



7. UN'INDAGINE SULLE CARATTERISTICHE QUALITATIVE DEGLI ESPONENTI AZIENDALI IN UN CAMPIONE DI BANCHE ITALIANE*

Introduzione

Questo capitolo è dedicato all'approfondimento delle caratteristiche qualitative degli esponenti aziendali di un campione di 53 banche italiane, che rappresentano circa l'88% del sistema in termini di totale attivo a fine dicembre 2014. Attraverso la rielaborazione delle informazioni raccolte nei 682 *curriculum (cv)* dei consiglieri, integrate con informazioni presenti nelle relazioni sul governo societario, laddove pubblicamente disponibili, e nei siti delle banche, si verificherà la rispondenza ai requisiti di professionalità, competenza, disponibilità di tempo prescritti dall'art. 26 del TUB e definiti nei documenti OCSE (settembre 2015), EBA (novembre 2012) e del Comitato di Basilea (luglio 2015). Tali documenti fissano i criteri di individuazione della caratteristica di “*fit and proper*” degli esponenti aziendali e saranno verosimilmente di ispirazione alla normativa applicativa in corso di definizione. L'analisi sarà condotta avendo a riferimento sia le caratteristiche individuali degli esponenti, sia quelle del *board* nel suo insieme.

I limiti dell'analisi risiedono, da un lato, nel diverso grado di completezza e nella eterogeneità delle informazioni rintracciabili nei *curriculum* (nei limiti di quanto possibile, non ci si è limitati ai *cv* brevi, ma si sono ricercate le versioni estese, ad esempio allegate alle liste di candidatura) e, dall'altro, nella non completa osservabilità dal *cv* di alcuni dei requisiti prescritti, soprattutto quelli riferiti alle regole di comportamento. A tale proposito ci si è affidati, come si dirà in dettaglio più avanti, alla ricerca di alcune *proxy*.

Il lavoro è strutturato come segue. Nel paragrafo 1 viene delineata l'evoluzione normativa. Nel paragrafo 2 illustriamo la metodologia e il campione, con alcune preliminari statistiche descrittive inerenti l'età media, la *diversity* e il livello di formazione. Nel paragrafo 3 presentiamo i risultati delle analisi effettuate a livello di singolo consiglio. Nel paragrafo 4 proponiamo alcuni approfondimenti riferiti a consiglieri che ricoprono ruoli su cui già oggi esistono prescrizioni specifiche, ovvero il presidente e i membri del Comitato Rischi.

1. L'evoluzione della regolamentazione sui *board*

La crisi che ha dispiegato i suoi effetti a partire dal 2007 e le analisi condotte a livello internazionale sulle motivazioni sottostanti alle crisi bancarie che la avevano causata e sui possibili rimedi (FSF, 2008; Group of Thirty, 2009), hanno indotto un importante ripensamento dell'impianto regolamentare del settore bancario. In particolare, hanno messo in luce la centralità degli assetti di *governance* e dei sistemi di *risk management* per la stabilità delle singole istituzioni e del sistema finanziario nel suo complesso, nonché la conseguente necessità di rafforzare l'azione del *board* e rendere più efficace la sua interazione con le funzioni aziendali preposte alla gestione dei rischi, senza affidarsi acriticamente ai progressi compiuti dai modelli di misurazione dei rischi (Tarantola, 2009).

In questo quadro la Banca d'Italia – che, peraltro, già da tempo aveva delineato un quadro regolamentare per molti aspetti più rigoroso di quello rintracciabile in diversi sistemi finanziari esteri – ha emanato nel marzo del 2008 specifiche disposizioni di vigilanza su “Governo societario e controlli interni”, che davano attuazione alla Delibera del CICR del 5.8.2004, in cui tra l'altro

* A cura di Rossella Locatelli, Cristiana Schena, Alessandra Tanda e Andrea Uselli.

veniva evidenziato che l'organizzazione del governo societario doveva essere coerente con la necessità di assicurare la capacità degli intermediari finanziari di gestire i rischi in modo efficiente, preservare la reputazione sui mercati e mantenere la stabilità nel tempo. A quella data venivano dettate nuove regole riguardanti soprattutto l'*internal governance* (ovvero la struttura attraverso cui vengono fissati gli obiettivi della società, determinati i mezzi per raggiungere tali obiettivi e controllati i risultati conseguiti), ponendo particolare attenzione a compiti, poteri e responsabilità degli organi aziendali, oltre che alla loro composizione, alla struttura organizzativa (flussi informativi, assetto delle funzioni), ai meccanismi di remunerazione e incentivazione del *management*, e al sistema dei controlli interni.

Va notato che la regolamentazione sulla *governance* emanata nel 2008 (e che gli intermediari finanziari hanno dovuto recepire entro il 30.6.2009) era di tipo "*principle based*", ovvero espressiva di principi generali, integrati – ove ritenuto necessario – da linee applicative e indicazioni sulle prassi virtuose e perimetrati nel rispetto del principio di proporzionalità.

I limiti di questa impostazione regolamentare si sono resi subito evidenti, poiché essa, riconoscendo agli intermediari margini di discrezionalità nell'interpretazione applicativa delle disposizioni, induce l'Organo di vigilanza ad intervenire qualora ritenga che le scelte compiute a livello aziendale non rispondano efficacemente agli obiettivi sostanziali del dettato normativo. Una immediata azione in tal senso si è avuta con la "*Nota di chiarimento*" sulle modalità di attuazione delle disposizioni di vigilanza del marzo 2008, emanata dalla Banca d'Italia il 19.2.2009, poi seguita dal documento di "*Applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*", pubblicato dalla Banca d'Italia

l'11.1.2012, che mirava appunto a chiarire agli intermediari la necessità di una interpretazione sostanziale e non meramente formale delle disposizioni in oggetto. In particolare, nel documento si evidenziava in via preliminare che "*Numerose iniziative a livello internazionale pongono crescente enfasi sulla qualità del governo societario come requisito imprescindibile per assicurare una gestione sana e prudente. Da ultimo, le Linee Guida elaborate dall'EBA (2011) sul governo interno delle banche dedicano particolare attenzione a questo tema e definiscono criteri per assicurare la presenza di organi aziendali e di funzioni di controllo interno efficienti; esse presentano, in alcuni limitati casi, un grado di dettaglio maggiore rispetto alla normativa nazionale e costituiscono quindi fin da ora – sia per le banche, sia per l'Autorità di vigilanza – criteri con i quali interpretare e valutare la corretta applicazione delle attuali disposizioni*". Nello specifico, il documento – dopo aver ribadito il ruolo primario degli organi aziendali nell'assicurare il governo dei rischi a cui la banca si espone, individuandone per tempo le fonti, le possibili dinamiche e i necessari presidi – chiariva che, nel rispetto delle specifiche competenze degli organi con funzione di supervisione, di gestione e di controllo, l'azione deve mirare a "*garantire un governo efficace, unitario e coerente dei rischi*", mediante "*un approccio integrato ai rischi*", nella loro più ampia accezione (rischi di credito, di mercato, operativi, reputazionali, di liquidità, *funding*, etc.) e con un "*adeguato contributo e coinvolgimento delle funzioni aziendali competenti (in primis, compliance, risk management, pianificazione strategica), anche attraverso la partecipazione ai lavori del board o, ove costituiti, dei comitati interni ad esso*". A fronte di questa responsabilità primaria attribuita agli organi aziendali, la Banca d'Italia nel documento del 2012 evidenziava



alcuni aspetti ritenuti di particolare importanza e meritevoli di miglioramento per assicurare l'efficacia delle loro azioni e una applicazione sostanziale delle disposizioni di vigilanza, finalizzati essenzialmente a rafforzare il processo di selezione (*ex ante* e in fase di nomina) e di valutazione nel continuo dei componenti degli organi di supervisione e gestione.

Gli esiti della precedente impostazione della regolamentazione hanno indotto le Autorità ad un approccio sempre più prescrittivo nella definizione delle norme, che è andato via via circoscrivendo in modo sempre più marcato l'autonomia delle banche nell'interpretazione applicativa delle stesse. Esplicative in tal senso sono le indicazioni emerse nella *“Relazione sull'analisi d'impatto (AIR)”* che la Banca d'Italia ha pubblicato ad aprile 2014 in via preliminare all'emanazione delle nuove *“Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche”*.

