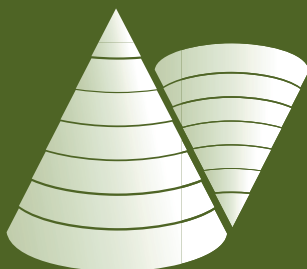


RUPERT LIMENTANI

NORMANNA TRESOLDI

Governance **Handbook**

**Le attività degli Organi
di governo societario e
le funzioni di controllo**



ABISERVIZI

BANCARIA
EDITRICE

Stefano Mieli, laureato alla Sapienza di Roma e perfezionatosi a Oxford, è entrato in Banca d'Italia ove ha dapprima lavorato come economista nel Servizio Studi fino a divenire condirettore. Successivamente è stato per molti anni ispettore di Vigilanza ed è poi divenuto Capo del Servizio Gruppi Bancari prima di essere chiamato a dirigere l'intera area Vigilanza Bancaria e Finanziaria fino all'inizio del 2012. Ha scritto diversi saggi e ha collaborato con alcune università. Attualmente è professore a contratto presso l'Università Roma Tre ed è Vice Presidente di compagnie del Gruppo Allianz.

Rupert Limentani, Associate del Chartered Institute of Bankers (Londra), è Senior Partner della L&P S.r.l., dove si occupa di Consulenza gestionale e del credito. Vanta una lunga esperienza in campo finanziario internazionale. Ha ricoperto posizioni di responsabilità nel gruppo Lloyds Bank plc e in Deutsche Bank. Si occupa di Banking Consultancy sul Sistema dei controlli interni e in particolare di tematiche di Governance, con specifica attenzione sulla valutazione degli Organi aziendali ed elaborazione di tool appositi. Collabora con riviste specialistiche finanziarie e con Università italiane ed è docente di master e di corsi di formazione in materia finanziaria presso banche e imprese.

Normanna Tresoldi proviene dal Gruppo Deutsche Bank e ricopre oggi la carica di Direttore Generale della L&P S.r.l. Svolge attività di Banking Consultancy sul Sistema dei controlli interni e si occupa in particolare di funzioni aziendali di controllo e di Governance. Gestisce inoltre i percorsi formativi di L&P Educational, soprattutto rivolti all'alta dirigenza e agli esponenti aziendali e si occupa di Consulenza gestionale e del credito. Collabora con ABIServizi come docente, con Rupert Limentani, di corsi e di seminari formativi.

Degli stessi autori:

Antiriciclaggio Handbook, febbraio 2014;

Controlli interni Handbook, ottobre 2014;

Controlli sul Processo del Credito Handbook, ottobre 2015;

Compliance Handbook, maggio 2016, tutti editi da Bancaria Editrice.

A Riccardo Garbin

Sommario

<i>Prefazione</i>	11
<i>Introduzione</i>	15
Parte Prima - L'ASSETTO ORGANIZZATIVO E DI GOVERNO SOCIETARIO	
Capitolo 1 - Lo Statuto	21
1.1 Modifiche statutarie.....	22
Capitolo 2 - L'Assemblea dei soci	25
2.1 L'Assemblea ordinaria	25
2.2 L'Assemblea straordinaria.....	27
2.3 La convocazione dell'Assemblea straordinaria e ordinaria	27
2.4 Il Presidente dell'Assemblea dei soci.....	29
Capitolo 3 - L'assetto organizzativo e di governo societario	31
3.1 I principi di governo societario del Comitato di Basilea	32
3.2 Il conflitto d'interessi	48
Capitolo 4 - I sistemi di governo societario	53
4.1 Il sistema monistico	56
4.2 Il sistema dualistico	58
4.2.1 <i>Il Consiglio di Sorveglianza</i>	59
4.2.2 <i>Il Consiglio di Gestione</i>	60
4.2.3 <i>Il Consigliere Delegato</i>	61
4.3 Il sistema tradizionale.....	62
4.3.1 <i>Il Consiglio di Amministrazione</i>	63

Requisiti e responsabilità del CdA quale Organo con Funzione di Supervisione Strategica	63
Composizione e nomina	72
Requisiti e responsabilità del CdA quale Organo con Funzione di Gestione	74
Composizione e nomina	76
Il bilanciamento dei poteri	77
<i>4.3.2 Il Presidente del Consiglio di Amministrazione.....</i>	<i>82</i>
<i>4.3.3 I Consiglieri (Directors)</i>	<i>85</i>
Consiglieri esecutivi (Executive Directors)	88
Consiglieri con requisiti di indipendenza (Independent Directors)	89
Variazione di carica	93
Impedimenti all'assunzione di cariche	93
Il computo degli incarichi	94
Schema della Bce per il computo degli incarichi.....	94
Il divieto di Interlocking Directorship e sua applicazione	95
Concorrenza sopravvenuta	102
Disponibilità di tempo dell'Amministratore.....	102
Parità di genere negli Organi aziendali delle società quotate	103
<i>4.3.4 L'Organo con Funzione di Controllo</i>	<i>104</i>
Requisiti dei componenti	105
Il Presidente	107
I Sindaci supplenti	108
Riunioni del Collegio Sindacale	108
Sostituzione nelle funzioni dell'Organo amministrativo ..	109
Funzioni e competenze del Collegio Sindacale	109
Pareri obbligatori su operazioni e delibere societarie	112

