

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

www.pwcglobal.com/it

Corporate Governance



CORPORATE GOVERNANCE FORUM 2008

CORPORATE GOVERNANCE OGGI

Caterina Bima
Orazio Carabini
Luca Paolazzi
Roberto Pinza

Alessandro Profumo
Pierangelo Schiavi
Angelo Tantazzi
Antonio Taverna

CORPORATE GOVERNANCE OGGI

Presentazione del volume

Il mercato trasparente

a cura di Antonio Taverna

Milano, 22 febbraio 2008

È vietata la riproduzione non autorizzata, anche parziale, neppure per uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata.

© 2008 Corporate Governance Forum - Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano

SOMMARIO

INTERVENTI pag. 5

Antonio Taverna

*Coordinatore Corporate Governance Forum,
Docente di Aggregazioni aziendali e Risk Management,
Facoltà di Economia, Università LIUC «Carlo Cattaneo» di Castellanza*

Orazio Carabini

«Il Sole 24 ore»

Luca Paolazzi

Direttore Centro Studi Confindustria

Angelo Tantazzi

Presidente Borsa Italiana

Alessandro Profumo

Amministratore delegato Gruppo Unicredit

Caterina Bima

Vicepresidente della Compagnia di San Paolo

Pierangelo Schiavi

Presidente e amministratore delegato di PricewaterhouseCoopers Italia

Roberto Pinza

*Tesoriere AREL, Viceministro dell'Economia e delle Finanze,
Presidente di «Piazza Finanziaria»*

APPROFONDIMENTO pag. 25

Struttura societaria e organo di controllo,
di **Antonio Taverna**

APPENDICE pag. 33

Disposizioni di vigilanza in materia di
organizzazione e governo societario delle banche
Banca d'Italia, 4 marzo 2008

CORPORATE GOVERNANCE FORUM 1997-2008 pag. 55

INTERVENTI

Antonio Taverna

A nome di AREL e PricewaterhouseCoopers ringrazio i relatori e i presenti per essere intervenuti a questo incontro.

L'occasione è offerta dalla presentazione del libro «Il mercato trasparente – Corporate Governance 1997-2007». Si tratta di un testo che raccoglie la sintesi di un'attività che copre un periodo di oltre un decennio durante il quale, PricewaterhouseCoopers – all'inizio Coopers & Lybrand – e AREL si sono occupate del tema del governo societario, in una stagione intensa di riforme: dal Testo Unico della Finanza, al diritto societario fino alla MIFID di pochi giorni fa.

Il libro presenta alcuni contributi dei relatori intervenuti negli oltre venti dibattiti, in gran parte tavole rotonde riservate ai soli relatori.

Il Forum ha svolto la sua attività con l'intento di mettere a confronto le esperienze giuridiche e accademiche con quelle aziendali, coinvolgendo appunto rappresentanti delle istituzioni, accademici, imprenditori e manager.

Ora, con il libro, si vuole portare a disposizione di un più largo pubblico le opinioni delle personalità che hanno dato il loro contributo alla stesura delle norme sulla *corporate governance* e sui mercati finanziari e che ne hanno seguito, successivamente, l'applicazione; uno spettro di temi tuttora attuali.

A mio modo di vedere il libro si presta ad una duplice lettura. Una è di consultazione, per aspetti che riguardano la *best practice* della *corporate governance* e per temi ancora all'attenzione del legislatore: authority, fondazioni, banche popolari e altri.

L'altra è di testimonianza storica; i contenuti danno evidenza dell'evoluzione che il mercato finanziario italiano e le regole societarie hanno registrato dalla metà degli anni novanta.

Un'evoluzione che ha avvicinato le società italiane ai concorrenti internazionali.

È stato un processo faticoso e lungo; molte delle attese di riforma che sono emerse nei primi lavori degli anni 1996 e 1997 si sono realizzate solo recentemente. I risultati della prima indagine, fotografia del punto di partenza, sono riportati nell'appendice del volume.

«Corporate Governance Oggi» rappresenta l'occasione per verificare lo stato dell'arte di un argomento che è ancora oggetto di attenzione, non solo in Italia ma anche nel resto del mondo. I mercati finanziari, più drammaticamente di altri settori economici, registrano l'impatto della mondializzazione in corso. Crisi societarie o scandali finanziari si verificano ovunque, in paesi emergenti e in paesi sviluppati, con frequenze inaspettate.

La *corporate governance* è considerata dalle Autorità di vigilanza di tutti i mercati come uno dei principali mezzi per porre limiti al verificarsi di queste disavventure.

In Italia tuttavia si deve registrare la tendenza a occuparsi più dei modelli societari che non della sostanza dei problemi principali: l'*accountability* delle società e le loro strutture organizzative.

La *corporate governance*, com'è stata definita nel 1999 dall'OCSE, riguarda i modelli societari e anche l'organizzazione aziendale. E per organizzazione aziendale va inteso, prima di tutto, il sistema di controllo interno. Un aspetto, come detto, non molto considerato, forse perché il termine «controllo» evoca burocrazia e repressione piuttosto che necessità e sicurezza.

Proprio il controllo interno è stato il punto di partenza dell'iniziativa del Forum sulla *corporate governance*. Infatti, nel 1997 veniva proposta la versione italiana del COSO REPORT, documento di riferimento per la *best practice* del *framework* di controllo interno. Non deve stupire se parliamo di questo a distanza di dieci anni. Anche negli Stati Uniti, dove è stato pubblicato nel 1994, il COSO ha trovato la sua consacrazione solamente dopo lo scandalo Enron, con il *Sarbanes-Oxley Act* del 2002.

Ho ritenuto opportuno soffermarmi sull'aspetto dei controlli e dell'*accountability*, perché convinto che le aziende possono migliorare la performance ponendo l'attenzione ai sistemi di controllo interno e di *risk management*, più che sulle strutture del modello di governo societario. Quando si parla di controllo interno si parla della quotidianità della gestione delle aziende, quindi di ciò che crea il risultato.

Ovviamente, quanto ho appena detto non esaurisce gli argomenti connessi al governo delle società e al funzionamento dei mercati finanziari. I nostri relatori avranno modo di approfondire l'argomento e di toccare altri aspetti prossimi alle loro esperienze professionali.

Passo ora la parola a Orazio Carabini che coordinerà il dibattito.

Orazio Carabini

La *corporate governance* è l'insieme di modalità in base alle quali si dirige e si amministra un'azienda. Si tratta di un tema che ha avuto grande popolarità soprattutto negli anni Novanta ai tempi in cui si avviò il dibattito sulle privatizzazioni, con l'introduzione in Italia del concetto di *public company*. Erano gli anni in cui si avviarono i lavori della legge Draghi – Testo Unico della Finanza – che ha completato il suo iter parlamentare nel 1998. Il tema è tornato a essere popolare nei primi anni del 2000 con la grande crisi di Borsa e gli scandali che si sono susseguiti: da quelli americani come Enron e Worldcom a quelli italiani, come Cirio e Parmalat. Che hanno indotto i legislatori a correre ai ripari: negli Stati Uniti con la *Sarbanes-Oxley*, in Italia con la legge sul risparmio.

Ma la *corporate governance* di fatto non è mai passata di moda in quanto è in continua evoluzione e attira sempre grandi speranze: la democrazia economica, l'apertura dei mercati finanziari, la loro efficienza, la repressione dell'*insider trading*. Essa procura però anche grandi delusioni come i crack finanziari, le varie fasi di *ri-regulation* che si succedono alle crisi, i problemi irrisolti come il ruolo, le definizioni, le funzioni, le specificità degli amministratori indipendenti. Tra coloro che hanno dedicato gran parte della loro attività a questo tema c'è Guido Rossi, che recentemente ha esternato tutta la sua delusione per il mancato funzionamento di certi meccanismi.

Purtroppo, gli ultimi anni segnano una forte discontinuità negativa soprattutto in Europa, e mi riferisco in particolare alla direttiva Opa, alla sua qualità, alle modalità con cui è stata approvata e alla caduta della direttiva *one share one vote*. La rinuncia a questa riforma rappresenta una grave sconfitta per tutti quelli che si battono per un più moderno funzionamento dei mercati finanziari e ne abbiamo visto già alcune conseguenze in Italia: la mancata riforma della legge che regola l'attività delle banche popolari e l'ammissione a quotazione di società la cui *governance* è l'antitesi del principio *one share one vote*. Il rapporto del Commissario McCreevy, da questo punto di vista, è stato chiaro nell'affermare che nessun paese adotta tanti meccanismi di rafforzamento del controllo quanti ne adotta l'Italia.

È pur vero che questo succede anche in Francia, in Svezia, in Germania, in Spagna, mentre Inghilterra e Stati Uniti rappresentano una realtà a parte. Di conseguenza, le strutture proprietarie, dal punto di vista della *governance*, costituiscono un problema.

Bisogna anche dire che le regole che governano la *corporate governance* in Italia si basano su leggi che sono all'avanguardia: anche se il TUF ha compiuto dieci anni, non si può dire che in questo periodo, nonostante le molte discussioni, non sia stata fatta una accurata manutenzione. Il codice di autodisciplina è adottato dalla maggior parte delle società quotate, anche se poi è avvenuto che Tanzi e Cragnotti siano riusciti a fare quello che hanno fatto, così come in banche supervigilate, Fiorani e Faenza abbiano fatto quello che si teme abbiano fatto, che i fondi attivisti mettano sotto accusa la *governance* di Assicurazioni Generali, Italmobiliare e Banca Popolare di Milano, che una delle società più attente a definire dei canoni di *governance* all'avanguardia come TELECOM non sia riuscita a evitare che un dirigente spregiudicato si sia attrezzato per costruire un sistema di potere di fatto autonomo dalla società. È pur vero che anche all'estero succede che un oscuro *trader* possa far perdere 4,9 miliardi di euro alla seconda banca francese e che un gruppo di *trader* provochi un tracollo dell'immagine del Credit Suisse.

In conclusione, vari sono gli argomenti da affrontare con i relatori: Caterina Bima vice presidente della Compagnia di San Paolo, Luca Paolazzi direttore di Centro Studi Confindustria, Roberto Pinza vice ministro dell'Economia, Alessandro Profumo amministratore delegato di Unicredit Group, Pierangelo Schiavi amministratore delegato della PricewaterhouseCoopers Italia e Angelo Tantazzi presidente di Borsa italiana.

Oggi parleremo di quanto è importante la *governance* di una società per gli investitori; quanto la corretta *governance* dipenda dal fatto che una società sia ad azionariato diffuso; quanto è importante l'autoregolamentazione e quanto l'*enforcement* delle norme; qual è l'immagine delle società italiane all'estero sotto il profilo della *governance*; come ha esordito il sistema duale recentemente introdotto; qual è il ruolo degli amministratori indipendenti, i risultati della loro attività, le modalità di selezione, l'efficacia del loro ruolo, se devono essere esperti del settore in cui operano; e infine, se si può parlare di intrecci azionari e incroci nei Consigli di amministrazione, se esiste una casta dei Consigli di amministrazione; quali sono le specificità italiane; se è possibile mettere un freno a queste forme per via legislativa.

Do inizio alla discussione cedendo la parola a Luca Paolazzi, a cui chiedo se per le imprese la *governance* è un vincolo, un costo, un appesantimento burocratico, oppure è fattore di competitività e di successo.

Luca Paolazzi

La domanda che pone Carabini è intrigante soprattutto nell'attuale fase di trasformazione del sistema economico italiano e della società italiana nel suo complesso. I fenomeni che stiamo osservando sono di cambiamento profondo della struttura produttiva in imprese che crescono in dimensione, forse non abbastanza velocemente, ma comunque si alleano cercando di internazionalizzarsi e quindi hanno bisogno di capitali, di risorse umane e di reputazione. Vista sotto questo triplice aspetto, la *corporate governance* può rappresentare un *asset* più che un vincolo; certamente rappresenta un cambiamento del comportamento dell'azienda e una forma di disciplina interna, nel senso che aumenta la capacità di controllo, l'organizzazione aziendale, spingendo verso una maggiore managerialità. Insomma, nel sistema imprenditoriale italiano caratterizzato ancora da una moltitudine di imprese piccole, medio-piccole a stretto controllo familiare, spesso di prima generazione – anche se i dati recenti della Banca d'Italia mostrano un forte cambiamento nell'abbassamento dell'età media degli imprenditori e nell'innalzamento del loro tasso di istruzione – tuttavia in questo contesto, la *corporate governance* rappresenta per le aziende italiane, più che un vincolo e un costo, un'opportunità di crescita.