In particolare, anche alla luce dell'entrata in vigore dal 1° gennaio 2014 della nuova disciplina armonizzata per le banche e le imprese di investimento contenuta nella direttiva 2013/36/UE (c.d. *CRD IV*) e nel Regolamento europeo n° 575/2013 (c.d. *CRR*), attuativa del Terzo Accordo di Basilea, la Banca d'Italia ha emanato il 17.12.2013 la Circolare n° 285. Questa Circolare è stata integrata il 6.5.2014 con l'inserimento di un nuovo Titolo IV, relativo a *“Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi”*, in cui sono state sistematizzate ed aggiornate la disciplina e le indicazioni in argomento sino ad allora pubblicate dall'Organo di vigilanza. Il più recente aggiornamento di questa parte delle disposizioni è relativo al 15.9.2015, a cui è riferita la sintesi riportata nella TAB. A1 in Appendice, che si focalizza essenzialmente sulla Sezione IV del primo capitolo, relativo al *“Governo societario”*,

concernente *“Composizione e nomine”* degli organi aziendali.

Tali disposizioni risultano coerenti, sebbene non ancora del tutto in linea, con i *“fit and proper criteria”* delineati dalla più recente normativa comunitaria e dalle *guideline* internazionali, che forniscono indicazioni di tipo qualitativo per certi aspetti più ampie e dettagliate, soffermandosi con maggiore insistenza e analiticità sulle condizioni di adeguatezza, ovvero sulle caratteristiche che un amministratore deve possedere e sugli elementi da considerare per accertare tali caratteristiche.

1.1 I requisiti dei componenti del board

Purtuttavia, le istruzioni della Banca d'Italia prevedono che tutti i singoli componenti del *board* siano consapevoli del ruolo e delle responsabilità assunti, abbiano professionalità, competenze e tempo disponibile adeguati all'incarico assunto ed operino nell'interesse complessivo della banca.

Inoltre, la regolamentazione di vigilanza sottolinea che anche i componenti non esecutivi – e non solo quelli esecutivi – devono possedere ed esprimere una adeguata conoscenza del *business* bancario, delle dinamiche del sistema economico e finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria e, soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi.

Sono poi indicati specifici criteri aggiuntivi di qualificazione dei componenti non esecutivi (la cui autorevolezza e professionalità è condizione essenziale per svolgere la funzione dialettica e di monitoraggio delle azioni dei componenti esecutivi che la normativa assegna loro), e per i componenti indipendenti (la cui azione deve essere volta a garantire scelte coerenti con la sana e prudente gestione della banca).

Inoltre, con particolare riferimento ai componenti del Comitato Rischi, viene evidenziato con ancora maggiore forza la necessità che i componenti

dispongano di conoscenze, competenze ed esperienze tali da comprendere appieno e monitorare le strategie e gli orientamenti al rischio della banca. L'importanza che lo specifico profilo delle competenze tecniche assume nell'ottica della Autorità di vigilanza è reso evidente dal fatto che le istruzioni in commento impongono alle banche di adottare piani di formazione adeguati ad assicurare che questo tipo di competenze sussistano nel continuo e non solo al momento della nomina dei componenti del *board*. Questa previsione è, peraltro, in linea sia con gli orientamenti internazionali, in una logica anche più ampia di *board induction*, sia con quanto già previsto a livello nazionale dal Codice di Autoregolamentazione delle società quotate e dallo Statuto tipo delle banche di credito cooperativo.

1.2 La peculiarità del Presidente

Coerentemente con le indicazioni dell'EBA (European Banking Authority), particolare attenzione è posta nelle istruzioni di vigilanza alla figura del presidente del *board*, al quale sono richiesti requisiti aggiuntivi rispetto a quelli indicati per gli altri componenti, ritenuti essenziali per svolgere il ruolo peculiare che gli viene assegnato dalla normativa, ovvero per promuovere l'effettivo funzionamento del sistema di governo. In particolare, egli deve:

- rivestire un ruolo non esecutivo;
- favorire in modo neutrale la dialettica interna al *board* tra componenti esecutivi e non, assicurando il bilanciamento dei poteri;
- sollecitare la partecipazione attiva dei componenti non esecutivi.

Pertanto, la neutralità, l'autorevolezza e la capacità di gestione delle informazioni e delle dinamiche di sviluppo dei lavori consiliari costituiscono il *plus* richiesto dalle vigenti

istruzioni al soggetto preposto alla guida dell'Organo di governo.

1.3 I requisiti del board

Oltre ai criteri ed ai requisiti concernenti i singoli componenti, le disposizioni di vigilanza prevedono che il *board* nel suo complesso debba riflettere un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere e proiezione internazionale.

Sul tema, la Banca d'Italia nel luglio 2015 ha pubblicato un documento ("*Benchmark di diversity per il sistema bancario italiano*") nel quale si approfondiscono le motivazioni sottostanti alle vigenti disposizioni e si fornisce un indicatore soglia con specifico riferimento al profilo di genere.

In particolare, dopo aver richiamato che "*Il dibattito internazionale e l'esperienza di vigilanza hanno mostrato che negli organi collegiali di vertice delle banche, la diversity – riferita a età, genere, provenienza geografica e background professionale – assicura processi decisionali efficaci basati su una costruttiva dialettica interna*", nel documento la Banca d'Italia riporta gli esiti dell'attività di monitoraggio condotta, in applicazione della disciplina comunitaria, sul grado di *diversity* dei consigli di amministrazione, dei consigli di sorveglianza e dei consigli di gestione delle banche italiane. Alla luce del riscontro emerso dallo specifico approfondimento concernente la diversità di genere, l'Autorità di vigilanza non si è limitata a spronare gli intermediari ad adottare iniziative volte a favorire una maggiore presenza femminile nei propri organi di vertice, in tutti i ruoli (specie in quelli esecutivi ed apicali), ma ha anche indicato valori minimi, che si attende trovino attuazione con il prossimo rinnovo delle cariche, ovvero:

- la soglia del 20% quale valore minimo di presenza femminile che tutte le banche



devono considerare nel determinare la composizione del *board*;

- la previsione di almeno una donna nei ruoli esecutivi, se collegiali (Comitato esecutivo).

Queste indicazioni della Banca d'Italia, che saranno oggetto dell'attività di vigilanza, non sono peraltro da intendere come definitive, dato che analoghe iniziative di monitoraggio della composizione dei *board* vengono effettuate anche a livello europeo e in futuro potrebbero generare indicazioni di *policy* o *benchmark* anche più restrittivi per le banche italiane, che segnano al momento un ritardo con riferimento a tale profilo¹.

1.4 L'impatto della regolamentazione e l'evoluzione del concetto di "fit and proper"

Non appare irrilevante sottolineare che l'impianto regolamentare sin qui richiamato, sostanzialmente emanato nel corso del 2013-2014, ha previsto un adeguamento graduale nel tempo. In particolare,

¹ Tra le analisi più recenti sul tema cfr. Del Prete e Stefani (2015). Si ricorda, inoltre, che per le banche di più grandi dimensioni (attivo superiore a 10 miliardi di euro) il valore che si va consolidando come prassi di mercato è generalmente più elevato e prossimo al 33%, anche in conseguenza delle indicazioni normative vigenti per le società quotate e per quelle controllate da pubbliche amministrazioni. In particolare, in Italia, con la legge 12 luglio 2011, n° 120 è stata introdotta una disposizione in base alla quale gli statuti delle società quotate devono prevedere che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato sulla base di un criterio che assicuri l'equilibrio fra i generi, intendendosi tale equilibrio raggiunto quando il genere meno rappresentato all'interno dell'organo amministrativo ottenga almeno un terzo (33%) degli amministratori eletti. Questo criterio di riparto deve essere applicato per tre mandati consecutivi, a decorrere dal primo rinnovo degli organi di amministrazione e degli organi di controllo delle società quotate in mercati regolamentati successivo ad un anno dalla data di entrata in vigore della legge, riservando al genere meno rappresentato, per il primo mandato in applicazione della legge, una quota pari almeno a un quinto (20%) degli amministratori e dei sindaci eletti.

ove l'adeguamento comportasse modifiche statutarie, queste dovevano essere sottoposte a delibera assembleare al più tardi in occasione dell'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2014. Inoltre – e ben più importante – è stato consentito alle banche un adeguamento entro il 30.6.2017 con riferimento ad una serie di disposizioni, tra cui rientrano alcune delle previsioni quali-quantitative più qualificanti relative al *board* (numero massimo di consiglieri; percentuale minima di consiglieri indipendenti nel *board*; divieto in capo al Presidente di essere membro del Comitato esecutivo; numero di componenti dei Comitati endo-consiliari).