Modalità di svolgimento delle attività del Collegio Sindacale	113
<i>4.3.5 Attività complessive degli Organi aziendali</i>	114
Ruolo degli Organi aziendali in materia di esternalizzazione.....	116
Esternalizzazione delle funzioni aziendali di controllo	117
<i>4.3.6 L'Organismo di Vigilanza ex D.lgs. 231/2001</i>	118
Requisiti	120
Cessazione dall'incarico	121
Conflitto di interessi	121
Responsabilità	122
Compiti.....	123
Organismo di Vigilanza e antiriciclaggio	124
Organismo di Vigilanza, Codice Etico e segnalazione di sospetta violazione	126
Linee guida delle attività dell'Organismo di Vigilanza	126
<i>4.3.7 L'autovalutazione degli Organi aziendali</i>	129
Autovalutazione dell'Organo con Funzione di Supervisione Strategica	129
Autovalutazione dell'Organo con Funzione di Gestione..	134
Come effettuare l'autovalutazione del Consiglio.....	134
Autovalutazione finale	138
Autovalutazione dell'Organo con Funzione di Controllo	138
<i>4.3.8 Comitati endoconsiliari</i>	139
Composizione e nomina	140
Il Comitato Esecutivo (Executive Committee)	141
Il Comitato per il Controllo Interno (Audit Committee)	141
Il Comitato Rischi (Risk Committee)	143
Il Comitato Nomine (Nomination Committee).....	146
Il Comitato Remunerazioni (Compensation Committee)	147

Altri Comitati	149
4.3.9 <i>Le deleghe</i>	149
4.3.10 <i>L'Amministratore Delegato</i>	152
4.3.11 <i>Il Direttore Generale</i>	153
4.3.12 <i>La Segreteria Societaria</i>	154

Parte Seconda - LA GOVERNANCE E IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

Capitolo 1 - Il sistema dei controlli interni	157
1.1 La struttura dei controlli interni.....	158
1.1.1 <i>I riporti gerarchici e funzionali delle funzioni aziendali di controllo</i>	160
1.2 Le funzioni di controllo interno	162
1.2.1 <i>I responsabili delle funzioni di controllo interno</i>	164
1.2.2 <i>I controlli di secondo e di terzo livello per la gestione dei rischi</i>	164
1.2.3 <i>Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili</i>	165
1.2.4 <i>Il Revisore Legale dei conti</i>	169
1.2.5 <i>Attività delle funzioni di controllo interno in materia di esternalizzazione</i>	171
1.3 Le responsabilità del Consiglio di Amministrazione sul sistema dei controlli interni	172
1.3.1 <i>L'Amministratore responsabile delle funzioni di controllo interno</i>	174
1.4 La comunicazione dalle funzioni di controllo agli Organi aziendali.....	174
1.4.1 <i>I flussi informativi dalle funzioni di controllo interno agli Organi aziendali</i>	175
Flussi di Compliance	175

Flussi di Antiriciclaggio	178
Flussi di Risk Management	179
Flussi di Internal Audit	181
Flussi OdV 231/2001	184
1.5 Il coordinamento delle attività di controllo e dei flussi informativi.....	184
1.5.1 <i>Il coordinamento tramite il Risk meeting</i>	186
Le fasi specifiche del Risk meeting	186

**Parte Terza - LA STRUTTURA DEL PROGETTO DI
GOVERNO SOCIETARIO E LA
RENDICONTAZIONE AGLI ORGANI
AZIENDALI: ESEMPI**

Capitolo 1 - Il Progetto di governo societario e il Board

Reporting	191
1.1 Il Progetto di governo societario.....	191
1.2 Il Board Reporting.....	195
1.2.1 <i>Esempi di relazioni delle funzioni di controllo agli Organi aziendali</i>	196
La dichiarazione individuale di carattere non finanziario	198
La relazione annuale di Antiriciclaggio	200
Conclusioni	203

APPENDICI

**Appendice 1 - La retribuzione degli Amministratori nelle
società di capitali e nelle società quotate**

La retribuzione degli Amministratori secondo il Codice di Auto- disciplina di Borsa Italiana	207
La disciplina europea relativa ai compensi degli Amministratori ..	208
La disciplina europea relativa ai compensi degli Amministratori ..	209