C'è da chiedersi però se in Italia esistano effettivamente le condizioni per cui una *corporate governance* efficace funzioni in modo corretto. Essa non può essere disgiunta da una disciplina di mercato che a sua volta esiste se esistono le sanzioni. Le sanzioni sono la perdita di reputazione, la perdita in conto capitale e le sanzioni penali. A mio avviso funziona la seconda sanzione, la prima non mi pare conti moltissimo, come abbiamo osservato nelle vicende degli ultimi anni non solo di natura economica ma anche istituzionale, sociale e politica; la terza sanzione potrebbe funzionare meglio se avessimo una magistratura effettivamente specializzata, anche se occorre riconoscere che negli ultimi scandali avvenuti nel nostro Paese, l'iniziativa è partita proprio dalla magistratura insieme alla CONSOB. Ma il sistema di assegnazione delle indagini è tale, per cui è difficile costituire dei nuclei competenti di magistrati che indagano e poi, non c'è certezza della pena.

Da questo punto di vista il nostro Paese deve fare ancora molta strada. Ma ciò non toglie che un'impresa, che voglia crescere e affermarsi sui mercati internazionali, possa dotarsi di

una *corporate governance* migliore attraverso un codice di autodisciplina, indipendentemente dal fatto che sia quotata o meno, dato che la *governance* non è uno strumento soltanto a tutela dei risparmiatori e del mercato finanziario, ma può essere uno strumento di cambiamento del governo societario nel suo complesso.

Orazio Carabini

Vorrei chiedere al professor Tantazzi, se l'autodisciplina che le imprese si sono date ha funzionato nel modo che si attendeva, e in generale, come è stato il processo di miglioramento della *corporate governance* dal punto di vista della Borsa che poi ammette le società a quotazione.

Angelo Tantazzi

Quando si affronta questo argomento è importante sottolineare – come hanno fatto prima Taverna e Carabini – che la *corporate governance* racchiude al suo interno due elementi. Uno è rappresentato dalle regole di governo che riguardano i rapporti fra azionisti – maggioranza e minoranza – tra azionisti e manager e loro comportamenti nei confronti del mercato; quindi poteri relativi e contrapposti e modi corretti per l'esercizio di questi poteri.

L'altro elemento riguarda le regole di gestione in affiancamento a quelle di *governance* che comprendono i sistemi di controllo interno, l'*audit*, i comitati di remunerazione, i comitati nomine.

In questa seconda parte, nella struttura italiana, c'è un certo affollamento per quanto riguarda soprattutto i controlli a cui sarebbe opportuno mettere un po' di ordine, dato che la loro stratificazione sta diventando eccessiva e disfunzionale rispetto all'obiettivo stesso di rafforzarli.

Negli anni trascorsi, si è diffusa l'adesione ai codici di autodisciplina ma i codici, sia italiani sia di altri paesi, prescrivono in realtà delle strutture di organi e obblighi di informazione. Il comportamento è una cosa successiva e, dalla struttura di un organo o di un processo non discende necessariamente un comportamento. Prescrivere dei comportamenti è molto difficile, salvo che si entri in una normativa molto dettagliata che però deve

tenere conto della natura dell'attività, della natura dei rischi, della volatilità del tipo di attività. I codici hanno sempre prescritto strutture mentre i comportamenti sono a valle.

Sotto questo profilo, dunque, osservando quello che è successo negli ultimi anni, si vede che c'è stata una forte diffusione della cultura della *compliance*, cioè della conformità alle norme; forse quello che ancora manca è una cultura di corretto comportamento. Distinguendo sempre fra i due elementi – l'adesione all'adozione di una serie di organi e alla loro struttura e i comportamenti che ne possono discendere – sul primo punto c'è stata una crescita molto forte nell'aderire alle strutture degli organi specificati nei codici; sul secondo punto il problema è ancora in parte aperto e richiede una maturazione continua.

Occorre, a mio avviso, rafforzare la diffusione dei comportamenti che possono discendere da queste situazioni; è importante che in questi anni si sia realizzata una continua diffusione dell'adesione. Esiste anche un problema di apprendimento: queste regole riguardano in parte i rapporti di potere all'interno delle strutture aziendali, in parte i rapporti all'interno delle strutture operative. Tenendo conto del breve periodo di tempo trascorso dall'introduzione di queste regole nella nostra cultura, occorre sottolineare che sono stati fatti passi significativi, il processo di maturazione è in corso, i comportamenti sono evolutivi non sono rivoluzionari.

È importante che ci sia condivisione di queste regole all'interno delle strutture societarie, senza l'esclusiva presenza dei consulenti esterni, perché il coinvolgimento delle strutture è fondamentale. Spesso in alcune realtà, soprattutto in quelle finanziarie, c'è il problema che questi codici devono essere anche coerenti con le strutture di incentivo che esistono all'interno di determinate organizzazioni: a volte le strutture di incentivo, fortemente focalizzate sui risultati di breve termine, possono rendere più complicata la diffusione di comportamenti più rispettosi dei diversi interessi in gioco.

Dunque, complessivamente, la progressione delle società che hanno adottato questi codici è positivo; certamente ci sono difficoltà relative al fatto che spesso si manifestano situazioni nuove che finiscono poi per testare la validità di questi strumenti. Il problema riguarda anche le aspettative che si ripongono in questi codici: certamente non si eliminano del tutto le cattive relazioni o gli abusi di potere all'interno di determinate organizzazioni, ma si può ridurre la disponibilità ad accettare delle pratiche che vengono ritenute sbagliate.

Orazio Carabini

Al dottor Profumo chiedo se condivide questa valutazione secondo la quale una buona *governance* è anche una questione di assetti proprietari e poi se si sente di escludere che un caso come quello di Société Générale si possa verificare in altri gruppi.

Alessandro Profumo

Il tema della *governance*, a mio avviso, si pone in qualsiasi assetto proprietario perché in ogni azienda si rappresentano diversi interessi. Il punto principale è come questi interessi si compongono, attraverso quali processi decisionali i diversi interessi vengono rappresentati fino ad arrivare ad assumere decisioni. Ad esempio, il concetto degli amministratori indipendenti è nato essenzialmente in paesi con proprietà diffusa, dove il conflitto di interessi è tra azionisti e manager e pertanto l'indipendenza non è tanto dagli azionisti di maggioranza relativa, ma dal *management*. In molti paesi, soprattutto negli Stati Uniti, la figura del presidente e la figura dell'amministratore delegato coincidono e quindi c'è un'assoluta necessità, in assenza di azionisti che arrivino a formare delle rappresentanze nel Consiglio, di avere dei criteri di composizione dei consigli di amministrazione che garantiscano la presenza di consiglieri indipendenti da questa figura.

In Italia, dove gli assetti proprietari sono marcatamente diversi da quelli delle imprese statunitensi, il concetto di amministratore indipendente ha assunto la caratterizzazione di «indipendente dagli azionisti di maggioranza assoluta o relativa» per evitare la manifestazione di quello che poi si trasforma nel cosiddetto «premio di maggioranza» che è proprio una cosa assurda e che significa che chi è l'azionista di maggioranza riesce a estrarre del valore che gli altri azionisti non estraggono.

Quindi, ogni assetto prioritario manifesta delle problematiche diverse in relazione al rapporto con l'impresa; ma nell'impresa ci sono gli interessi della proprietà, del *management*, gli interessi dell'impresa per sé, degli altri *stakeholder*, dei clienti, delle comunità locali e quant'altro. Tali interessi possono essere diversi. Ma certamente quelli della proprietà sono rappresentati in maniera più forte nei processi decisionali dell'azienda stessa.

Esistono molti imprenditori privati che pensano che l'azienda debba finire con loro, non hanno la capacità manageriale di dele-

gare ai figli, non hanno la capacità di creare una struttura manageriale. Di fatto si tratta di una *governance* non sana perché non si rendono conto che l'azienda ha un valore sociale di per sé, indipendentemente dal fatto che loro ne siano i proprietari.

La *governance* per le medie imprese è uno degli elementi qualitativi fondamentali per Basilea 2: ci sono infatti serie statistiche che dicono che là dove il management corrisponde con la proprietà, nel medio-lungo periodo si hanno rischiosità più elevate.

Il tema della *corporate governance* è ovviamente connesso agli assetti proprietari, ma non si può pensare che vi siano assetti proprietari migliori o peggiori. Il punto chiave è far sì che l'azienda prosperi nel tempo con l'assetto proprietario che ha. Certamente aziende più manageriali hanno una spinta alla crescita più elevata di aziende non manageriali, ma in molti paesi vi sono aziende a proprietà totalmente concentrata che hanno avuto tassi di crescita molto rilevanti.

Credo poi sia impossibile escludere che casi come quello della Société Générale accadano in altre parti. In quella società le procedure di controllo sicuramente avevano dei buchi, non esistono informazioni esterne per capire quali fossero questi buchi. Tutti noi siamo andati immediatamente a rivedere come funzionano alcuni meccanismi di controllo, ad esempio il meccanismo di controllo sulle operazioni cancellate. Ricordo, che molti anni fa, ogni transazione che veniva cancellata doveva essere vistata da un soggetto terzo rispetto al funzionario che eseguiva la transazione. Sicuramente per la Société Générale questo tipo di controllo non ha funzionato.

Nell'introduzione del dibattito di oggi, si è parlato dei meccanismi di *governance* come funzionamento del Consiglio di amministrazione, ma la domanda che mi è stata appena rivolta riguarda invece i meccanismi di *governance* come funzionamento dei processi di controllo e dei processi decisionali nella vita quotidiana dell'impresa.

Come si assume una persona, come si gestiscono le risorse umane è un aspetto fondamentale che deve avere una *governance* chiara, perché uno dei pregi della *governance* strutturata è che si personalizzano le decisioni.

Un altro processo decisionale chiave, che fa parte della *governance*, è il processo del credito.

In qualsiasi grande azienda bisogna lavorare sul meccanismo di delega; senza *governance* strutturata, senza processi decisionali strutturati è impossibile delegare. Faccio un esempio. Abbiamo dovuto dare delle linee guida precise su come chiamare i prodot-

ti, dato che in qualsiasi paese del mondo (ventitre paesi) può essere lanciato un nostro nuovo prodotto.

È difficilissimo definire dei processi decisionali che consentano di delegare bene; è altrettanto difficile decidere come si utilizza il meccanismo di scalata per gestire le eccezioni: comunque qualsiasi regola deve prevedere i processi che rendano chiaro *ex ante* come si gestiscono le eccezioni.

È evidente che è impossibile centralizzare tutto: siamo presenti in ventitre paesi, abbiamo centottantamila dipendenti, ma la reputazione è unica.

C'è il grande problema poi di capire come integrare la grande passionalità latina, motore della nostra imprenditorialità, con i processi decisionali strutturati. Si tratta di un salto che dobbiamo fare come Paese e, se non lo facciamo non riusciremo a competere a livello internazionale nella gestione di aziende complesse.

Dunque la *governance* è un'assoluta necessità per avere successo, perché è l'anima del funzionamento di un'azienda, è la struttura dei propri processi decisionali.

Orazio Carabini

Alla dottoressa Bima, desidero chiedere un bilancio di questi primi anni di funzionamento della *governance*, i risultati che ha dato, se si tratta di un modo per separare l'attività di gestione da quella di *monitoring*, oppure se è semplicemente un modo per moltiplicare la burocrazia.