Queste deroghe temporali (cfr. TAB. A1 in Appendice) sono strettamente legate alla revisione a cui sarà sottoposta l'intera disciplina dei requisiti e dei criteri di idoneità degli esponenti delle banche, che sarà realizzata mediante l'emanazione di un decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze che, ai sensi del nuovo testo dell'art. 26 del TUB (modificato dagli artt. 1, c.13 e 2, c. 7 del D. Lgs. n° 72/2015 di recepimento della *CRD IV*), è chiamato a disciplinare la materia, che si applicherà alle nomine successive alla sua entrata in vigore. Seguiranno, dunque, ulteriori disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia, che dovrebbero essere emanate nel corso del 2016. La disciplina attuativa dell'art. 26 del TUB dovrà certamente tener conto delle linee guida definite dall'EBA nel 2012, relative ai requisiti degli esponenti aziendali, e potrà prendere in considerazione quelle in corso di stesura in tema di *governance*, previste per il 2016.

Ciò che, peraltro, si può già evidenziare in base alla nuova formulazione dell'art. 26 TUB, è che esso introduce integrazioni alle norme previgenti e assorbe previsioni in precedenza non contemplate nella normativa primaria. In particolare:

- specifica che gli esponenti aziendali devono essere idonei allo svolgimento dell'incarico;
- richiama i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza, nonché i criteri di competenza, correttezza e disponibilità di tempo ritenuti essenziali per l'efficace svolgimento dell'incarico;
- demanda al MEF l'individuazione dei requisiti e dei criteri richiesti agli esponenti, dettagliandone la sfera d'azione, nonché l'individuazione delle cause sospensive della carica e la sua durata;
- prevede normativamente le finalità e il processo di autovalutazione degli organi aziendali, nonché le ipotesi di decadenza dalla carica;
- demanda alla Banca d'Italia la valutazione dell'idoneità degli esponenti e il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi, nonché la pronuncia di decadenza in caso di difetto o violazione dei criteri e requisiti richiesti².

Ancorché in ulteriore trasformazione ed affinamento, il quadro vigente sinteticamente richiamato è già oggi complesso e richiede alle banche una verifica di coerenza tra l'efficace *compliance* complessiva del *board* con le

² Strettamente legato all'aggiornamento della disciplina relativa ai requisiti e criteri di adeguatezza dei *board* è anche il sistema sanzionatorio, che dispiega effetti sul requisito di onorabilità dei componenti. In tale ambito a settembre 2015 la Banca d'Italia ha pubblicato un documento di consultazione in materia di "Sanzioni e procedura sanzionatoria amministrativa", che prevede quali destinatari delle sanzioni amministrative sia le persone fisiche (esponenti, dipendenti e personale), sia le società o gli enti responsabili della violazione. In particolare, il documento prevede che "La Banca d'Italia accerta la violazione una volta acquisiti gli elementi necessari a valutare la sussistenza di un'irregolarità sanzionabile. (...) La Banca d'Italia valuta la fattispecie anche alla luce degli interventi correttivi eventualmente adottati nei confronti degli intermediari, inclusi richiami, ordini, divieti e altri provvedimenti particolari, fra i quali la rimozione di esponenti".

disposizioni normative, con le previsioni del Codice di Autodisciplina per le società quotate, con le disposizioni di vigilanza sul governo societario ed eventualmente anche con le *best practices* delle altre società quotate.

A ciò si aggiunga che l'aggiornamento regolamentare in corso, data la sua impostazione evidentemente più prescrittiva che in passato, potrebbe prendere in considerazione non solo i requisiti definiti dall'EBA, ma anche quelli delineati nei documenti dell'OCSE (settembre 2015) e del Comitato di Basilea (luglio 2015).

Con particolare riferimento a quest'ultimo documento, val la pena sottolineare che esso fornisce ulteriori qualificazioni utili ai fini dell'individuazione e della verifica dei requisiti richiesti ai singoli componenti e al *board* nel suo complesso. Nell'ottica del presente lavoro, a nostro avviso assumono particolare rilevanza:

- con riferimento al profilo individuale: *knowledge, skills, experience and independence of mind, integrity and good repute; have sufficient time;*
- a livello di singoli membri: *board members should have a range of knowledge and experience in relevant areas. Relevant areas of competence may include, but are not limited to capital markets, financial analysis, financial stability issues, financial reporting, information technology, strategic planning, risk management, compensation, regulation, corporate governance and management skills. Individual board members' attitude should facilitate communication, collaboration and critical debate in the decision-making process;*
- con riferimento al *board* nel suo complesso: *board members should have varied backgrounds to promote diversity of views;*
- con riferimento al mix delle competenze, ovvero in termini di diversificazione del



*board: the board collectively should have a **reasonable understanding** of local, regional and, if appropriate, global economic and market forces and of the legal and regulatory environment. International experience, where relevant, should also be considered.*

Alla luce degli adeguamenti che si renderanno necessari all'interno delle banche italiane in base sia alle previsioni vigenti, sia in considerazione di un ulteriore affinamento e specificazione ravvisabile in base agli aggiornamenti normativi in corso e all'orientamento dell'EBA e delle istituzioni comunitarie e internazionali, abbiamo ritenuto opportuno impostare il nostro lavoro ricercando tutti i possibili profili rintracciabili nei *cv*, correlati alla normativa in essere e a quella che è ragionevolmente in divenire.

2. Il campione di analisi e alcune indicazioni sulla numerosità e sulla composizione dei consigli

2.1 Il campione

Il campione oggetto di analisi è costituito da 53 banche italiane, rappresentative di circa l'88% del totale attivo di sistema a fine 2014 e censite nel *database* Bankscope.

All'interno del campione sono presenti 32 spa, 11 popolari e 10 BCC che rappresentano, rispettivamente, l'83%, il 15%, e il 2% del totale attivo delle banche del campione. Le banche quotate sono 16 (11 spa e 5 popolari) con un totale attivo pari al 71% del sistema. La composizione del campione di banche sulla base del criterio dimensionale indicato da Banca d'Italia³, fa emergere una buona rappresentatività complessiva nelle diverse fasce dimensionali. Sono infatti

presenti 5 banche maggiori (ossia con totale attivo superiore ai 100 miliardi di euro), 9 grandi (totale attivo compreso tra 30 e 100 miliardi di euro), 31 medie (totale attivo tra 3,5 e 30 miliardi di euro) e 8 banche piccole (totale attivo tra 1 e 3,5 miliardi di euro).

Tutte le banche considerate hanno un modello di governo societario tradizionale, tranne quattro, che adottano un modello duale. Per le banche che hanno adottato il modello duale, diversamente dalla letteratura prevalente che prende in considerazione il solo consiglio di sorveglianza, abbiamo raccolto ed esaminato i *cv* dei componenti di entrambi i consigli (di gestione e di sorveglianza), in considerazione della peculiarità della normativa nazionale con riferimento alla composizione dei *board*.

Pertanto, nell'analisi sono presi in considerazione 49 consigli di amministrazione, 4 consigli di gestione e 4 consigli di sorveglianza, per un totale di 57 consigli.

I dati raccolti tramite i *cv*, le relazioni di *governance* e le informazioni disponibili sul *web* sono di due tipologie. È presente una parte descrittivo-anagrafica (comprendente informazioni quali età, genere, indipendenza, non esecutività), e una parte finalizzata a misurare competenze, esperienza e tempo a disposizione.

2.2 Numerosità e composizione dei consigli

I *cv* analizzati in totale sono 682. Della totalità dei consiglieri, 108 sono donne (16%) e 41 sono consiglieri di nazionalità estera (6,1%). Dieci consigli non hanno presenza femminile. I *board* al cui interno è presente almeno un consigliere estero sono 14.