Informativa sulla remunerazione.....	211
La retribuzione degli Amministratori di banche non quotate e assicurazioni.....	213
Trasparenza delle voci della remunerazione	214
Appendice 2 - Riferimenti normativi	217
Bibliografia	223

Prefazione

Le banche svolgono un ruolo fondamentale nel sistema economico, ma, a motivo delle peculiarità del loro modo di operare, sono intrinsecamente fragili e vulnerabili. La crisi di una banca ha poi caratteristiche che ne accentuano le conseguenze. Per le numerose interconnessioni che questi intermediari hanno tipicamente con il sistema finanziario e reale, infatti, il default di uno di essi, da un lato, tende a propagarsi rapidamente contagiando gli altri e, dall'altro, produce comunque effetti negativi sul sistema economico molto più rilevanti di quanto avvenga nel caso di fallimenti di imprese appartenenti ai comparti non finanziari. Quando le dimensioni sono significative, anche per una maggior probabilità che nel corpo sociale venga meno la fiducia nel sistema, il rischio diviene sistemico e può mettere a repentaglio la stabilità finanziaria di una economia o addirittura travalicare i confini nazionali.

L'esperienza accumulata in secoli di crolli bancari¹ ha permesso di approntare nel tempo una serie di misure normative e istituzionali per contenere i rischi anche sistemici connaturati col sistema bancario. Oltre all'istituzione delle banche centrali con, in particolare, l'attribuzione a esse della funzione di prestatore di ultima istanza, in tutti i paesi sono state emanate norme che sottopongono a specifica regolamentazione e supervisione tutti gli operatori che svolgono attività bancaria. L'evoluzione del corpus normativo non è però sempre stata lineare.

Ad esempio, che un "buon" governo societario sia un fattore importante per diminuire i rischi di crisi nelle banche è noto da tempo. Per un malinteso timore di ingerenze nelle prerogative gestionali degli operatori con possibili ricadute negative sull'efficienza degli intermediari finanziari vi è stata tuttavia

¹ V., ad esempio, Charles P. Kindleberger, *Storia delle crisi finanziarie*, Laterza, 1999.

in passato una certa resistenza a che venisse regolamentata tale materia se non per principi molto generali. Anche le indicazioni in tal senso fornite dal Comitato di Basilea² non andavano molto al di là della enunciazione di “best practice” e le normative risultavano relativamente timide su questo punto. È opportuno ricordare che fino ai primi anni duemila vi era una forte corrente di pensiero maggiormente incline a deregolamentare piuttosto che a introdurre norme più stringenti. La filosofia affermatasi verso la fine del secolo scorso, a partire dai paesi anglosassoni, e ulteriormente rafforzatesi nei primi anni duemila postulava infatti la capacità di autoregolamentazione degli operatori. Per gli intermediari finanziari dotati di mezzi propri regolamentari veniva da più parti invocata una “light supervision” che non interferisse eccessivamente con le forze di mercato. Sebbene non venisse formalmente trascurata l’enunciazione di caveat circa l’importanza dei presidi organizzativi nell’applicazione delle procedure per individuare e misurare le differenti tipologie di rischio, con il ricorso ai modelli e in particolare a quelli interni, è indubbio che la regolazione finanziaria abbia favorito lo spostamento dell’enfasi sugli aspetti quantitativi. D’altra parte, l’attenzione ai meccanismi operativi di governo veniva ritenuta meno rilevante in presenza di politiche di remunerazione basate su meccanismi di incentivo. In particolare, si tendeva a ritenere che il sistema di compensi variabili correlati ai risultati, specie nella forma di stock option, fosse una soluzione accettabile per allineare gli interessi del management a quelli degli azionisti, superando così i cosiddetti “problemi di agenzia”. Di fatto, una certa insofferenza veniva dimostrata nei confronti di controlli sui board e su come questi svolgessero un effettivo governo delle banche.

La grave crisi sistemica iniziata nel 2007-2008 ha mostrato quanto fossero fallaci certe presunzioni e ha fatto oscillare il pendolo nella direzione opposta a quella presa negli anni della “grande moderazione”. L’impulso verso la deregolamentazione è venuto meno, mentre i fautori di una stringente regolazione

² Basel Committee for Banking Supervision, *Principles for enhancing corporate governance*, 1999 e *Enhancing corporate governance for banking organisations*, 2006.

sono tornati a prevalere. In questo contesto, fondamentali, anche a tutela della stabilità finanziaria, sono divenute le misure volte ad assicurare una efficace Corporate Governance delle banche. Con ciò si è probabilmente voluto, da un lato, ribadire che gli shareholders nel perseguire i propri interessi devono tener conto anche degli stakeholders e, dall'altro, rendere palese che in materia di intermediari bancari le misure imperative possono essere più efficaci dei meccanismi spontanei del mercato.