Caterina Bima

Intervenendo in sostituzione – ruolo assai difficile – di Michele Vietti, che possiamo considerare il padre della riforma, desidero portare la mia esperienza in materia di *governance* dualistica vissuta nell'ambito della Compagnia di San Paolo, azionista di Intesa Sanpaolo SPA, prima aggregazione bancaria ad avere adottato il modello duale.

I nodi principali e soprattutto le criticità che sono emerse in sede di redazione dello statuto della Banca riguardavano, in tale tipo di *governance*, la presenza di due organi diversi e la sua struttura verticale. Nel modello dualistico, infatti, il Consiglio di sorveglianza, che è nominato dall'assemblea, a sua volta nomina il Consiglio di gestione.

Questa struttura verticale si mantiene anche a livello operativo in quanto il Consiglio di sorveglianza esautorava l'assemblea da una serie di funzioni che invece nel modello tradizionale sono tipiche dell'assemblea medesima. Quindi, in primo luogo, si è a lungo ragionato sulla possibilità offerta da questo modello che in tal modo consente di avere un filtro tra amministratori e base azionaria, fatto che può rivelarsi molto utile nelle società a larga base azionaria soprattutto per sveltire i processi decisionali. Il problema che è emerso e che continua ad essere dibattuto soprattutto in dottrina è il ruolo di questo Consiglio di sorveglianza. Mentre per il Consiglio di gestione non ci sono problemi, in quanto è l'unico organo deputato a portare avanti l'amministrazione, la sua competenza è inderogabile – sugli amministratori indipendenti farò un accenno dopo – nell'ambito invece del Consiglio di sorveglianza, spetta allo statuto calibrare la funzione di questo organo attribuendogli dei poteri che possono essere di alta amministrazione in senso lato.

Dunque il problema su cui si dibatte è se nel momento in cui gli vengono affidate funzioni con facoltà di autorizzare operazioni strategiche, piani industriali, piani finanziari, esso continui ad essere un organo di controllo, oppure divenga un organo in cui in realtà sono presenti le due componenti sia quella gestione, sia quella di controllo. Sono state date risposte diverse: alcune tendenze tendono a confinare il Consiglio di sorveglianza nell'ambito di un organo di controllo, altre affermano che il Consiglio di sorveglianza potrebbe essere considerato un organo strategico che può impostare le strategie dell'impresa.

A mio avviso, è corretto il ragionamento secondo cui nell'ambito aziendale, come possono confermare gli amministratori delegati, occorre distinguere tra una nozione di gestione ordinaria e una di alta gestione. La prima continua ad essere portata avanti dal Consiglio di gestione (si tratta di una sua competenza inderogabile), mentre la facoltà di autorizzare piani industriali e piani finanziari rientrerebbe in quelle funzioni di gestione strategica che possono essere ben attribuite al Consiglio di sorveglianza.

Questo punto, su cui si sta muovendo anche la Banca d'Italia, è un punto critico in quanto questo modello è stato adottato da più di un gruppo bancario, da ultimo Mediobanca, e tramite una serie di consultazioni è già emerso un impianto su cui si sta attendendo una dichiarazione definitiva.

Per Banca d'Italia occorre garantire una chiara distinzione di responsabilità, un'efficace dialettica interna e una gerarchia di controllo. Nell'ambito creditizio vanno evitate commistioni di

funzioni e sovrapposizioni anche se sono ammesse nell'ambito civilistico. Le banche dovranno prevedere una netta distinzione tra la supervisione strategica riservata al Consiglio di sorveglianza e la gestione corrente riservata al Consiglio di gestione. Idonei presidi devono essere posti a tutela dell'imparzialità e dell'efficienza dei controlli esercitati dal Consiglio di sorveglianza.

Altro punto rilevante è rappresentato dai consiglieri indipendenti nell'ambito del Consiglio di gestione che tendono a rivestire una funzione di controllo in senso lato. Insomma un ruolo nuovo.

A mio avviso, il sistema duale è un modello molto flessibile, in quanto può consentire di istituzionalizzare anche il ruolo dei manager che nel ruolo tradizionale stanno al di fuori dell'organo amministrativo, mentre in questo modello potrebbero ricoprire un ruolo che comunque li responsabilizzerebbe anche sotto altri profili.

Orazio Carabini

Un importante banchiere centrale mi diceva recentemente di confidare sul conflitto di interessi tra società di revisione e banche per fare emergere la vera situazione dei conti delle banche in questa fase.

Riprendendo lo spunto che ci da dato il professor Tantazzi sulla sovrapposizione delle varie forme di controllo nell'ambito delle società, mi interesserebbe conoscere il punto di vista del dottor Schiavi.

Pierangelo Schiavi

Si tratta di un argomento molto delicato a proposito del quale le società di revisione, negli ultimi anni, hanno cambiato atteggiamento.

Vorrei ricordare un intervento fatto, dai vertici delle più grandi società di revisione, a settembre 2007, quasi in tempi non sospetti, quando la crisi del *credit crunch* e del *subprime* stava per scoppiare ed essi hanno preannunciato le problematiche che si sarebbero presentate a proposito dei bilanci delle grandi aziende non solo bancarie. Tra l'altro, proprio recentemente, ci sono stati ulteriori interventi che hanno sensibilizzato il pubblico, facendo capire chiaramente che il problema della crisi del *credit crunch* e

del *subprime* non riguarda soltanto le istituzioni finanziarie ma può avere anche delle ripercussioni sulle aziende industriali.

Il problema che affrontano le società di revisione, che è un problema riflesso delle società stesse che devono redigere i bilanci, è l'aumentata volatilità e i termini di riferimento necessari per potere redigere i bilanci. Si parla di valori difficili da definire. Si tratta di un aspetto certamente considerato dalle società di revisione di non facile soluzione.

Desidero però fare un breve cenno sul tema della trasparenza. La trasparenza deve essere vista assolutamente come un vantaggio competitivo nei mercati finanziari; essa viene infatti riconosciuta dal mercato come un valore non solo della buona gestione che produce risultati positivi, profitti, ma viene vista come buon governo di controlli di trasparenza, che rende poi sostenibili questi profitti. Questo è l'aspetto importante della trasparenza e della *governance*. In questo senso negli ultimi dieci anni sono stati attuati profondi cambiamenti, molti dei quali indotti dall'esterno – Unione Europea, Stati Uniti – alcuni autonomamente. Il profilo normativo e le strutture organizzative in questi anni sono cambiate. C'è però ancora molto da fare e come operatore del settore devo dire che c'è un senso di frustrazione non tanto per ciò che è stato fatto, quanto per i tempi nei quali alcune cose sono state fatte. Questa modernizzazione va a rilento e riguarda prevalentemente il mercato regolamentato, cioè le istituzioni finanziarie, le società quotate in Borsa. Ma le società quotate in Borsa superano di poco le trecento unità. Abbiamo un mercato – tipico dell'economia italiana – delle imprese medie, che non è necessariamente regolamentato, mostrando così una certa arretratezza che va recuperata.

Indubbiamente, sotto il profilo della *corporate governance*, con la riforma del diritto societario sono stati fatti dei progressi: solo nel 2004 sono stati introdotti dei nuovi modelli di organizzazione sconosciuti nel nostro diritto societario, che in altri paesi sono conosciuti da decenni.

Deve insomma radicarsi nel Paese un'idea della *governance* come fattore che facilita la crescita, come insieme di regole e comportamenti che offrono delle garanzie. Le nostre medie imprese, quelle non regolamentate, quando si presentano all'estero scontano questa carenza di *governance*. È evidente e comprensibile che vi sono necessità diverse, profili diversi, anche di *governance*, tra imprese regolamentate, le *public companies* e le imprese private, ma se prescindiamo dagli assetti azionari, gli *stakeholder*, delle une e delle altre, sono sostanzialmente gli stes-

si. Non si capisce allora perché, anche a livello di imprese medie, non si facciano dei passi avanti, che invece sono stati compiuti per le imprese regolamentate con l'introduzione dei principi contabili internazionali (IFRS), che risalgono a due anni fa; è auspicabile che questi vengano introdotti anche per le imprese non *public company*, le imprese private, consentendo loro di guadagnare in trasparenza e visibilità nei confronti dell'estero.

La IV direttiva CEE risale al 1978, implementata in Italia solo nel 1993, dopo quindici anni, quando già era superata: infatti uno degli scopi della IV direttiva era la comparabilità dei bilanci tra i vari paesi; scopo non raggiunto in quanto, le opzioni lasciate ai vari paesi nell'implementazione di quella direttiva erano talmente tante e variegate che alla fine i bilanci non erano più comparabili.

Oggi, abbiamo un'ottima occasione con IFRS per riproporre la possibilità che non solo per le società quotate ma anche per le imprese di medie dimensioni si possa arrivare a uno standard unico, consentendo così a queste imprese una maggiore trasparenza verso l'esterno nei confronti degli *stakeholder* che sono gli stessi sia per le società quotate che per lo società non quotate.

Orazio Carabini

Mi rivolgo al vice ministro Roberto Pinza per chiedere una sua valutazione in merito al processo di riforme degli ultimi dieci anni.

Roberto Pinza

Il libro *Il mercato trasparente* è frutto di una collaborazione fra un istituto di ricerche, come l'AREL e una società operante sul mercato, come PricewaterhouseCoopers che hanno lavorato insieme per dieci anni. Un ringraziamento particolare va al dottor Taverna che è stato l'anima di questa operazione.

Credo che in questi anni il sistema legislativo italiano sia molto migliorato; si è lavorato moltissimo per produrre due testi unici base e cioè il TUB del 1993 e il TUF del 1998. Negli ultimi anni la produzione legislativa è stata molta e fortemente modernizzante: il recepimento di direttive comunitarie piene, vincolanti e stringenti, è stata l'occasione per fare grandi innovazioni.

Altre direttive, con larghi margini di recepimento e quindi con molta discrezionalità, hanno permesso di distinguere linee poli-

tiche di modernizzazione e di europeizzazione da altre più conservatrici e nazionalistiche.

In questo senso, è stata chiara la vicenda relativa all'OPA in cui il governo italiano, pur avendo ampi margini di valutazione, ha effettuato la scelta liberale della *passivity rule* e della *break-trought rule*.

Altri passi notevoli sono stati compiuti in tema di aggiornamento della legge fallimentare e di decreti correttivi sul risparmio, nonché con il recepimento delle fondamentali direttive MIFID e SOLVENCY.

Certamente restano molte cose incompiute: il mio rammarico è che la cessazione anticipata della legislatura ha impedito di portare a termine la necessaria riforma della disciplina delle Banche popolari, la riscrittura del libro I del Codice Civile e della disciplina delle Associazioni e delle Fondazioni e l'approvazione del ridisegno delle Authorities che razionalizzava e semplificava il sistema a vantaggio dei singoli operatori e dell'intera collettività.

Tra le parti incompiute, resta anche la disciplina del credito al consumo, necessaria più che mai per ripristinare un corretto rapporto fra cittadini e banche, spesso turbato da incomprensioni oltre che da oggettivi contrasti di interessi.

Tuttavia, essendo stata approvata a gennaio dal Parlamento europeo una direttiva su questo argomento, sarà gioco forza riprendere il tema all'inizio della prossima legislatura: e ciò è largamente positivo.

Questo è dunque il panorama.

Le mie personali valutazioni vanno verso una maggiore trasparenza, verso modelli organizzativi corretti e leggibili, verso controlli ravvicinati.

Vi sono settori – e questo aspetto è essenziale – in cui esistono controlli remoti, come banche, assicurazioni; ve ne sono altri in cui controllo remoto non esiste.

In ogni caso però il dato di fatto è che, come dimostrato dall'indagine sulle crisi aziendali, il controllo o è di prossimità o non funziona. Quando non funzionano i controlli ravvicinati e si verificano fatti degenerativi, al cittadino altro non resta che rivolgersi alla magistratura per tutelare i propri diritti. Il cittadino chiede al magistrato una sanzione postuma, ma ciò non è mai risolutivo. È invece necessario aumentare il grado di autonomia dei revisori che rivestono proprio il ruolo di controllori di prossimità. Ma il controllo di prossimità, per essere efficace, deve essere fatto da persone che abbiano il più elevato grado di

indipendenza, che si raggiunge attraverso nomine il più possibile sganciate dalle maggioranze societarie ed eliminando tentazioni di rinnovazione del rapporto professionale, che ovviamente ledono la loro autonomia di giudizio.