L'età media dei consiglieri è pari a circa 61 anni. Le donne sono mediamente più giovani, con un'età media pari a 55,3 anni, rispetto ad un'età media degli uomini pari a 62,2 anni. I presidenti sono più anziani degli altri consiglieri, registrando

³ Banca d'Italia, "Disposizioni di vigilanza per le banche", Circolare n° 285 del 17 dicembre 2013 e successivi aggiornamenti, Parte Prima, Titolo IV, Cap. 1, Sez. I, par. 4.1.

un'età media pari a circa 67 anni. Vi è un solo presidente donna.

La maggior parte dei consiglieri si posiziona nella fascia d'età "over 60" (378 consiglieri, ovvero il 55,4%). Una buona percentuale di consiglieri (31,8%) ha un'età compresa tra i 50 e i 60 anni, mentre l'11,3% ricade nella fascia d'età tra i 40 e i 50 anni. Gli "under 40" rappresentano solo l'1,5% del totale.

Oltre il 70% dei consiglieri è laureato (480 consiglieri). Tra questi, sono presenti 228 laureati in ambito economico (33,4% del totale) e 104 in discipline giuridiche (15,2%). Tra i rimanenti, 42 hanno una laurea in ingegneria e 12 in scienze politiche.

Nella TAB. 1 sono riportate alcune informazioni di sintesi sulle caratteristiche "anagrafiche" dei consiglieri del campione di banche, confrontate con le informazioni raccolte e pubblicate dalla Consob con riferimento alle società quotate. Tale confronto fa emergere interessanti specificità del campione di banche qui esaminato, che in parte confermano la necessità di allineamento alla normativa vigente e che dispiegherà i suoi pieni effetti al termine del regime transitorio (giugno 2017). Sono infatti da rimarcare le significative ed interessanti differenze tra il campione di banche e le società quotate per quanto riguarda la presenza femminile, l'età media e la proporzione di consiglieri in possesso di laurea in materie economiche.

Il campione di banche presenta una numerosità media del *board* superiore a quella delle società italiane quotate. Rispetto a quanto riportato nel Rapporto Consob "2015 Report on corporate governance of Italian listed companies" su dati a fine 2014, i consiglieri delle banche del campione sono più anziani (età media pari a 61 anni, contro 57 anni per le quotate). Le donne sono molto meno rappresentate nei *board* bancari, essendo il 16%, mentre nelle società quotate sono il 22,7% a

fine 2014, salito poi a 27,6% a giugno 2015. Certamente pesa, positivamente, sulle società quotate la stringenza delle disposizioni della legge Golfo-Mosca (L. 120/2011). Al contempo, va evidenziato il richiamo della Banca d'Italia (luglio 2015) all'aumento della diversità di genere nei consigli, esteso a tutte le banche ed evidentemente ben motivato (*cf.* paragrafo 1.3 del presente capitolo).

La proporzione di consiglieri di nazionalità estera è simile, mentre i laureati sono complessivamente meno. I consiglieri con una laurea sono circa l'85% nelle società quotate, mentre nel campione sono il 70%.

Il confronto con i dati sulle società quotate consente anche di osservare che il campione di banche presenta una maggiore numerosità di amministratori indipendenti (in media 6,3 per *board*). L'incidenza dei consiglieri indipendenti è pari al 45% (con riferimento ai soli *board* per i quali è presente l'informazione).

TAB. 1 - Statistiche descrittive dei *board* del campione a confronto con le società quotate

Variabile	Campione	Rapporto Consob (società quotate)
Numerosità media	11,96	9,8
Indipendenti (n° medio)	6,3	4,7
Indipendenti (% media)	45%	46%
Età media (anni)	61	57
Genere (presenza femminile)	16%	22,7% (27,6% a giugno 2015)
Internazionali	6,1%	6%
Istruzione: Laureati	70%	84,8%
- in economia	33,4%	46,8%
- in giurisprudenza	15,2%	15,8%

Per quanto concerne il numero di consiglieri nei *board* del campione, con riferimento alle banche che adottano un modello societario di *governance* tradizionale, 4 *board* hanno un numero di

consiglieri superiore alla soglia di 15 consiglieri, indicata dalla normativa di Banca d'Italia; 38 banche hanno un numero inferiore alla soglia e 7 hanno esattamente 15 consiglieri. La numerosità complessiva dei consigli (di gestione e di sorveglianza) delle banche che hanno adottato il modello duale risulta superiore a 22, numero massimo indicato dalla Circolare 285 della Banca d'Italia, per 3 banche su 4.

Tre delle 4 banche che adottano il modello tradizionale e che superano la soglia di 15 membri sono quotate. Due banche sono di dimensioni maggiori e due sono di grandi dimensioni. Viceversa, per quanto attiene alle banche che hanno optato per il modello duale, le tre banche che superano la soglia di 22 consiglieri sono due maggiori e una grande, tutte quotate.

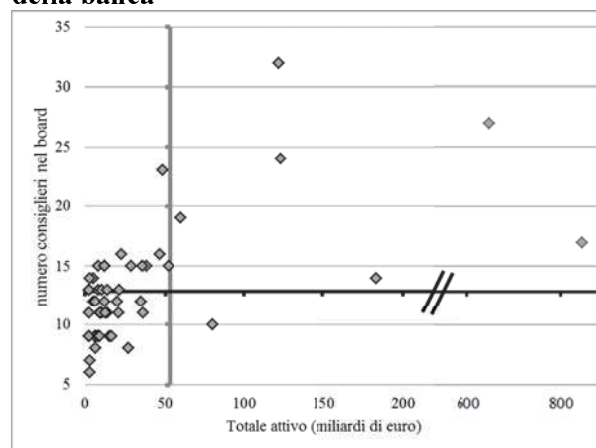
Per entrambi i modelli, si pone dunque la necessità di un adeguamento alle prescrizioni normative entro fine giugno 2017, attività evidentemente condizionata dal venire a scadenza degli organi in carica.

La FIG. 1 mette in relazione il numero di consiglieri di ciascuna banca rispetto alla dimensione della banca misurata dal totale attivo a dicembre 2014. In questo caso per le banche con il modello duale è stata considerata la somma del consiglio di gestione e consiglio di sorveglianza (come indicato nelle disposizioni di Banca d'Italia). Gli assi sono posizionati in corrispondenza del valor medio del totale attivo delle banche del campione, pari a circa 52 miliardi di euro e della numerosità media dei consigli (12,9 consiglieri).

Come è possibile notare, non sembra esserci una relazione lineare chiara tra numerosità dei consigli e totale attivo. Banche con un totale attivo basso rispetto alla media, hanno un numero di consiglieri molto variabile (da 7 a 15); il numero sembra essere più alto per tre banche più vicine alla media (con 16, 19 e 23 consiglieri). Al

contempo, banche con totale attivo molto superiore alla media hanno un numero di consiglieri piuttosto eterogeneo (da 14 a 32; la banca più grande ha un *board* composto da 17 consiglieri).

FIG. 1 - Numerosità dei *board* e dimensione della banca



Dunque il tema della numerosità adeguata dei consigli pare interessare trasversalmente le diverse categorie dimensionali di banca e non si rileva una proporzionalità diretta tra dimensione del *board* e dimensione della banca.

2.3 Valutazione dell'esperienza e delle competenze dei consiglieri

Oltre alle caratteristiche "anagrafiche", i cv dei consiglieri sono stati analizzati per tracciarne il profilo delle competenze secondo diversi punti di vista:

- il livello di formazione, sulla base del titolo di studio e dell'ambito tematico dello stesso (economico, giuridico, altro);
- l'esperienza passata e attuale in altri consigli di amministrazione, tracciando l'eventuale esperienza specifica in banche e società finanziarie, il grado di internazionalità e se l'esperienza è recente (maturata negli ultimi 5 anni);

- l'esperienza in altri organi societari, tipicamente organi di controllo, e di natura manageriale, tracciando le esperienze in ambito finanziario, internazionale e recenti, come sopra già detto;
- il grado di impegno dedicato, inteso come relazione inversa rispetto al numero degli incarichi svolti in contemporanea a quello di consigliere nel *board* bancario preso in considerazione.