D'altra parte, vi è una sufficiente evidenza che il malfunzionamento dei meccanismi di governo abbia giocato un ruolo rilevante in numerosi casi rivelatisi critici, andando ad aggravare le difficoltà derivanti da una crisi economica di inusitata portata. I danni sono stati ingenti, ma la crisi ha fornito una lezione che è bene ricordare se si vuole far fronte a eventuali altri momenti difficili.

Non si può negare che le numerose misure assunte negli ultimi anni siano state particolarmente gravose e, talvolta, anche difficili da realizzare. Il rafforzamento della normativa in tema di Governance non ha avuto costi pecuniari rilevanti, ma ha prodotto qualche onere, specie in termini di difficoltà di adattamento a una diversa filosofia. Sul piano operativo sono emerse perfino incertezze sulle modalità da seguire per risultare compliant con una normativa che stava divenendo ampia e talvolta complessa.

Per tutto ciò che è sopra sinteticamente esposto è particolarmente apprezzato il più recente sforzo di Rupert Limentani e Normanna Tresoldi, che propongono un agile Handbook sulla Governance, che va a inserirsi nell'apprezzata collana di manuali di analogo taglio che ormai da anni questi autori stanno curando per i tipi di Bancaria Editrice.

Il testo vuole essere uno strumento di ausilio per gli operatori che devono districarsi nella normativa specifica fornendo indicazioni operative su come dare risposta alle richieste in materia che provengono dal regolatore. Gli autori non si limitano a una ricognizione diligente della normativa, ma illustrano i comportamenti opportuni per rispettare le misure regolamentari in modo so-

stanziale. Il testo proposto non intende solo fornire enunciati teorici, ma si propone di dipanare dubbi, non lesinando schemi e esempi nei casi che maggiormente si possono prestare a interpretazioni incerte o poco corrette.

Considerati i numerosi compiti e le pesanti responsabilità che sempre più gravano sugli Organi sociali, il volume, come auspicato dagli stessi autori, dovrebbe divenire, oltre che uno strumento di riferimento per le strutture operative, anche una utile guida per consentire agli Organi chiamati al Governo delle banche di svolgere il loro ruolo con piena consapevolezza.

Stefano Mieli

© Copyright 2018
ABIServizi

Bancaria Editrice
ABIServizi Spa
Via delle Botteghe Oscure, 4
00186 Roma
Tel. (06) 6767.391-2-3-4-5
Fax (06) 6767.397
www.bancariaeditrice.it
ordiniclienti@abiservizi.it

ISBN: 978-88-449-1131-7

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano
e-mail: autorizzazioni@clearedi.org
sito web: www.clearedi.org.

Grafica e impaginazione: DOC Servizi

Una Governance bancaria solida contribuisce a prevenire le situazioni di crisi e accresce la fiducia degli investitori e di tutti gli stakeholders. La chiara ripartizione dei compiti e dei poteri di amministrazione e controllo in capo ai diversi Organi aziendali è necessaria al fine di evitare commistioni che possano interferire con una chiara dialettica interna, a discapito di una sana e prudente gestione. Un buon governo societario è fondamentale non soltanto per il miglioramento della performance aziendale, ma per il complessivo sviluppo del Paese.

Il presente volume pone l'accento sulla Governance bancaria, dal funzionamento del Board fino alle funzioni di controllo, e intende fornire agli operatori strumenti ed analisi che consentano di individuare e governare i rischi ai quali gli intermediari finanziari sono esposti.

Partendo dall'esame della struttura della Governance e dei compiti degli Organi aziendali si passa all'analisi del sistema dei controlli interni in rapporto al governo societario, per giungere ad illustrare esempi di struttura del progetto di governo societario e di Board reporting verso gli Organi.

Il testo fornisce infatti indicazioni concrete per individuare le varie tipologie di controllo e le attività delle funzioni preposte e per rappresentarle efficacemente agli Organi aziendali tramite la strutturazione di una reportistica idonea.

In appendice si propone una tematica di attualità, quale la remunerazione degli Organi aziendali, analizzata alla luce della normativa di riferimento.

Il volume, in linea con i precedenti Handbook curati dagli autori per Banca Editrice, è concepito come una guida di taglio pratico rivolta agli Organi aziendali, agli operatori delle funzioni di controllo, delle funzioni Legali e delle Segreterie Societarie, in quanto la continua evoluzione normativa richiede un impegno di aggiornamento costante nell'ottica di accrescere e valorizzare la cultura aziendale della gestione dei rischi.