Un altro punto su cui attirare l'attenzione è quello dei comportamenti e della capacità delle persone di comprendere il significato economico degli atti che si accingono a compiere.

In una recente riunione all'ABI, una giovane signora del FSE ha parlato della centralità nel sistema inglese dell'educazione finanziaria: i sistemi anglosassoni non sono semplicemente i luoghi della libertà, sono anche i luoghi della responsabilità. Gli inglesi stanno investendo moltissime sterline nell'educazione finanziaria. Si tratta di un programma venticinquennale – iniziato già da un po' di tempo – che vuole far crescere il livello di educazione e di comprensione dei cittadini.

Mi pare che chi vuole investire sulla solidità e sull'espansione del sistema finanziario debba procedere in questo senso.

Il Governo uscente aveva predisposto programmi e strumenti. È necessario che tale iniziativa venga ripresa.

Orazio Carabini

In conclusione chiedo al dottor Paolazzi se, dal suo osservatorio può confermare l'impressione che esista la consapevolezza da parte delle imprese che, per capire e affrontare la sfida della crescita, aprendo quindi il capitale alla Borsa e agli investitori istituzionali, devono dotarsi di una buona *governance*.

Luca Paolazzi

Alla domanda se alle società servono la quotazione in Borsa e l'apertura al capitale esterno per avere una buona *governance* e crescere, rispondo che le due cose non sono necessarie. In effetti se guardiamo alla storia della Borsa italiana, scopriamo che la quotazione in Borsa non è una condizione sufficiente né necessaria per avere una buona *governance*. Questo spiega anche perché molte imprese italiane non capivano perché dovevano quotarsi avendo dei buoni bilanci, crescendo seppure per linee interne. Certamente esiste un problema di cultura finanziaria.

Se invece la domanda è se gli imprenditori capiscono oggi meno di un tempo la necessità di aprirsi al capitale, anche come forma di

disciplina esterna e quindi di strada da percorrere per creare quei processi strutturati cui faceva cenno prima il dottor Profumo, la mia risposta è che questa cultura sta penetrando gradualmente nel sistema imprenditoriale italiano: ci sono molti esempi di ciò. Non credo sia un processo reversibile, credo invece sia un processo di graduale apprendimento. La strada è certamente lunga perché la grande maggioranza delle nostre imprese è di micro dimensioni.

Da una recente analisi di Mediobanca e Unioncamere emerge la conferma della crescita dimensionale in atto, e sempre più piccole imprese diventano medie avendo successo e poi, una grande parte di queste medie, diventano grandi.

Desidero però aggiungere a quanto finora detto che non esiste, a mio avviso, un modello di *governance* costantemente valido; esso va continuamente aggiornato senza cadere in un eccesso di controlli che finisce per uccidere la voglia di imprenditorialità e per allontanare gli operatori dal nostro sistema economico. Non credo nemmeno però che i comportamenti evolvano verso un'etica assoluta; quella che viene definita avidità è il normale comportamento in mancanza di una *corporate governance* adeguata ai tempi. Il rischio è che in realtà le regole e la vigilanza sul loro rispetto rimangano sempre indietro con i tempi.

Orazio Carabini

Professor Tantazzi, la fusione tra Borsa italiana e *London stock exchange* porterà a un'omogeneizzazione dei criteri sia della *governance*, sia dei criteri di ammissione a quotazione?

Angelo Tantazzi

Per quanto riguarda la *governance* il codice inglese è stato e rimane il paradigma dei codici di autodisciplina. Al momento non è prevista alcuna revisione del nostro codice di autodisciplina. Ci sono certamente alcuni elementi da aggiornare a causa di modifiche legislative recentemente intervenute, ad esempio l'introduzione del «sistema dualistico», ma occorre ricordare che il codice intende segnalare agli utenti le migliori pratiche. In particolare per il dualistico, essendo breve l'esperienza su questo tipo di struttura di governo, è opportuno ancora attendere perché possano emergere con maggior nitidezza quelle che possono essere considerate pratiche migliori da tradurre poi nelle regole del codice.

Per quanto riguarda le regole di ammissione ai mercati azionari, queste rimangono con le caratteristiche ancora nazionali. È difficile prevedere cosa succederà entro i prossimi tre-cinque anni quando, con l'unificazione del mercato europeo, potranno essere consentite opportunità ora non percepite.

Orazio Carabini

Dottor Profumo, è stata presentata recentemente una proposta di legge per intervenire sugli assetti di controllo, in particolare per disincentivare fiscalmente le catene di controllo societario, le cosiddette «piramidi». Si potrebbe fare anche una legge che vieta i patti di sindacato. Lei è favorevole a un intervento per legge su queste tematiche?

Alessandro Profumo

Io penso che sia molto meglio che la legge non intervenga su queste tematiche. I patti di sindacato rappresentano un grande problema, sono una cristallizzazione di assetti manageriali che in assenza di mercati ampi e fluidi tendono a bloccare posizioni di controllo che non sempre si basano sulle performance. Credo che siano l'altra faccia della medaglia degli aspetti di *compensation* su cui c'è già tanto scandalo, in assenza di performance, un'elevata remunerazione del *management* diventa un elemento difficile da giustificare.

Orazio Carabini

Dottoressa Bima, non abbiamo parlato degli investitori attivisti, cioè di come un azionista importante come la Compagnia di San Paolo si attrezza per rispondere a eventuali attacchi degli stessi investitori.

Caterina Bima

Senza entrare nel merito dell'azionista Compagnia di San Paolo e dei suoi rapporti con Intesa San Paolo SPA, desidero sottolineare ancora la duttilità del modello dualistico che normal-

mente viene adottato da società con larga base azionaria – è stato infatti adottato anche in queste aggregazioni bancarie –, ma può essere utilizzato anche in una serie di altre situazioni, come le società a partecipazione pubblica nelle quali lo Stato ha l'esigenza di designare degli amministratori che svolgono anche un ruolo politico. In questo caso il sistema dualistico si è rivelato particolarmente adatto perché consente di fare questa designazione politica a livello di Consiglio di sorveglianza, che potrà poi operare la sua attività di controllo e di sorveglianza su un Consiglio di gestione formato invece, da tecnici.

Quindi anche in questo caso si tratta di un adattamento positivo.

Si sta poi cercando di utilizzare il modello nelle società a base familiare soprattutto per il passaggio generazionale; lo stanno studiando anche molti studi legali. Si può pensare a un primo livello, nell'ambito del Consiglio di sorveglianza ove, siedano il socio fondatore insieme agli eredi che non vogliono partecipare a una gestione attiva della società, mentre potranno essere inseriti nell'ambito del Consiglio di gestione, coloro che avranno un ruolo nella gestione attiva, pronta e corrente.

Orazio Carabini

Dottor Schiavi, i nuovi criteri contabili hanno facilitato il compito alle società di revisione o lo hanno complicato?

Pierangelo Schiavi

A mio avviso lo hanno complicato: hanno creato una maggiore dialettica tra le società di revisione e le società revisionate, dialettica che si era un po' persa per effetto dei principi contabili, quali erano quelli italiani, che ormai erano consolidati e sedimentati nei CFO. Evidentemente i nuovi principi contabili che dovrebbero essere *principle based* vanno assimilati. Bisogna per cultura, far passare del tempo perché le società si adattino a questi nuovi principi. Evidentemente la *first time implementation* di due anni fa ha creato un po' di confusione. Dopo due anni si comincia ad entrare a regime, molti aspetti sono stati risolti. Ma questi nuovi principi comportano una maggiore volatilità sui risultati che, in momenti come questi, tende a essere ulteriormente accentuata.

Antonio Taverna

Mi limito a qualche considerazione legata alla «disavventura» di Société Générale.

Ho introdotto i lavori ponendo l'accento sul tema del controllo interno e ho citato le critiche al *Sarbanes-Oxley Act* del 2002, negli stessi Stati Uniti e soprattutto in Europa, da parte di quelle società che sono *SEC registrant*. Société Générale è una di queste.

Quella che ho definito disavventura, con un eufemismo, fornisce l'occasione per vedere come sarà applicata la norma americana a una società europea. Quale *SEC registrant*, il suo CEO avrà fatto l'*assessment* dei sistemi di controllo interno e *risk management* e avrà probabilmente attestato che i controlli funzionavano. Lo stesso avranno fatto il CFO e la società di revisione.

È stato detto da fonte autorevole che i controlli non erano adeguati.

L'applicazione del *Sarbanes-Oxley* è «indigesta» per la precisione delle indicazioni del PCAOB (Public Companies Auditing Oversight Board il nuovo organismo che affianca la SEC) circa le procedure e i punti nodali del controllo.

A tal proposito, desidero raccontare un episodio che è sintomatico di questa ingiustificata avversione. Ho partecipato a una cena all'estero e il mio vicino a tavola era l'amministratore delegato della controllata locale di un grande gruppo europeo quotato al NYSE. Questo signore, saputo che avevo lavorato in una società di revisione, iniziò a lamentarsi del fatto che aveva dovuto firmare, a fini della *Sarbox*, una serie di dichiarazioni, tra le altre, quella che attesta che lui e i suoi collaboratori avevano usufruito delle ferie. Considerava il fatto una trovata «americana». Ora è noto che Jerome Kerviel non ha fatto le ferie!

L'esempio porta a due considerazioni.

Un buon sistema di controllo interno, quale quello indicato dal PCAOB, non può che replicare quello che una buona direzione fa per la sana e prudente gestione dell'impresa.

La burocrazia del controllo non chiede altro che un'adeguata «traccia» a conferma che si è fatto quello che si doveva fare. In definitiva, l'*assessment* del controllo interno è una procedura utile al management prima che al mercato.

La prova è ciò che si legge sui giornali in queste settimane: negli Stati Uniti, la *Sarbox* sta portando qualche risultato positivo, diverse società sono costrette a dar conto di inefficienze e di conseguenti perdite.

STRUTTURA SOCIETARIA E ORGANO DI CONTROLLO

di Antonio Taverna

La Banca d'Italia ha emesso recentemente un documento sul governo societario: un'importante chiarificazione per la *corporate governance* delle società italiane, non solo per le banche¹.

È l'occasione per riflessioni sulla regolamentazione italiana in materia e per sviluppare alcuni argomenti già accennati nelle considerazioni finali del volume *Il mercato trasparente*.

La *corporate governance* nel nostro Paese è vissuta principalmente come una questione di rappresentanza negli organi sociali. Un approccio limitante. Sotto questo profilo appare fondamentale quanto detto in premessa nel documento di Banca d'Italia circa altri aspetti rilevanti del governo societario, cioè «[...] il sistema dei controlli interni, la gestione dei rischi, i requisiti degli esponenti aziendali, i conflitti di interesse, nonché gli obblighi di *disclosure* verso gli investitori e il mercato». Bilanciare gestione e controllo è fondamentale per la performance d'impresa, così come la trasparenza è necessaria al mercato.

Ciò premesso, e inteso che la scelta del modello societario non può prescindere dall'equilibrio costi/benefici della sua organizzazione, l'attuale quadro normativo mi sollecita tre ordini di commenti:

a) il modello di governo societario tradizionale, con il Collegio sindacale «riformato», disegnato dal TUF del '98, è probabilmente più adatto alla realtà italiana e efficace ai fini della vigilanza, rispetto ai nuovi modelli proposti con la riforma del diritto societario; non solo per le banche;

b) l'attività dell'organo di controllo è efficace se accompagnata dalla vigilanza da parte delle Autorità;

c) i soggetti, collegiali e individuali, deputati alle funzioni di controllo sono così numerosi da creare un affollamento e sovrapposizioni di responsabilità, non funzionali all'efficacia delle loro finalità.