In parte ispirandoci al modello di Hau e Thum (2009), attraverso l'analisi di dettaglio dei singoli aspetti indicati nei *cv*, si è costruito un sistema di punteggio, applicato ai singoli *cv*, che misura i suddetti profili di competenza, esperienza e professionalità. I punteggi sono stati così calcolati:

- formazione: 1 punto per la laurea, 1 per il master e 1 per il dottorato di ricerca, incrementati di 0,5 nel caso in cui il titolo di studio sia in ambito economico o giuridico;
- esperienza nei *board*: 1 punto per uno o due posizioni ricoperte, 1,5 per tre, quattro o cinque ruoli; 2 per almeno sei posizioni. Il punteggio è incrementato di un "premio" nel caso in cui si riscontrino le seguenti caratteristiche: esperienza in ambito bancario e finanziario (0,5), esperienza internazionale (0,5), esperienza recente (0,5);
- esperienza manageriale: 1 punto per uno o due posizioni in ruoli manageriali o in organi societari di controllo, 1,5 per tre, quattro o cinque ruoli; 2 per almeno sei posizioni. Anche con riferimento a tale profilo, il punteggio è incrementato di un "premio" nel caso in cui si riscontrino le seguenti caratteristiche: esperienza in ambito bancario o sui mercati finanziari (0,5), esperienza internazionale (0,5), esperienza recente (0,5);

- tempo a disposizione: 1 punto se si hanno più di cinque incarichi in *board* di società; 1,5 punti se si hanno tra tre e cinque incarichi; 2 punti se si hanno uno o due incarichi.

Per favorire un confronto omogeneo sui diversi profili, i punteggi sono poi stati ribasati su una scala che va da 0 a 10⁴.

L'analisi presentata di seguito è stata condotta a livello di consigliere medio e poi sviluppata per singolo *board*.

La TAB. 2 riporta i punteggi dei profili analizzati per diversi criteri di aggregazione dei consiglieri. Come si osserva dai dati, le donne hanno in media una formazione più elevata, a fronte di un'esperienza sia nei *board* sia di tipo manageriale inferiore, mentre il tempo a disposizione è simile. Analoghi risultati emergono quando si osservano i punteggi per le fasce d'età. I più giovani sono più formati, ma hanno meno esperienza. Inoltre questi hanno più tempo a disposizione, avendo in media meno incarichi in *board* rispetto ai colleghi più anziani.

I consiglieri esteri sembrano essere più qualificati in termini sia di formazione, sia di esperienza e sembrano anche essere più "busy" rispetto ai consiglieri italiani.

Per quanto possa apparire limitato il punteggio nel profilo formazione, per favorire l'interpretazione, si pensi che una laurea in materie non economiche o giuridiche corrisponde ad un punteggio pari a 2,22. I consiglieri che totalizzano 10 (punteggio massimo) nel campione sono due (con laurea, master e dottorato di ricerca, tutti conseguiti in materie economiche o giuridiche).

⁴ Si veda in Appendice (tab. A2) per maggiori dettagli.

TAB. 2 - Profili di esperienza e competenza per tipologia (categoria) di consiglieri

Profilo consigliere	Formazione	Esperienza nei board	Esperienza manageriale	Tempo a disposizione
Uomo	2,371	6,015	2,354	7,872
Donna	3,025	4,365	1,892	8,346
Under 40	3,000	4,714	0,000	7,813
40-50	2,973	4,768	3,191	7,926
50-60	2,678	6,024	2,686	7,825
Over 60	2,243	5,828	1,924	8,016
Italiani	2,439	5,735	2,093	7,981
Esteri	3,089	6,307	5,366	7,222
Media consiglieri	2,475	5,754	2,281	7,939

Le informazioni sugli amministratori indipendenti o non esecutivi sono disponibili, nel nostro campione, per 33 *board* su 57, ovvero riferiti a 31 banche.

Il numero totale degli indipendenti è di 174, degli amministratori indipendenti e non esecutivi è di 22 e dei consiglieri non esecutivi è di 60, su un totale di 425 consiglieri (riferiti alle sole banche per cui è disponibile l'informazione). Considerando in senso ampio il requisito di indipendenza e quindi includendo tra gli indipendenti anche i 60 consiglieri non esecutivi, in media, la presenza di amministratori indipendenti nei *board* è del 60%. Questo è il dato che emerge a livello aggregato. Effettuando l'analisi sui singoli consigli, la proporzione di indipendenti all'interno di ciascun *board*, scende in media al 58%. La percentuale varia da un minimo del 17% ad un massimo del 100% (una banca ha 15 consiglieri tutti indipendenti).

Considerando solo gli amministratori indipendenti in senso stretto (ed escludendo quindi i non esecutivi), la percentuale a livello aggregato è pari al 55% e la percentuale media, sulla base dei dati relativi ai singoli *board*, è pari al 45%. In questo caso, va peraltro precisato che due banche sono state eliminate dal computo, in quanto, dalle informazioni rilevabili dai *cv* e dal sito delle

banche, non sono presenti amministratori indipendenti, ma solo amministratori non esecutivi.

A livello aggregato, i consiglieri indipendenti sono in media più giovani dei consiglieri non indipendenti. Hanno un livello di formazione più elevato (2,8 contro 2,3 dei non indipendenti o esecutivi), maggiore esperienza in *board* (6,3 rispetto a 5,6) e un livello comparabile di esperienza in altri organi o di tipo manageriale (intorno a 2,3 per indipendenti e non indipendenti). Hanno infine un punteggio simile per quanto riguarda il tempo a disposizione (7,9).

3. Le caratteristiche qualitative dei singoli board

Una seconda modalità di analisi è finalizzata a misurare il livello complessivo di competenza dei *board*, misurata dalla somma, per singolo profilo, dei punteggi dei componenti e omogeneizzata in base alla numerosità dei *board*.

Analizzando i singoli *board* per i diversi profili, otteniamo una prima indicazione di come i vari consigli siano posizionati in termini di punteggio per formazione, esperienza e tempo a disposizione. Per quanto riguarda la formazione, essa è mediamente pari a 2,44 su 10. Tradotto in termini di livello di formazione, tale punteggio indicherebbe che, in media, in ogni *board*, i consiglieri sono tutti in possesso di una laurea e uno ogni cinque ha una laurea in discipline economiche o giuridiche.

Il punteggio riferito al livello medio di esperienza in consigli di amministrazione è di 5,66 su 10, mentre è molto più limitata l'esperienza manageriale e in altri organi societari (2,33). Quest'ultimo dato potrebbe risentire dell'assenza di informazioni specifiche su esperienze in altri organi o di natura manageriale, seppur significative, che però non vengono riportate nei *cv*.

Espresso in altri termini, i consiglieri hanno in media un'esperienza elevata in altri *board* (almeno sei incarichi). Il medesimo punteggio potrebbe essere ottenuto anche da un livello di esperienza media (tra tre e cinque incarichi) ma effettuata, in alternativa, in ambito finanziario, a livello internazionale o essere stata acquisita negli anni più recenti. L'esperienza manageriale dei consiglieri è invece limitata ad uno o due incarichi, ma in media non tutti i consiglieri hanno o hanno avuto esperienze simili.

Per quanto invece concerne l'esperienza pregressa in *board*, con esclusivo riferimento a quella maturata in ambito finanziario o bancario, tale caratteristica è presente in almeno un consigliere in tutti i *board*, tranne in due consigli di amministrazione di banche piccole. L'esperienza finanziaria in organi diversi dal consiglio di amministrazione o di gestione e l'esperienza finanziaria in posizioni manageriali, invece, non è presente in 9 *board* (sei banche piccole e tre medie, tra cui una popolare e una spa).

Il punteggio medio del tempo a disposizione si attesta a 7,99 su 10: i *board* sembrano quindi avere consiglieri che possono dedicare maggior tempo al proprio incarico in banca, avendo in media tutti meno di cinque ulteriori incarichi. Evidentemente il numero di incarichi in consigli di amministrazione non è che una *proxy* del tempo che effettivamente un consigliere può dedicare. A condizionare l'effettivo tempo che un consigliere può riservare alle attività connesse al suo incarico intervengono, infatti, sia aspetti dimensionali e di complessità delle società in cui gli altri incarichi sono detenuti, sia aspetti legati agli impegni complessivi (anche di natura lavorativa) del consigliere, sia, infine, alla sua capacità di lavoro. Solo alcune di queste informazioni sono tracciabili nei *cv* e ed è comunque elevata la disomogeneità informativa su questo aspetto.

