conformità e di controllo dei rischi

**Supervisione strategica e gestione -
segue**

- va preservata una corretta e costruttiva dialettica interna
- vanno evitate sovrapposizioni di centri di potere delegato
- vanno evitate ingerenze dell'OFSS nella gestione

**Supervisione strategica e gestione -
segue**

Principi generali

- collegio sindacale
- consiglio di sorveglianza
- comitato per il controllo sulla gestione
- vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca;
- soprattutto vigila sulla funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni
- può compiere verifiche ed ispezioni
- riceve costanti flussi informativi periodici o specifici
- si relaziona direttamente con l'Autorità di vigilanza (art. 52 TUB)

Funzione di controllo

- 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*).
- nel caso di controllo contabile svolto dal revisore esterno, l'OFC 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

Funzione di controllo - segue

Linee applicative

- si avvale dei flussi informativi provenienti dalle funzioni e strutture di controllo interno
- raccordo con gli omologhi organi delle controllate
- segnalazione di eventuali irregolarità (oltre che a Bankit) agli OFSS e FG
- autovalutazione periodica
- limiti agli incarichi nel gruppo
- particolare ponderazione nella scelta del revisore contabile
- coordinamento tra OFC e soggetto incaricato del controllo contabile

Funzione di controllo - segue

Numero:

- adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca
- non pletorico

Qualità:

- consapevolezza di poteri ed obblighi
- professionalità adeguate
- competenze diffuse e diversificate
- dotate di tempo sufficiente
- votate all'interesse sociale

Composizione degli organi sociali

- Rilevanza dei membri NON ESECUTIVI

- dialettica

- monitoraggio

- funzioni «determinanti» per assicurare la sana e prudente gestione

- adeguata autorevolezza e professionalità e conoscenza

- del *business* bancario,

- delle dinamiche del sistema economico finanziario,

- della regolamentazione bancaria e finanziaria

- soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi

- numero adeguato

**Composizione degli organi sociali -
segue**

- Rilevanza dei membri **INDIPENDENTI**
 - nell'OFSS
 - vigilano 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
 - partecipano a comitati interni (istruttori, consultivi, propositivi)
 - limitano la possibilità di conflitti di interesse

**Composizione degli organi sociali -
segue**

Linee Applicative sugli organi collegiali

- numero (no più di 15 nella banche più complesse, salvo motivazione espressa)
- diversificazione in termini di competenze, esperienze, età, genere, proiezione internazionale
- autovalutazione (ex ante e nel continuo)
- ruolo del comitato nomine
- piani di formazione
- piani di successione
- adeguata dedizione di tempo (limiti al cumulo degli incarichi)
- chiare regole statutarie

**Composizione degli organi sociali -
segue**

Linee Applicative sui componenti NON esecutivi

- acquisire informazioni su gestione ed organizzazione
- essere «fattivamente» impegnati
- partecipare alle nomine delle funzioni di controllo

**Composizione degli organi sociali -
segue**

Comitati endo-consiliari : nomine, rischi, remunerazioni

- 3-5 membri TUTTI NON esecutivi e IN MAGGIORANZA indipendenti
- non sovrapposti per composizione
- presieduti da un indipendente
- tutti obbligatori per banche maggiori
- obbligatorio solo il c. rischi per le banche intermedie
- stesse regole per i c. non obbligatori

**Composizione degli organi sociali -
segue**

Focus su Comitato Nomine

- funzioni di supporto agli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione nei seguenti processi:
 - nomina o cooptazione dei consiglieri (obiettivo target in termini di quota di genere e relativo piano)
 - autovalutazione degli organi
 - requisiti esponenti (art. 26 TUB)
 - definizione piani di successione ai vertici

**Composizione degli organi sociali -
segue**

Focus su Comitato Rischi

- funzioni di supporto all'organo con funzione di supervisione strategica in materia di rischi e sistema di controlli interni
 - contribuisce alla corretta ed efficace determinazione del RAF e delle politiche di governo dei rischi
 - individua e propone (sentito il CN) i responsabili delle funzioni aziendali di controllo
 - esamina preventivamente i programmi di attività (compreso il piano di audit) e le relazioni annuali delle funzioni aziendali di controllo
 - esprime valutazioni e formula pareri all'organo sul rispetto dei principi cui devono essere uniformati il sistema dei controlli interni e l'organizzazione aziendale portando all'attenzione dell'organo gli eventuali punti di debolezza e le conseguenti azioni correttive
 - contribuisce alla definizione della politica aziendale di esternalizzazione di funzioni aziendali di controllo
 - verifica che le funzioni aziendali di controllo si conformino correttamente alle indicazioni e alle linee dell'organo
 - valuta il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione dei bilanci

**Composizione degli organi sociali -
segue**

Focus su Remunerazioni e Comitato Remunerazioni

- Adeguali meccanismi di remunerazione e di incentivazione dei consiglieri e del *management* della banca possono favorire la competitività e il buon governo delle imprese bancarie. La remunerazione, in particolare di coloro che rivestono ruoli rilevanti, tende ad attrarre e mantenere nell'azienda soggetti chiave
- Al contempo, i sistemi retributivi non devono essere in contrasto con gli obiettivi e i valori aziendali, le strategie di lungo periodo e le politiche di prudente gestione del rischio della banca. In particolare, le forme di retribuzione incentivante, basate su strumenti finanziari (es. *stock option*) o collegate alla *performance* aziendale, devono essere coerenti con il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio ("RAF") e con le politiche di governo e di gestione dei rischi; esse devono tenere inoltre conto del capitale e della liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese ed essere strutturate in modo da evitare il prodursi di incentivi in conflitto con l'interesse della società in un'ottica di lungo periodo

**Composizione degli organi sociali -
segue**

(segue Comitato Remunerazioni)

- ha compiti di proposta sui compensi del personale i cui sistemi di remunerazione e incentivazione sono decisi dall'organo con funzione di supervisione strategica
- ha compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per i compensi di tutto il personale più rilevante
- vigila direttamente sulla corretta applicazione delle regole, in stretto raccordo con l'organo con funzione di controllo
- assicura il coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti nel processo di elaborazione e controllo delle politiche e prassi di remunerazione e incentivazione
- si esprime sul raggiungimento degli obiettivi di *performance*
- riferisce agli Organi aziendali (amm. e assemblea)

**Composizione degli organi sociali -
segue**

- 
- 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
 - individuazione e la formalizzazione di prassi operative (procedure di convocazione, periodicità delle riunioni, partecipazione) che assicurino effettività e tempestività all'azione degli organi e dei loro comitati
 - il tutto in coerenza 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.

Flussi informativi

Linee applicative

- adozione di appositi regolamenti:
 - tempistica, forme e contenuti della documentazione da trasmettere ai singoli componenti degli organi
 - compiti e i doveri attribuiti ai presidenti su:
 - 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

Flussi informativi - segue

- individuazione dei soggetti tenuti a inviare flussi informativi agli organi aziendali (focus sui responsabili delle funzioni aziendali di controllo)
- determinazione del contenuto minimo dei flussi informativi:
 - livello e andamento dell'esposizione della banca a tutte le tipologie di rischio rilevanti (creditizi, di mercato, operativi, reputazionali, ecc.)
 - eventuali scostamenti rispetto alle politiche approvate dall'OFSS
 - tipologie di operazioni innovative e i rispettivi rischi
- determinazione dei presidi alla riservatezza
- ruolo del Presidente

Flussi informativi - segue