Modello tradizionale

Il modello tradizionale sostanzia una *governance* dualistica «orizzontale», con una chiara separazione tra le funzioni di amministrazione e di controllo. Il Collegio sindacale è organo di vigilanza che gode di una sua autonomia; è composto da professionisti e accademici indipendenti, con competenze diverse, non solo contabili.

In definitiva, un organo connotato da professionalità e indipendenza. Va enfatizzato che ciò è svincolato dalla presenza o meno di membri eletti dalle minoranze. L'organo di controllo non può che rappresentare il rispetto degli interessi della società nel suo complesso, non quelli di categorie di azionisti e di *stakeholders*.

Abbandonare il modello tradizionale per il modello dualistico – verticale –, perchè più conosciuto in campo internazionale, è una giustificazione difficile da supportare. Se fosse questa la motivazione, si dovrebbe adottare il monistico, evolutosi negli ordinamenti dove sono attivi i più importanti mercati mobiliari. In Germania, patria del modello dualistico, è criticato, soprattutto per i vincoli di referenzialità che favorisce.

La versione italiana del modello non sembra aggiungere elementi migliorativi, se si eccettua la minore probabilità di conflittualità legata all'obbligatoria presenza dei dipendenti nell'organo di sorveglianza tedesco, invece assenti in quello italiano. Ad esempio, non si affronta la problematica del passaggio di membri dall'organo di gestione a quello di controllo, senza il trascorrere di un adeguato periodo di *cooling* – è uno degli aspetti delle critiche in Germania –.

I compiti di vigilanza sono svolti dai rappresentanti di potenziali portatori di conflitti di interesse congiuntamente a alcuni membri indipendenti, in qualche caso solo uno.

Anche il Comitato per il controllo interno, previsto dal codice della Borsa, appare subalterno all'intero Consiglio e soprattutto non gode della stessa autonomia del Collegio sindacale. Ad esempio non è previsto un rapporto diretto con gli investitori attraverso un proprio documento di giudizio sul sistema di controllo interno. Vale la pena ricordare che, dopo la riforma Draghi, eccettuati alcuni casi, le società hanno mantenuto un Collegio ristretto a tre membri; nelle società con cinque membri, due sono di nomina della minoranza e la legge attribuiva a due membri importanti poteri di intervento, non esercitabili dal singolo sindaco.

Se poi, come qualcuno sostiene, il Consiglio di sorveglianza sostituisce i patti di sindacato, la vigilanza indipendente è difficile da immaginare. Non occorre nemmeno dimenticare che al

Consiglio sono attribuiti compiti che negli altri modelli competono all'Assemblea: nomina degli amministratori, deliberazioni su decisioni strategiche, approvazione del bilancio, tutte attività conflittuali con il principio d'indipendenza.

Malgrado le criticità, molte società adotteranno il modello dualistico. In tal caso, esse dovrebbero essere mitigate da norme statutarie, ben articolate, prevedendo chiari ruoli e responsabilità per il controllo interno, attribuendone il compito di vigilanza a un Comitato composto da un congruo numero di membri indipendenti; cioè, un Comitato con poteri, doveri e vincoli analoghi al Collegio sindacale.

Organi di controllo e Autorità

L'impianto della regolamentazione di Banca d'Italia delinea un ruolo fondamentale per il Collegio sindacale (o organo equivalente) nelle attività di vigilanza sui sistemi di controllo interno, e di *risk management*: ruolo accresciuto con l'introduzione di Basilea 2 e con la normativa sulla *compliance*. Ciò che qualifica l'attività del Collegio nelle banche è il fatto che è soggetta alla supervisione, anche se indiretta, della Vigilanza bancaria. Infatti, le ispezioni possono comportare censure all'operato dei sindaci. Una vigilanza potenzialmente continua e «preventiva» che non è applicata per le altre società quotate.

La vigilanza di Banca d'Italia è più efficace ad assicurare l'indipendenza e la qualità del lavoro degli organi di controllo di qualsiasi alchimia nella distribuzione delle rappresentanze tra maggioranze e minoranze. Soprattutto, quando in assenza di investitori istituzionali come i fondi pensione, la minoranza può essere identificabile solo con investitori che, per loro missione, sono prevalentemente «occasionalisti»².

Se la vigilanza e la sanzione dell'Autorità sono efficaci; sono influenti i limiti al numero degli incarichi e gli algoritmi in uso per determinare la capacità operativa dell'incaricato.

Poiché i ruoli di amministratore indipendente e di sindaco implicano «lavoro» e chi deve svolgerli è soggetto alla supervisione di un'Autorità che può sanzionarlo severamente, egli si atterrà agli standard statuiti – non in modo meramente burocratici – dedicando tutto il tempo necessario allo svolgimento dell'incarico; generalmente molto. La supervisione servirebbe anche a rimuovere i dubbi sull'indipendenza, legati all'importanza della remunerazione dell'incarico rispetto al totale reddito professionale e alla familiarità che i rinnovi potrebbero generare.

La normativa bancaria, oggi, propone un impianto dei controlli abbastanza assimilabile alla regolamentazione americana: la fonte giuridica che ha ispirato il legislatore nell'emanazione della legge sulla tutela del risparmio.

Così non è per le società quotate non bancarie.

Infatti, per queste non è prevista la supervisione di un'Autorità sull'attività di sindaci e consiglieri indipendenti incaricati di vigilare sui sistemi di controllo interno.

In generale, tuttavia, l'architettura controlli/vigilanza proposta nel nostro Paese si differenzia da quella del modello di riferimento disegnato dal *Sarbanes-Oxley Act* del 2002. Mentre per gli assessment sul controllo interno di CEO e CFO è stato introdotto un parallelismo, con gli attestati dell'Amministratore delegato e del preposto alla redazione dei documenti contabili, non si è invece previsto l'attestato «indipendente» della società di revisione, la quale è vigilata dal citato PCAOB. Sul sito web del Board sono riportati i rilievi e le sanzioni che scaturiscono da questa attività.

Per mantenere un analogo impianto regolamentare, un'Autorità dovrebbe vigilare costantemente sul lavoro dei sindaci o dei membri del Comitato per il controllo. In effetti, una vigilanza attiva dell'Autorità appare più proficua, ai fini della qualità dei controlli, in quanto basata su verifiche volte ad accertare il rispetto degli standard e non su un semplice esame dei curricula.

Un'altra annotazione sull'argomento «Autorità/membri degli organi di controllo» riguarda la trasparenza. Sarebbe buona pratica per un candidato indicare le eventuali censure ricevute dall'Autorità, in periodi recenti – ultimi due o tre anni – nel curriculum da presentare all'Assemblea degli azionisti che delibererà gli incarichi sociali.

A seguito di quanto detto del ruolo e delle responsabilità dell'organo di controllo e dell'opportunità di una supervisione dell'Autorità, restano alcune considerazioni circa le modalità con cui si svolge la vigilanza. In altri ordinamenti, è la società di revisione che è incaricata delle verifiche, in quanto si ritiene che un unico soggetto deve essere responsabile per tutto il gruppo. Nei gruppi multinazionali, intervengono centinaia di professionisti per le verifiche nei vari paesi dove opera il gruppo.

Per i gruppi italiani, non quotati negli Stati Uniti, il lavoro di vigilanza dell'organo di controllo si svolge prevalentemente attraverso la supervisione, quindi facendo affidamento sul lavoro svolto da: strutture di *internal auditing*, società di revisione incaricate dell'esame del bilancio e organi di controllo delle diverse società

del gruppo; raramente attraverso piani di verifica strutturati, come quelli adottati dalle società di revisione negli Stati Uniti.

Verosimilmente, un diverso approccio alla remunerazione dei sindaci – da commisurare ai tempi dedicati allo svolgimento dell’incarico – e all’utilizzo di collaboratori potrebbe mitigare la referenzialità della loro vigilanza alle strutture interne della società e alla società di revisione, rendendo il loro intervento più comparabile con la prassi internazionale.

Affollamento di controllori

L’affollamento dei soggetti a cui compete la vigilanza ha radici nella legge e nell’autoregolamentazione del mercato.

Una prima considerazione riguarda Collegio sindacale e Comitato per il controllo interno previsto dal codice di autodisciplina della Borsa.

Prima della riforma del diritto societario, Assonime documentò alla SEC la corrispondenza dei compiti del Collegio sindacale a quelli dell’Audit Committee, per l’applicazione del *Sarbanes-Oxley Act* del 2002 alle società italiane quotate negli Stati Uniti. Fu accettata.

Il Codice di autodisciplina della borsa non ha ritenuto di seguire tale impostazione e ha previsto la costituzione di un Comitato per il controllo interno nello stile anglosassone, da costituirsi:

- nell’ambito dei membri del Consiglio di amministrazione nel modello tradizionale,
- nell’ambito del Consiglio di sorveglianza nel modello dualistico e sostanzialmente coincidente con il Comitato per il controllo sulla gestione nel caso del monistico. Un Comitato che, in un caso è parte dell’organo di gestione e negli altri due in quello di controllo.

A questa potenziale duplicazione di funzioni vanno aggiunte quelle dell’Organo di Vigilanza ai sensi del d.lgs. 231/01, organo che deve vigilare sul controllo interno relativamente alle problematiche di responsabilità amministrativa della società.

Agli organi collegiali si devono aggiungere i vari preposti, previsti da norme di primo e secondo rango e dall’autoregolamentazione di borsa.

Infine c’è la società di revisione, che per esprimere la propria opinione sul bilancio deve effettuare studio e valutazione dell’affidabilità del sistema di controllo interno, anche se limitatamente all’area contabile-amministrativa.

In presenza di tanti soggetti, ci si deve interrogare sulla loro utilità, cominciando dal ruolo del Comitato per il controllo interno come organo autonomo prodotto dall'autoregolamentazione della Borsa. Poi, occorrerà trovare un'adeguata configurazione dell'OdV che non sia in sovrapposizione agli altri organi di controllo.

La molteplicità dei soggetti si replica in tutte le società di un gruppo.

Il rispetto della legge e di tutte le sue prerogative può essere salvaguardato anche con strutture meno articolate.

In merito alla sudditanza nei confronti del management dei membri degli organi di controllo, ci sarebbe da valutare le implicazioni legate alla nomina nelle società controllate di un Gruppo.

Si deve osservare che, mentre la nomina dell'organo di controllo della capogruppo è ispirata a procedure «garantiste», la nomina degli organi delle società controllate, ancorché filtrata da un Comitato nomine *ad hoc*, appare referenziale al management del gruppo, soprattutto per l'entità dei compensi che può attribuire ad un singolo soggetto a cui sono assegnati più incarichi. Si deve sottolineare che un gruppo con decine di controllate assegna incarichi a membri degli organi di controllo per compensi che assommano a milioni.

Una fonte di «sudditanza psicologica» non trascurabile.

Dai commenti sopra riportati si può pensare a disegnare modelli societari di un gruppo per rendere più efficaci i controlli e realizzare risparmi economici significativi. Subordinatamente alle opportune modifiche normative, si potrebbe adottare, ad esempio:

- una struttura «tradizionale» della capogruppo, assegnando al Collegio Sindacale compiti assimilabili a quelli degli Audit Committee anglosassoni,

- una struttura monistica «minima» nelle controllate,

e prevedere

- l'esame – su base volontaria – del sistema di controllo interno condotto dalla società di revisione. Un unico soggetto sarebbe responsabile per l'intero gruppo, come già avviene per i gruppi quotati negli Stati Uniti.

La scelta di affidare l'*assessment* del controllo interno alla società di revisione potrebbe essere la soluzione delle tante perplessità che solleva l'adozione del modello dualistico.

Nelle società italiane, l'esperienza del «sindaco» potrebbe essere funzionale sia al ruolo di amministratore indipendente e sia a quello di membro dell'ODV, portando nei due organi la conoscenza e la cultura del controllo.

In conclusione, dopo dieci anni di dibattiti e di nuove regolamentazioni rimane da completare il «salto di qualità» della *corporate governance* in un'ottica costi/benefici. Per questo si deve pensare, più che a nuove regole, a un cambiamento nella cultura dell'applicazione delle norme, più vicina alla sostanza e allo spirito che non alla forma. Molte criticità possono essere superate da buone norme statutarie.