Differenziando i punteggi sulla base della fascia dimensionale di banche (TAB. 3), possiamo notare che il livello medio di formazione è più elevato nei *board* delle banche maggiori e grandi e che, al diminuire della dimensione, diminuisce anche il livello di formazione medio del *board*. La stessa relazione appare valere anche per l'esperienza nei *board* e manageriale. Al crescere della dimensione, e quindi della complessità della banca, i consiglieri dei *board* appaiono più esperti e con maggiori competenze. Il requisito del tempo a disposizione segue un andamento diverso. Le banche più piccole sembrano avere consiglieri poco impegnati, mentre medie e grandi hanno consiglieri più "busy". Questo risultato, letto congiuntamente alla maggiore formazione ed esperienza, può indicare che i consiglieri di *board* di banche di medie e grandi dimensioni vengano chiamati, per le proprie competenze, anche ad assumere ruoli di amministratore in altre società, sia del gruppo bancario, sia esterne allo stesso.

Apparentemente contro-intuitivo è il minor tempo a disposizione dei consiglieri delle banche maggiori, che invece hanno un numero inferiore di incarichi, comunque a fronte di esperienza e formazione di maggior livello. In questo caso, i consiglieri potrebbero essere vincolati dal proprio ruolo di amministratore in banche molto grandi, a non assumere nello stesso periodo ulteriori incarichi, sia per questioni di conflitto di interesse o di *interlocking*, sia per esplicite *policy* della banca, ma anche perché l'attività di gestione di una banca maggiore richiede proporzionalmente molto sforzo e, anche, molto impegno di tempo.

Se invece andiamo ad osservare come l'esperienza e le competenze vengono assortite nei consigli sulla base della forma giuridica della banca (TAB. 3), possiamo notare che spa e popolari hanno un livello di formazione dei consiglieri molto simile. Il livello di esperienza in *board* e in altri organi o manageriale è leggermente superiore per i

consiglieri delle spa, mentre il tempo a disposizione è inferiore in queste ultime. I consiglieri delle BCC hanno un livello di formazione molto più basso: il 30% dei consiglieri possiede un titolo di laurea, a fronte del 79% dei consiglieri di spa e popolari, un livello di esperienza sia in *board* sia manageriale più limitato e meno incarichi, quindi maggior tempo a disposizione.

I dati sembrano quindi suggerire una maggiore forza attrattiva di spa e popolari, che a parte alcune eccezioni, sono anche le banche di maggiori dimensioni. Inoltre tra le spa e le popolari vi sono anche le banche quotate.

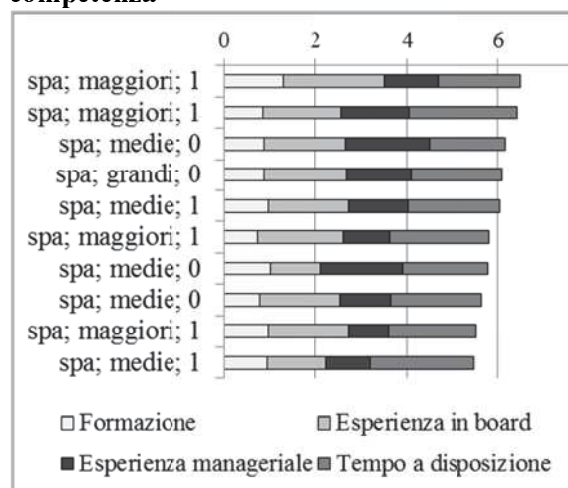
Osservando infatti i dati per gli amministratori delle banche quotate (TAB. 3), le loro caratteristiche qualitative superano quelle degli amministratori delle altre banche in tutti i profili, salvo il tempo a disposizione, per la motivazione già ricordata. Le banche quotate hanno consiglieri con un titolo di studio più specialistico o di maggiore livello (post-laurea), consiglieri con maggiore esperienza sia in *board* sia in altri organi o manageriale, con un punteggio, rispettivamente pari a circa 6,6 e 3 contro punteggi medi per gli amministratori delle banche non quotate di 5,2 e 2.

TAB. 3 - Profili di esperienza e competenza per categoria di banca

Banca	Formazione	Esperienza nel board	Esperienza manageriale	Tempo a disposizione
Maggiore	3,497	7,137	3,813	8,035
Grande	2,833	6,460	2,730	7,364
Media	2,453	5,509	2,220	7,955
Piccola	1,003	3,987	0,991	8,884
Spa	2,790	6,044	2,814	8,034
Pop	2,761	5,967	2,140	7,399
BCC	0,855	3,961	0,880	8,547
Quotata	3,247	6,558	3,006	7,735
Non quotata	2,043	5,214	1,996	8,118
Media board	2,440	2,330	7,990	5,662

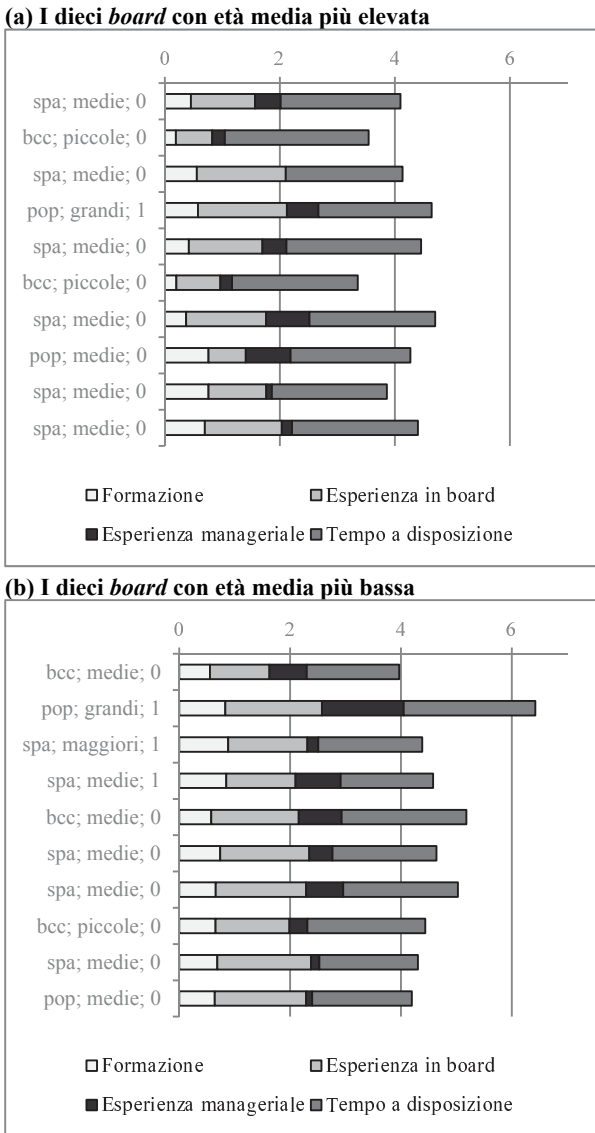
Sommando i punteggi e stabilendo un *ranking* sulla base dei diversi profili e riportando tale risultato nuovamente su base 10, osserviamo che i *board* “top performer” sono tutti appartenenti a spa, di diverse dimensioni (4 *board* di banche maggiori, 1 di banca di grande dimensione, 4 di medie e 1 di piccola), sia quotate (6), sia non quotate (4). Non sembra pertanto emergere una relazione univoca tra qualità complessiva del *board* in termini di formazione, esperienza e tempo dedicato, e la dimensione, la forma giuridica o la quotazione (FIG. 2).

FIG. 2 - Primi dieci *board* per esperienza e competenza



Nota: Nel grafico, “1” indica quotata e “0” non quotata.

FIG. 3 - Composizione dell'esperienza e delle competenze per i dieci board con età media più elevata e i dieci board con età media più bassa



Ordinando invece i consigli sulla base dell'età media, dai consigli più anziani ai consigli più giovani, si può osservare che tra i consigli mediamente più anziani il punteggio medio è di 4,1 su 10, con un minimo di 3,4 e un massimo di 4,7. Nei dieci consigli più giovani, la media complessiva è di 4,7 (e quindi superiore a quella dei consigli più anziani), con un minimo di 4 e un punteggio massimo di 6,4 (FIG. 3). I consigli più

giovani, infatti, sembrano compensare la minore esperienza in board con un maggiore livello di formazione e una maggiore esperienza manageriale o in altri organi. Il tempo a disposizione è maggiore per i consiglieri mediamente più anziani.

4. Profili qualitativi di alcune figure "speciali" nei board

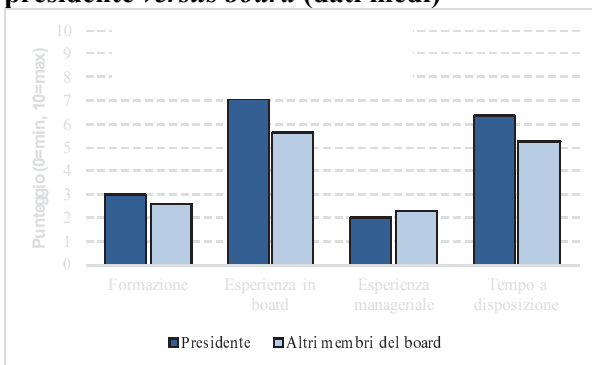
Di seguito si propongono due approfondimenti sulle caratteristiche qualitative delle figure consiliari cui la normativa attualmente in vigore attribuisce funzioni specifiche e per le quali prescrive in modo relativamente accurato il possesso di requisiti – per così dire aggiuntivi – o incrementali rispetto agli altri membri del consiglio.

4.1 Il Presidente

Come visto, la Circolare 285 della Banca d'Italia si sofferma sull'importanza del ruolo del presidente del consiglio di amministrazione, cui spetta il compito di assicurare il buon funzionamento del consiglio, verificare una corretta circolazione delle informazioni tra tutti i consiglieri così da garantire l'effettivo agire informato degli stessi, realizzare un bilanciamento degli equilibri tra consiglieri in modo da prevenire comportamenti di allineamento acritico alle proposte dell'amministratore delegato o di un consigliere prevalente (*herding behaviour*). Lo svolgimento di tali funzioni presuppone una condizione di autorevolezza del presidente, solo in parte legata a requisiti individuabili nel cv, ma evidentemente collegati a profili di personalità ed etica personale. Consapevoli dei limiti informativi evidenziati, abbiamo analizzato le caratteristiche dei presidenti che possono essere prese come *proxy* della loro autorevolezza misurandone i differenziali rispetto alla media del consiglio, con riferimento all'età e ai profili di livello di

formazione ed esperienza (in *board* e manageriale), nonché della disponibilità di tempo. Nella FIG. 4 sono riportati i valori medi per il campione riferiti ai suddetti profili.

FIG. 4 - Una misura del differenziale presidente *versus board* (dati medi)



Si evidenzia che il presidente ha un'età media superiore a quella degli altri consiglieri ed ha livelli superiori di esperienza in consigli di amministrazione, mentre la sua esperienza manageriale è inferiore a quella degli altri consiglieri. Tale dato conferma, da un lato, la presenza di indicatori di autorevolezza almeno potenziale del presidente (in quanto più anziano e più esperto) e, dall'altro un profilo di minore esperienza manageriale, che forse si può leggere in coerenza con la prescrizione di non esecutività del presidente e di *non duality*, e di maggiore tempo a disposizione, dunque con la possibilità di dedicarsi maggiormente al funzionamento del consiglio.

L'analisi delle caratteristiche differenziali a livello di singoli consigli consente di osservare come le caratteristiche medie si riflettono nelle

disaggregazioni per dimensioni, forma giuridica e quotazione.

In 43 consigli su 57 il presidente è più anziano della media degli altri consiglieri, in 35 casi ha un maggiore livello di formazione e in 45 casi ha una maggiore esperienza in consigli. Solo in 20 casi su 57 il presidente ha una maggiore esperienza manageriale o in organi di controllo rispetto agli altri consiglieri. Quanto al tempo a disposizione, si segnala che in 38 casi il presidente ha maggior tempo a disposizione; di questi, in 22, il presidente non ha altri incarichi. Va segnalato però, per converso, che in 11 casi il presidente è molto impegnato, ovvero ha più di 5 altri incarichi.

Nella TAB. 4 sono riportati i valori (numerici medi e in percentuale) del differenziale tra presidente e altri membri del consiglio.

Vale la pena sottolineare, a commento della tabella, che nel caso delle banche di piccola dimensione e delle BCC in un minor numero di casi il presidente ha un livello di formazione superiore a quello degli altri consiglieri. Per le BCC in un minor numero di casi il presidente ha più tempo a disposizione degli altri consiglieri. Nelle banche quotate e di maggiori dimensioni i differenziali di formazione e di tempo a disposizione a favore del presidente sono meno frequenti. Ciò potrebbe indicare da un lato la maggiore qualità media dei consiglieri nelle banche di più grandi dimensioni e/o quotate e dall'altro favorire l'interpretazione del numero di incarichi (del presidente) come conferma della sua qualità e quindi del suo maggiore coinvolgimento.

TAB. 4 – Analisi del differenziale presidente *versus* altri membri del *board*

(a) Distribuzione % numero di *board* per categorie (dimensionali, forma giuridica, quotazione)

	Distrib. % <i>board</i>	Età		Formazione		Tempo a disposizione		Esperienza in <i>board</i>		Esperienza manageriale	
		P >= C (%)	P < C (%)	P >= C (%)	P < C (%)	P >= C (%)	P < C (%)	P >= C (%)	P < C (%)	P >= C (%)	P < C (%)
Categorie dimensionali	100										
Maggiori	12.3	85.7	14.3	57.1	42.9	57.1	42.9	85.7	14.3	14.3	85.7
Grandi	17.5	80.0	20.0	60.0	40.0	50.0	50.0	60.0	40.0	20.0	80.0
Medie	56.1	71.9	28.1	68.8	31.3	75.0	25.0	84.4	15.6	46.9	53.1
Piccole	14.0	75.0	25.0	37.5	62.5	62.5	37.5	75.0	25.0	25.0	75.0
Forma giuridica	100										
Banche SpA	61.4	77.1	22.9	68.6	31.4	68.6	31.4	91.4	8.6	37.1	62.9
Banche popolari	21.1	75.0	25.0	66.7	33.3	75.0	25.0	50.0	50.0	33.3	66.7
BCC	17.5	70.0	30.0	30.0	70.0	50.0	50.0	70.0	30.0	30.0	70.0
Quotazione	100										
Banche quotate	33.3	73.7	26.3	47.4	52.6	57.9	42.1	84.2	15.8	26.3	73.7
Banche non quotate	66.7	76.3	23.7	68.4	31.6	71.1	28.9	76.3	23.7	39.5	60.5

(b) Punteggi medi per presidente e *board*, con disaggregazione per categorie

	N° di <i>Board</i>	Età (anni)		Formazione		Tempo a disposizione		Esperienza in <i>board</i>		Esperienza manageriale	
		P	C	P	C	P	C	P	C	P	C
Categorie dimensionali	57										
Maggiori	7	67.6	60.2	3.33	3.54	6.79	5.34	7.76	7.06	1.84	4.03
Grandi	10	68.1	62.0	3.11	2.86	5.75	5.22	7.29	6.41	1.00	2.85
Medie	32	64.8	60.1	3.13	2.51	6.41	5.04	7.23	5.31	2.63	2.17
Piccole	8	58.0	60.8	0.83	1.20	6.25	6.08	5.36	3.78	0.89	1.06
Forma giuridica	57										
Banche SpA	35	67.7	60.7	3.37	2.83	6.57	5.29	7.88	5.83	2.37	2.86
Banche popolari	12	64.9	60.8	3.24	2.76	6.46	4.89	6.43	5.95	1.67	2.14
BCC	10	54.2	59.7	0.44	1.12	5.25	5.56	4.86	3.84	1.14	0.87
Quotazione	57										
Banche quotate	19	67.1	60.6	2.98	3.31	6.32	5.08	7.82	6.44	1.88	3.11
Banche non quotate	38	63.6	60.5	2.75	2.12	6.32	5.34	6.65	5.04	2.07	1.98

Nota: “P >=C” indica che il punteggio del presidente è almeno pari a quello medio del *board* di appartenenza.
 “P < C” indica che il punteggio del presidente è inferiore a quello medio del *board* di appartenenza.