Dal lato dell'*enforcement* molto possono le Autorità, attraverso la severità e la pubblicità delle sanzioni – preferibilmente interdittive – e la *moral suasion*.

Note

¹ Cfr. M. Draghi, *Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, Banca d'Italia, 4 marzo 2008. Il documento, reso pubblico pochi giorni dopo lo svolgimento del convegno di cui il presente volume raccoglie gli atti, è riportato in Appendice.

² È da accogliere con favore l'annunciato attivismo di Assogestioni che intende proporre proprie liste di candidati per la nomina di amministratori indipendenti e sindaci alle prossime assemblee; soprattutto se l'approccio sarà volto a promuovere la cultura del «lavoro» e non della «presenza».

APPENDICE

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE E GOVERNO SOCIETARIO DELLE BANCHE

1. Premessa

1. 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.

Con decreto del 5 agosto 2004 (pubblicato in G.U. n. 200 del 26 agosto 2004), il Ministro dell'economia, in qualità di Presidente del CICR, ha emanato, su proposta della Banca d'Italia, ai sensi degli articoli 53, 67, 107 e 114-*quater* del Testo unico bancario (TUB), criteri generali e linee di indirizzo in materia di organizzazione e governo societario delle banche, degli intermediari finanziari iscritti nell'elenco speciale di cui all'art. 107 TUB e degli IMEL. Con le presenti disposizioni la Banca d'Italia dà attuazione a tale decreto, con riferimento alle banche e alle società capogruppo, indicando le caratteristiche essenziali che il governo societario deve presentare a fini di sana e prudente gestione.

L'intervento normativo trae origine dalle novità introdotte dalla riforma del diritto societario e dal relativo coordinamento del TUB, con particolare riguardo alla possibilità riconosciuta alle banche di adottare sistemi di amministrazione e controllo diversi da quello tradizionale, anche alla luce delle esperienze applicative maturate nel settore bancario. Esso tiene conto delle più recenti evoluzioni del quadro normativo in materia di *corporate governance* e assetti organizzativi, riconducibili all'attuazio-

ne della legge per la tutela del risparmio¹ e al recepimento della nuova disciplina prudenziale per le banche², nonché dei principi e delle linee guida elaborate in materia a livello nazionale ed internazionale³.

Le presenti disposizioni – che disciplinano il ruolo e il funzionamento degli organi di amministrazione e controllo e il rapporto di questi con la struttura aziendale – formano parte integrante di un più ampio sistema normativo riguardante altri aspetti rilevanti dell'organizzazione e del governo societario, quali i controlli sugli assetti proprietari e sulle modificazioni statutarie, il sistema dei controlli interni, la gestione dei rischi, i requisiti degli esponenti aziendali, i conflitti di interesse, 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 investimento⁴.

I soggetti destinatari della disciplina sono le banche e le società capogruppo di gruppi bancari. Sulla società capogruppo ricade in particolare la responsabilità di assicurare, 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.

2. Le presenti disposizioni di vigilanza, in linea con le tecniche della «*better regulation*», 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 proporzionalità⁵. Le linee applicative agevolano, su alcuni aspetti specifici della materia, l'attuazione delle norme generali, senza esaurirne il contenuto precettivo; esse sono calibrate sulle caratteristiche organizzative e operative delle diverse tipologie di banche. Nella prospettiva di rafforzare gli standard minimi di organizzazione e governo societario di tutti gli intermediari, i principi indicati riguardano: la chiara distinzione dei ruoli e delle 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 speci-

fiche caratteristiche aziendali, di assetti di governo societario idonei ad assicurare il perseguimento di detti obiettivi.

La Banca d'Italia valuta l'adeguatezza delle soluzioni organizzative e di governo societario adottate avendo riguardo all'attuazione piena e sostanziale delle presenti disposizioni. Queste ultime rappresentano inoltre criteri di accertamento della conformità degli statuti alla sana e prudente gestione, ai sensi dell'art. 56 del TUB.

3. La presente disciplina in via generale non fa riferimento a organi aziendali nominativamente individuati, potenzialmente variabili in relazione alla struttura organizzativa prescelta, ma richiama 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.

Tale 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, comma 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.

Ciò posto, l'espressione organo con funzione di supervisione strategica deve intendersi riferita all'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)⁶. L'espressione organo con funzione di gestione deve intendersi riferita all'organo aziendale o ai 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. Il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo sulla gestione sono, nei diversi modelli, gli organi con funzione di controllo (o organi di controllo).

2. Sistemi di amministrazione e controllo e progetto di governo societario

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 dovranno esercitare 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.

La banca terrà 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 potranno 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.

Linee applicative

Il progetto di governo societario deve:

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

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, etc.), alla struttura finanziaria (categorie di azioni e limiti alla loro circolazione, strumenti finanziari partecipativi, patrimoni destinati, etc.), alle modalità di gestione dei conflitti di interesse (ad esempio, operazioni con parti correlate, obbligazioni degli esponenti aziendali, etc.);

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 dei controlli (poteri degli organi, flussi informativi, gestione dei rischi, etc.)⁷. Le banche appartenenti al gruppo possono non redigere il progetto di governo societario, laddove scelte e motivazioni relative ai pro-

pri assetti organizzativi siano compiutamente rappresentate nel progetto della capogruppo;

d) essere redatto e inviato 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 entro la data del 30 giugno 2009, aggiornato ogni qual volta vi siano modifiche organizzative di rilievo ed essere sottoposto, ove richiesto, alla Banca d'Italia⁸;

f) le banche di credito cooperativo non sono tenute alla predisposizione del progetto di governo societario qualora adottino lo statuto tipo predisposto dall'associazione di categoria, vagliato dalla Banca d'Italia.

3. Compiti e poteri degli organi sociali

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 interorganici) con poteri che possano limitare le prerogative degli organi stessi.

3.1. Organi con funzione di supervisione strategica e di gestione

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 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 funzioni⁹. 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 la predetta distinzione può non sussistere, considerato anche il contributo fornito in tali realtà dal direttore generale nell'esercizio dei compiti di gestione.

Il presidente del consiglio di amministrazione svolge un'importante funzione al fine di 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 civile¹⁰.

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

Linee applicative

a) 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.

b) Oltre alle attribuzioni non delegabili per legge, non possono formare oggetto di delega: le decisioni concernenti le linee e le operazioni strategiche e i piani industriali e finanziari, la nomina del direttore generale, l'assunzione e la cessione di partecipazioni di rilievo, l'approvazione e la modifica dei principali regolamenti interni, l'eventuale costituzione di comitati interni agli organi aziendali, la nomina del responsabile delle funzioni di revisione interna e di conformità. Nell'ambito delle società capogruppo potranno essere delegate le operazioni comportanti variazioni non significative del perimetro del gruppo.

c) Nei casi in cui, al fine di conferire unitarietà alla conduzione aziendale, rilevanti poteri di gestione siano delegati a un singolo esponente aziendale, 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 tale esponente, 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.

d) La contemporanea presenza di un comitato esecutivo e di un amministratore delegato, o quella di più amministratori delegati, si giustifica solo in realtà aziendali con caratteristiche di particolare complessità operativa o dimensionale 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. 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.

e) Il presidente del consiglio di amministrazione 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 degli organi interni di controllo e dei comitati interni. Per svolgere efficacemente la propria funzione, il presidente deve avere un ruolo non esecutivo e non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali, salva la facoltà di rivestire, in casi eccezionali, compiti di supplenza dei componenti esecutivi. Tali disposizioni si applicano anche al presidente del consiglio di gestione quando il consiglio di sorveglianza non riveste il ruolo di organo con funzione di supervisione strategica.

f) 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 gestorio. 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.

g) Tenuto conto della disciplina civilistica in tema di interessi degli amministratori per i sistemi tradizionale e monistico (artt. 2391 e 2409-noviesdecies, comma 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 terzi¹¹. 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.

3.2. *Organo con funzioni di controllo*

Principi generali

L'organo con funzioni 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, e 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 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, indipen-

dentemente dal modello di amministrazione e controllo adottato, assegna all'organo di controllo i relativi compiti e poteri.

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 controllo¹², 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 di controllo si avvale delle strutture e delle funzioni di controllo interne all'azienda per lo svolgimento delle verifiche e degli accertamenti necessari e riceve da queste adeguati flussi informativi periodici o relativi a specifiche situazioni o andamenti aziendali. In ragione di tale stretto collegamento è opportuno che l'organo di controllo sia specificamente sentito in merito alle decisioni riguardanti la nomina dei responsabili delle funzioni di controllo interno (soprattutto revisione interna e controllo di conformità) e la definizione degli elementi essenziali dell'architettura complessiva del sistema dei controlli (poteri, responsabilità, risorse, flussi informativi, gestione dei conflitti di interesse).

L'organo di controllo vigila sull'adeguatezza del sistema di gestione e controllo dei rischi. A tal fine, esso deve avere una idonea conoscenza dei sistemi adottati dall'intermediario, del loro concreto funzionamento, della loro capacità di coprire ogni aspetto dell'operatività aziendale. Particolare attenzione va rivolta ai sistemi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, avuto riguardo sia ai profili organizzativi, sia a quelli quantitativi. Considerata anche la rilevanza dei rischi non espressamente coperti dalla regolamentazione prudenziale del «primo pilastro» (es. reputazionale, strategico, etc.), l'organo di controllo è altresì tenuto a vigilare sull'adeguatezza e sulla rispondenza del processo di determinazione del capitale interno (ICAAP) ai requisiti stabiliti dalla normativa.

Nell'ambito dei controlli sulla corretta amministrazione, l'organo di controllo verifica e approfondisce cause e rimedi delle irregolarità gestionali, delle anomalie andamentali, delle lacune degli assetti organizzativi e contabili. Particolare attenzione andrà rivolta al rispetto della regolamentazione concernente i conflitti di interesse¹³.

Nella concreta determinazione dell'intensità e delle modalità delle verifiche da condurre nonché nella valutazione delle irregolarità riscontrate l'organo di controllo tiene in considerazione sia la rilevanza delle perdite che potrebbero derivarne per l'interme-

diario 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, etc.), 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 alternativi assume specifico rilievo l'esigenza di assicurare l'efficacia e l'effettività delle funzioni svolte dall'organo di controllo. Ai sensi del richiamato art. 52 del TUB, lo statuto della banca deve assegnare all'organo di controllo 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 di controllo devono avere caratteristiche di stabilità idonee a preservare la continuità nell'azione di controllo.

Nelle banche che, per disposizione inderogabile o per scelta statutaria¹⁴, affidano il controllo contabile a un revisore esterno, l'organo di controllo, principalmente tenuto a svolgere verifiche sulla gestione, 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, comma 2, del TUB).

Linee applicative

Per tutti i modelli di amministrazione e controllo:

a) l'organo 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 e di conformità devono essere direttamente trasmesse dai responsabili delle rispettive funzioni anche all'organo di controllo;

b) l'organo di controllo della capogruppo deve operare in stretto raccordo con i corrispondenti organi delle controllate;

c) l'organo 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 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. par. 3);

e) i componenti degli organi di controllo non possono assumere cariche in organi diversi da quelli di controllo¹⁵ presso altre società del gruppo o del conglomerato finanziario, nonché presso società nelle quali la banca detenga, anche indirettamente, una partecipazione strategica¹⁶;

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 di controllo e il soggetto incaricato del controllo contabile.

Lo statuto delle banche che adottano il modello dualistico deve prevedere che:

h) il consiglio di sorveglianza, in conformità con quanto stabilito dall'art. 52 del 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 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 par. 3)¹⁷;

i) 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;

j) almeno un componente del consiglio di sorveglianza partecipi alle riunioni del consiglio di gestione. Tale partecipazione, strettamente connessa allo svolgimento delle funzioni di controllo, va riservata ai soli componenti del comitato per il controllo interno o, in mancanza, ai soggetti più idonei a svolgere tale funzione in relazione ai requisiti di professionalità ed indipendenza posseduti;

k) la revoca dei componenti del consiglio di sorveglianza, ovvero dei soli componenti del comitato per il controllo interno ove costituito¹⁸, sia debitamente motivata.

Lo statuto delle banche che adottano il modello monistico deve:

l) espressamente attribuire, in attuazione di quanto previsto dall'articolo 52 del TUB, al comitato per il controllo sulla gestione il compito di vigilare sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie;

m) prevedere che il comitato per il controllo sulla gestione possa procedere in qualsiasi momento ad atti di ispezione o controllo;

n) 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.

4. Composizione degli organi sociali

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 ope-

rattività aziendale, per quanto concerne la gestione e i controlli. La composizione degli organi non deve risultare pletrica: 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, i componenti degli organi devono assicurare un livello di professionalità adeguato alla complessità operativa e dimensionale della banca, fermo restando il possesso dei requisiti previsti ai sensi dell'articolo 26 del TUB, e dedicare tempo e risorse idonei per l'assolvimento dell'incarico.

La presenza di un numero adeguato di componenti non esecutivi¹⁹ 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 anche componenti 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 gestione²⁰. Nelle realtà aziendali di maggiori dimensioni o connotate da un'elevata 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 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.

Linee applicative

a) L'idoneità degli esponenti a svolgere le proprie funzioni, sotto il profilo della professionalità, della disponibilità di tempo e, ove richiesta, dell'indipendenza, rientra nelle valutazioni di competenza dell'organo di appartenenza che dovrà accertarla e assicurarla nel continuo.

b) Fermi restando gli obblighi posti dalla disciplina dettata per le banche quotate²¹, in occasione della nomina degli esponenti aziendali, e nel continuo, devono essere accertati e valutati il numero di incarichi di analoga natura, ponendo particolare attenzione a quelli che richiedono un maggiore coinvolgimento nell'ordinaria attività aziendale. I limiti al cumulo degli incarichi devono essere oggetto di specifiche previsioni dello statuto o di regolamenti interni.

c) È 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 esecutivi²². Se il consiglio di sorveglianza ha esclusivamente compiti di controllo, nel consiglio di gestione dovrà essere presente un numero adeguato di componenti non esecutivi.

d) I componenti non esecutivi devono:

- acquisire, avvalendosi dei comitati interni, informazioni sulla gestione e sull'organizzazione aziendale, dal *management*, dalla revisione interna e dalle altre funzioni di controllo;

- non essere coinvolti, nemmeno di fatto, nella gestione esecutiva della società ed evitare situazioni di conflitto di interessi;

- essere fattivamente impegnati nei compiti loro affidati, anche sotto il profilo della disponibilità di tempo;

- partecipare ai processi di nomina e revoca dei responsabili delle funzioni interne di controllo e di gestione dei rischi (in particolare revisione interna e controllo di conformità).

e) Nell'organo con funzione di supervisione strategica devono essere presenti componenti indipendenti in numero adeguato rispetto alle dimensioni dell'organo e all'operatività della banca²³. 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.

f) Nelle realtà aziendali di maggiori dimensioni o connotate da un'elevata complessità operativa, all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica è necessario che:

– siano costituiti comitati specializzati (es. comitato per il controllo interno, per la remunerazione, per le nomine) di supporto nelle materie dove maggiore è il rischio di conflitti di interesse;

– la composizione, il mandato, i poteri (consultivi, istruttori, propositivi), le risorse disponibili e i regolamenti interni dei comitati siano chiaramente definiti; l'istituzione dei comitati non deve comportare una limitazione dei poteri decisionali e della responsabilità degli organi aziendali al cui interno essi siano costituiti;

– detti comitati includano componenti indipendenti e siano composti da un numero di membri, di norma compreso fra tre e cinque, adeguato ai compiti ad essi affidati.

g) 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.

h) 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 tre.

i) La composizione degli organi e la nomina e la revoca dei relativi componenti devono essere 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.

5. Meccanismi di remunerazione e incentivazione

Principi generali

Adeguati meccanismi di remunerazione e di incentivazione degli amministratori e del *management* della banca possono favorire la competitività e il governo delle imprese bancarie. La remunerazione, in particolare di coloro che rivestono ruoli chiave all'interno dell'organizzazione aziendale, tende ad attrarre e mantenere nell'azienda soggetti aventi professionalità e capacità adeguate alle esigenze dell'impresa.

Al contempo, i sistemi retributivi non devono essere in contrasto con le politiche di prudente gestione del rischio della banca e con le sue strategie di lungo periodo. In particolare, le forme di retribuzione incentivante, basate su strumenti finanziari (es. *stock option*) o collegate alla *performance* aziendale, devono essere parametrizzate al rischio assunto dalla banca e strutturate in modo da evitare il prodursi di incentivi in conflitto con l'interesse della società in un'ottica di lungo periodo.

Linee applicative

a) Lo statuto prevede che l'assemblea ordinaria, oltre a stabilire i compensi spettanti agli organi dalla stessa nominati, approva: (i) le politiche di remunerazione²⁴ a favore dei consiglieri di amministrazione e di gestione, di dipendenti o di collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato; (ii) i piani basati su strumenti finanziari (es. *stock option*)²⁵. Dall'approvazione delle politiche e dei piani deve risultare la coerenza degli stessi rispetto alla prudente gestione del rischio e alle strategie di lungo periodo, anche prevedendo un corretto bilanciamento tra le componenti fisse e quelle variabili della remunerazione e, con riguardo alle seconde, sistemi di ponderazione per il rischio e meccanismi volti ad assicurare il collegamento del compenso con risultati effettivi e duraturi²⁶. All'assemblea deve essere assicurata adeguata informativa sull'attuazione delle politiche di remunerazione.

b) Nelle realtà aziendali più complesse, all'interno dell'organo che stabilisce i compensi dei singoli consiglieri di amministrazione e di gestione investiti di particolari cariche²⁷ deve essere costituito un comitato composto in maggioranza da soggetti indipendenti, con compiti consultivi e di proposta in materia di compensi degli esponenti aziendali nonché compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per la remunerazione del management della banca. La remunerazione per particolari cariche dei componenti del consiglio di sorveglianza è determinata dall'assemblea²⁸.

c) I compensi basati su strumenti finanziari e i bonus collegati ai risultati economici sono preclusi ai componenti degli organi di controllo. Per i consiglieri non esecutivi andranno di norma evitati meccanismi di incentivazione, che dovranno comunque rappresentare una parte non significativa della remunerazione ed essere definiti nel rigoroso rispetto delle cautele indicate alla precedente lettera a).

d) Con riferimento ai responsabili delle funzioni di controllo interno²⁹ e al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, i compensi devono essere di livello adeguato alle significative responsabilità e all'impegno connessi al ruolo. I meccanismi di incentivazione devono essere coerenti con i compiti assegnati; andranno evitati, salvo valide e comprovate ragioni, bonus collegati ai risultati economici e andranno osservate con particolare rigore le cautele indicate alla precedente lettera a) per i compensi basati su strumenti finanziari.

e) Nella definizione dei sistemi di incentivazione e retribuzione di coloro che rivestono posizioni apicali nell'assetto organizzativo e operativo della banca deve essere coinvolto anche l'organo con funzione di supervisione strategica, il quale deve assicurarsi che detti sistemi tengano nella dovuta considerazione le politiche di contenimento del rischio e siano coerenti con gli obiettivi di lungo periodo della banca, la cultura aziendale e il complessivo assetto di governo societario e dei controlli interni. I parametri cui rapportare l'ammontare delle retribuzioni devono essere ben individuati, oggettivi e di immediata valutazione; il rapporto tra la retribuzione complessiva e la componente variabile deve, inoltre, essere puntualmente determinato e attentamente valutato.

6. Flussi informativi

Principi generali

La circolazione di informazioni tra gli organi sociali e all'interno degli stessi rappresenta una condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli. Le banche devono porre specifica cura nello strutturare forme di comunicazione e di scambio di informazioni complete, tempestive e accurate tra gli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo, in relazione alle competenze di ciascuno di essi, nonché all'interno di ciascun organo; presidi organizzativi andranno 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 informazioni 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.

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 dovranno definire 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 i responsabili delle funzioni di controllo nell'ambito della struttura organizzativa della banca devono riferire direttamente agli organi di controllo, di gestione e di supervisione strategica;

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, etc.), gli eventuali scostamenti rispetto alle politiche approvate dall'organo di supervisione strategica, tipologie di operazioni innovative e i rispettivi rischi.

L'adeguamento alle presenti disposizioni di vigilanza potrà avvenire in modo graduale: le soluzioni organizzative e di governo societario adottate dalle banche e dai gruppi bancari dovranno assicurare il rispetto pieno e sostanziale delle presenti disposizioni entro la data del 30 giugno 2009.

A decorrere dalla data delle presenti disposizioni, la Banca d'Italia terrà conto dei principi e delle linee applicative in esse indicate in sede di accertamento della conformità alla sana e

prudente gestione delle modificazioni statutarie e degli statuti delle banche di nuova costituzione; nella predisposizione dei sistemi di remunerazione e incentivazione le banche si atterranno ai criteri di cui al paragrafo 4.

Il Governatore
M. DRAGHI

Note

¹ Si hanno presente, in particolare, le modifiche apportate al Testo unico della finanza (TUF) per rafforzare, nelle società quotate, l'efficacia dei controlli ed elevare il grado di tutela delle minoranze azionarie.

² Cfr. Circolare della Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006, segnatamente le disposizioni relative a «La gestione e il controllo dei rischi. Ruolo degli organi aziendali», contenute nel Titolo I, Capitolo 1, Parte Quarta.

³ In particolare, si ha riguardo: al «Codice di autodisciplina delle società quotate», 2006, del Comitato per la *Corporate Governance*, Borsa Italiana Spa; ai «Principi di governo societario» elaborati dall'OCSE nell'aprile 2004; al documento «Rafforzamento del governo societario nelle organizzazioni bancarie», del Comitato di Basilea per la Vigilanza bancaria, febbraio 2006.

⁴ Su tale ultimo profilo cfr. il Regolamento congiunto della Banca d'Italia e della Consob, del 29 ottobre 2007, in materia di organizzazione e procedure degli intermediari, adottato ai sensi dell'art. 6, comma 2-bis, del TUF.

⁵ L'impostazione adottata consente, in sede applicativa, di motivare le scelte di governo societario in funzione delle caratteristiche dimensionali, organizzative e operative dell'azienda; in tale ambito possono assumere rilievo anche la quotazione della banca o l'articolazione internazionale del gruppo di appartenenza.

⁶ In linea con tale impostazione, la Circolare 263/2006 attribuisce ad un unico organo, quello di supervisione strategica, il ruolo di determinare la *policy* aziendale in materia di gestione e controllo dei rischi e di verificarne l'attuazione da parte dell'organo con funzione di gestione.

⁷ 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).

⁸ Le banche valutano l'opportunità di rendere pubblico in tutto o in parte il contenuto del progetto di governo societario.

⁹ La nuova 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 (articolo 2381 c.c.).

¹⁰ Cfr. art. 2381, comma 1, c.c. richiamato dall'articolo 2409-*noviesdecies* per il modello monistico.

¹¹ 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 del TUB.

¹² Si richiamano, ad esempio, le funzioni di controllo di secondo (gestione dei rischi, funzione di *compliance*) e terzo livello (*audit*); l'organismo di vigilanza eventualmente istituito ai sensi del d.lgs. 231/2001.

¹³ Si richiamano al riguardo sia le disposizioni codicistiche 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 del 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, comma 2-*bis*, del TUF.

¹⁴ Per le banche di credito cooperativo cfr. art. 52, comma 2-*bis*, TUB, secondo cui lo statuto può prevedere che il controllo contabile sia affidato al collegio sindacale.

¹⁵ Il divieto comprende l'assunzione di cariche nell'ambito di comitati per il controllo sulla gestione.

¹⁶ 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 (ovvero di quello individuale nel caso di banche non appartenenti a un gruppo bancario).

¹⁷ 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.

¹⁸ Va motivata anche la sostituzione dei componenti del comitato per il controllo interno da parte del consiglio di sorveglianza.

¹⁹ Per non esecutivi si intendono, in linea con le previsioni civilistiche, i consiglieri che non sono membri del comitato esecutivo, non sono destinatari di deleghe e non svolgono, anche di mero fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa.

²⁰ La norma dà un'indicazione di vigilanza sull'importanza dei componenti indipendenti, fermo restando che la relativa disciplina è rimessa ad un apposito regolamento del Ministro dell'economia e delle finanze ai sensi dell'art. 26 TUB. Per le società quotate si richiamano gli artt. 147-*ter*, comma 4, e 147-*quater* del TUF, che prevedono la necessaria presenza di indipendenti nel consiglio di amministrazione e in quello di gestione, in relazione al numero dei componenti l'organo. In generale per i modelli dualistico e monistico cfr. gli artt. 2409-*duodecies*, comma 10, e 2409-*septiesdecies*, comma 2, c.c. In materia di composizione degli organi aziendali rilevano altresì, per le società quotate, le ulteriori previsioni dell'art. 147-*ter* e l'art. 148 del TUF, e relative disposizioni attuative, in materia di nomine riservate alle minoranze azionarie.

²¹ Cfr. art. 148-*bis* del TUF e relative disposizioni attuative in materia di limiti al cumulo degli incarichi. In via generale, cfr. anche art. 2400, comma 4, e 2409-*quaterdecies*, comma 1, c.c.

²² Resta fermo quanto previsto dall'art. 147-*quater* del TUF.

²³ Cfr. nota 20.

²⁴ In linea con la Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee del 14 dicembre 2004 (2004/913/CE), le politiche di remunerazione devono in particolare indicare ragioni e criteri delle remunerazioni e fornire informazioni sull'importanza relativa delle componenti fisse e variabili (ivi compresi i premi collegati ai risultati e i compensi basati su strumenti finanziari) nonché sul trattamento previsto in caso di scioglimento del rapporto.

²⁵ In relazione alle previsioni del codice civile e del TUF, nel sistema dualistico va assegnata alla competenza del consiglio di sorveglianza: (i) l'approvazione delle politiche di remunerazione relative ai dipendenti o ai collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato; (ii) per le sole banche non quotate (né emittenti strumenti finanziari diffusi tra il pubblico ai sensi dell'art. 116 TUF), l'approvazione dei piani di compensi basati su strumenti finanziari per dipendenti o collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato.

²⁶ Ad esempio, con riferimento alle *stock option*, potranno essere stabiliti un adeguato termine per l'esercizio dell'opzione (*vesting period*) nonché termini di ritenzione (*holding period*) che rendano graduale il conseguimento dei vantaggi economici; con riguardo ai *bonus*, potranno essere previsti parametri collegati a risultati economici conseguiti in più esercizi.

²⁷ Rispettivamente il consiglio di amministrazione, ai sensi dell'art. 2389 comma 3, c.c., richiamato per il sistema monistico dall'art. 2409-*noviesdecies*, comma 1, c.c., e il consiglio di sorveglianza, ai sensi dell'art. 2409-*terdecies* comma 1, lett. *a*), c.c.

²⁸ Cfr. art. 2364-*bis*, comma 1, n. 2), e art. 2402 c.c. applicabile al consiglio di sorveglianza ai sensi dell'art. 2409-*quaterdecies*, comma 1, c.c.

²⁹ Si fa riferimento ad esempio ai responsabili delle funzioni di revisione interna, conformità, gestione dei rischi.

CORPORATE GOVERNANCE FORUM

Controlli societari e nuove responsabilità contabili (Roma, febbraio 2008).

Reputazione delle imprese e mass media (Roma, aprile 2007).

Mercato delle regole o regole di mercato? (Milano, ottobre 2006).

Qualità e trasparenza nell'informativa societaria. Il ruolo degli amministratori e del CFO (Verona, aprile 2006).

La riforma delle banche popolari (Milano, marzo 2005).

La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche nei gruppi di società (Roma, febbraio 2005).

Corporate governance, il ruolo degli investitori istituzionali e degli stakeholder finanziari (Mantova, ottobre 2004).

Società e stakeholder: dipendenti e cittadini (Roma, marzo 2004).

Riforma del diritto societario: opportunità e sfide per le piccole e medie imprese (Ancona, novembre 2003).

Regole e competitività (Roma, ottobre 2003).

Governo d'impresa, bilancio e nuove regole (Brescia, giugno 2003).

La riforma del diritto societario: prime verifiche (Torino, aprile 2003).

Le imprese e la riforma del diritto societario (Milano, febbraio 2003).

La corporate governance tra interessi e valori (Roma, luglio 2002).

Il controllo indipendente nelle società: amministratori non esecutivi, sindaci, revisori (Milano, giugno 2002).

Le imprese e la riforma del diritto societario (Verona, maggio 2002).

La riforma delle Autorità indipendenti: la tutela del cittadino (Padova, aprile 2002).

Shareholder e stakeholder: interessi e valori reputazionali (Padova, novembre 2001).

La qualità della corporate governance (Roma, ottobre 2000)

La corporate governance per le fondazioni bancarie e per soggetti che svolgono attività con finalità sociali no-profit (Milano, giugno 1999).

Una corporate governance per l'impresa italiana in Europa (Roma, giugno 1999).

Corporate governance e competitività (Milano, settembre 1998).

Presentazione indagine Lineamenti di corporate governance e CoSO Report (Roma, giugno 1997).

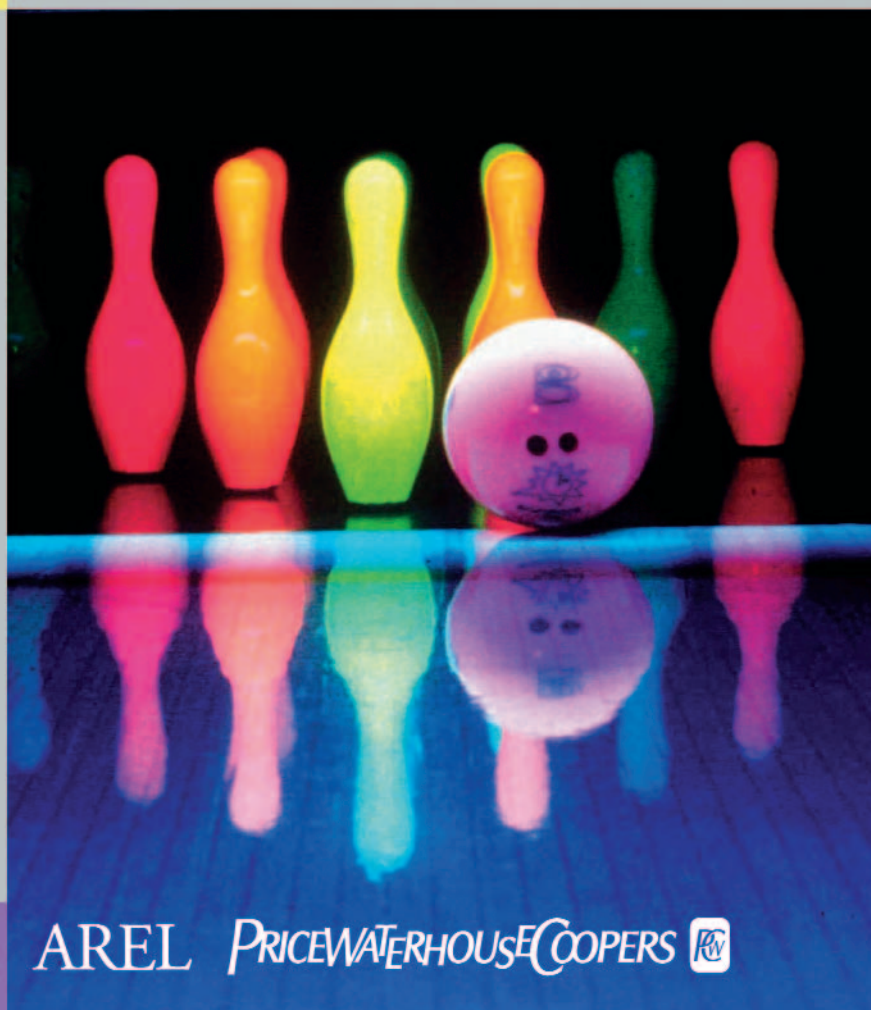
Partecipanti:

Luigi Abete, Nino Andreatta, Giovanni Arnone, Ferruccio Auletta, Mario Baldassarri, Emilio Balocco, Roberto Barbieri, Reginald Bartholomew, Enzo Berlanda, Massimo Bertolini, Alberto Bonaiti, Franco Bonelli, Marco Bongiovanni, Fabio Bottari, Giorgio Brunetti, Guido Cammarano, Bettina Campedelli, Lorenzo Caprio, Enzo Cardi, Lamberto Cardia, Mario Cattaneo, Giorgio Cirila, Innocenzo Cipolletta, Maurizia Angela Comneno, Vito D'Ambrosio, Stefano D'Angelo, Alfonso Dell'Isola, Ranieri De Marchis, Giuseppe De Rita, Alfonso Desiata, Andreas Deumeland, David Devlin, Bruno Di Cosimo, Carmine Di Noia, Carolyn Dittmeier, James R. Doty, Mario Draghi, Sergio Duca, Emmanuele Emanuele, Maurizio Eufemi, Guido Fabiani, Alberto Falck, Maurizio Faroni, Francesco Favotto, Franco Ferrarini, Antonio Fiorella, Carlo Fratta Pasini, Franco Gallo, Giampaolo Galli, Luca Giacomelli, Enrico Granata, Franzo Grande Stevens, Franco A. Grassini, Francesco Greco, Luigi Guidobono Cavalchini Garofoli, Paolo Ielo, Gianfranco Imperatori, Fabio Innocenzi, Alessandro Lai, Giorgio La Malfa, Carmine Lamanda, Paolo Lamberti, Valter Lazzari, Gian Pietro Leoni, Enrico Letta, Carlo Lucarelli, Antonio Maccanico, Massimo Mantovani, Stefano Rainer Maserà, Victor Massiah, Matteo Mattei Gentili, Giuseppe Menzi, Marcello Messori, Francesco Merloni, Aldo Milanese, Stefano Micossi, Antonino Mirone, Daniele Molgora, Andrea Monorchio, Paolo Montalenti, Giancarlo Montedoro, Paolo Mottura, Gilberto Muraro, Roberto Napoletano, Giulio Napolitano, Nicolò Nefri, Roberto Negri, Roberto Nicastro, Massimiliano Nicodemo, Raffaele Nobili, Marco Onado, Marco Pacetti, Tommaso Padoa Schioppa, Alessandro Pajno, Alessandro Pansa, Paolo Panteghini, Stefano Parisi, Riccardo Pedrizzi, Alberto Pera, Enzo Pesciarelli, Gennaro Pieralisi, Roberto Pinza, Giuseppe Pirola, Antonio Pilati, Michele Polo, Stefano Preda, Alessandro Profumo, Salvatore Providenti, Jacques Putzeys, Luis Ramallo, Pippo Ranci, Matteo Rescigno, Renato Rordorf, Cristina Rossello, Ruggero Ruggeri, Massimo Russo, Riccardo Sabbatini, Sandro Salvati, Carlo Salvatori, Mario Sarcinelli, Nicola Sartor, Claudio Sartorelli, Carlo Scarpa, Pierangelo Schiavi, Paola Severino Di Benedetto, Maria Grazia Speranza, Filippo Spina, Bruno Tabacci, Giuliano Tagliavini, Angelo Tantazzi, Antonio Taverna, Luisa Torchia, Bruno Tosoni, Dario Trevisan, Giustino Trincia, Michele Vietti, Gabriele Villa, Fabrizio Viola, Giuseppe Zadra, Emilio Zanetti, Roberto Zei, Andrea Zoppini

IL MERCATO TRASPARENTE

Corporate Governance Forum 1997-2007

a cura di Antonio Taverna
conclusioni di Roberto Pinza



il Mulino

AREL PRICEWATERHOUSECOOPERS 