4.2 Le caratteristiche dei membri del Comitato Rischi (CR)

La Circolare n° 285, come specificato nel paragrafo 1.1 del presente capitolo e dettagliato in Appendice (TAB. A1), si sofferma sulla istituzione di un Comitato Rischi (CR)⁵, relativamente ai cui membri vengono prescritti requisiti di esperienza e professionalità. Ancorché la disciplina si applichi, pur con criteri di proporzionalità, a tutte le banche, è stato possibile ricavare informazioni esaustive esclusivamente per le banche quotate, anche grazie alla disponibilità della Relazione sul Governo Societario. Sono state dunque considerate le informazioni desunte dai *cv* per i membri del CR (in totale 66) per le 16 banche quotate del campione e sono state poste a confronto, per le consuete variabili (età, formazione, tempo a disposizione, esperienza), con gli altri membri del *board*, con una metodologia non dissimile da quella utilizzata per l'analisi del profilo del presidente. In questo caso il confronto è stato condotto tra i dati medi dei membri del CR e quelli degli altri membri del consiglio.

Con l'esclusione dell'età (misurata ovviamente in anni), le altre 4 variabili sono state analizzate con il sistema di *scoring* variabile tra 0 e 10 già precedentemente descritto.

I risultati sono abbastanza variabili e non emerge una netta prevalenza dei profili dei membri del CR, né una particolare persistenza dei risultati per categorie dimensionali o forma giuridica, con un'eccezione: i membri del CR si caratterizzano per una forte (o comunque sopra la media) esperienza manageriale o in altri organi, quali ad esempio organi di controllo (in 11 casi su 16 e, in particolare per 9 delle 10 banche di maggiore

dimensione). Ciò appare coerente con i compiti richiesti ai membri del CR.

Se è vero che il profilo dell'età vede i membri del CR più anziani rispetto al resto del *board*, va però segnalato che – in termini aggregati – la differenza è modesta e pari a circa 7 mesi (61.4 *versus* 60.8 anni). Ciò può contribuire almeno in parte a spiegare il fatto che anche gli altri profili siano, in larga misura, abbastanza simili.

Con riferimento alla formazione, il profilo “medio” di un componente del CR è stato sintetizzato in un punteggio medio pari a 3,47 su 10, che corrisponde al profilo di un consigliere laureato, tipicamente in ambito economico o in discipline giuridiche.

La percentuale di laureati è pari all'88% (58 su 66). Di questi, 31 hanno una laurea in ambito economico, mentre i laureati in discipline giuridiche sono circa il 21%. Vi sono poi 9 consiglieri membri di CR in possesso di almeno un titolo di formazione post-laurea (fra cui si evidenziano 3 casi di doppio titolo Master e dottorato di ricerca), di norma in ambito economico-finanziario e/o *Business Administration*.

Per quanto attiene al tempo a disposizione, in funzione di incarichi attuali mantenuti in altri *board*, il profilo che emerge è quello di un consigliere “mediamente impegnato”. Circa 1/3 dei membri dei CR siedono in un altro o al massimo altri 2 *board*, mentre il 21% siede in altri 3-5 *board*. Importante è anche la quota dei consiglieri che non hanno incarichi in altri *board* (35%), sebbene tale dato potrebbe essere sovrastimato nel caso in cui l'informazione – seppur esistente – non sia stata riportata nel *cv* e quindi resa disponibile.

Nel confronto con gli altri membri dei consigli, l'esperienza dei membri dei CR, in termini di ruoli in *board*, è mediamente buona (punteggio

⁵ Tale Comitato è così denominato nel Codice di Autodisciplina delle società quotate e, con tale denominazione, ripreso nelle istruzioni di vigilanza (cfr. tab. A1 in Appendice) con riferimento ai requisiti dettati per i Comitati endo-consiliari.

pari a 6,19 su 10, di poco inferiore comunque alla media del resto dei consiglieri, pari a 6,74).

Il profilo tipico corrisponde, pertanto, ad un consigliere con media/buona esperienza in *board*, accresciuta da attuali o passate esperienze in ambito finanziario e/o a livello internazionale.

In particolare, poco meno del 60% dei membri dei CR ha o ha avuto esperienza al più in 5 *board* (30,3% 1-2 ruoli; 28,8% 3-5 ruoli), mentre poco meno di un terzo ha un'esperienza superiore.

Circa due terzi dei membri dei CR ha o ha avuto almeno un'esperienza in un *board* di impresa dell'industria finanziaria, mentre per quasi l'80% di essi l'esperienza è recente (ultimi 5 anni), il che li rende "vicini" alle problematiche più complesse ed attuali che gli intermediari finanziari stanno affrontando in questi ultimi anni.

L'esperienza internazionale è meno diffusa: meno di un quarto dei membri dei CR ricopre o ha ricoperto posizioni in realtà aziendali internazionali o all'estero.

Per quanto attiene, infine, all'esperienza in altri organi e di tipo manageriale, va ricordato che la rilevazione di tali informazioni tramite i *cv* è stata piuttosto difficile, per informazioni incomplete o mancanti. Verosimilmente, quindi, potremmo ritenere che l'effettiva esperienza manageriale sia più alta di quanto risulta dalla presente indagine.

I membri dei CR, comunque, presentano un profilo più "qualificato" rispetto al resto dei membri del *board*. Il profilo "medio" identifica un consigliere abbastanza esperto, con un'esperienza maturata in 1-2 posizioni (30%) o fino a 5 ruoli (20%). Non rare sono infine le esperienze in ambito bancario/finanziario (42%) e sui mercati internazionali (23%).

Conclusioni

L'analisi condotta ai fini del presente lavoro evidenzia un quadro di assoluto interesse e di

centralità dei profili individuali e complessivi degli esponenti dei *board* bancari. Tale centralità è giustificata non solo dal tentativo di utilizzare meccanismi e soluzioni di "good governance" come efficaci risposte alla crisi finanziaria, ma anche per anticipare e tracciare il sentiero dettato dalla futura regolamentazione in materia.

In effetti, possiamo ritenere che una completa e diffusa "cultura della governance" all'interno degli intermediari finanziari e trasversale ai loro meccanismi strategici, operativi ed organizzativi diventi sempre più urgente e necessaria, alla luce della nuova normativa attesa a breve e dei tempi di recepimento già previsti per le disposizioni in essere (giugno 2017). Si tratterà quindi, sempre più, di verificare nel continuo il mantenimento ed il rispetto dei requisiti e dei criteri di efficacia della *governance*, che insisteranno tanto sul singolo consigliere, quanto sul *board* nel suo complesso, ad esempio in termini di *diversity*.

Il quadro attuale, con riferimento al campione di banche italiane analizzate, evidenzia già alcuni risultati di rilievo.

In termini complessivi il profilo dei consiglieri seduti nei *board* bancari presenta elementi e connotati di qualità in parte inferiore ed in parte diversa rispetto al panorama dei consiglieri delle società quotate.

Tale comparazione appare per alcuni aspetti preoccupante, poiché la normativa di settore, ancorché in fase di ulteriore affinamento, prescrive caratteristiche di professionalità, esperienza, tempo a disposizione, ma anche requisiti di composizione dei consigli che sono più stringenti rispetto a quelli complessivi delle società quotate, viste anche le specificità del *business* bancario.

L'esame dei *board* mostra come tra le banche esaminate, quelle quotate abbiano amministratori in media più qualificati e con maggiore esperienza, forse anche per il condizionamento



che viene dalla normativa di mercato, mentre per le altre banche, soprattutto di minori dimensioni, il tema dell'esperienza e della qualificazione degli amministratori dovrà essere prontamente affrontato in vista della suddetta normativa.

L'approfondimento delle differenze a livello dimensionale e anche di forme giuridiche evidenzia infatti una situazione in media relativamente migliore per le banche di maggiori dimensioni, anche se la variabilità all'interno del campione resta ampia e la correlazione tra qualità del *board* e dimensione (o forma giuridica) è piuttosto debole.

Va inoltre sottolineato che le banche grandi e quotate hanno certamente una maggior forza attrattiva sulle migliori professionalità, per cui il *gap* di competenze e di qualificazione professionale rischia di insistere soprattutto per le banche più piccole.

Ci sono evidenti spazi di miglioramento, lungo un percorso non opzionale e cadenzato dal rilascio delle nuove disposizioni regolamentari e che dovrà vedere protagonisti tutti gli attori del sistema bancario e finanziario.



Bibliografia

- Banca d'Italia (2013), "*Disposizioni di vigilanza per le banche*", Circolare n° 285, 17 dicembre, e successivi aggiornamenti
- Banca d'Italia (2015), "*Sanzioni e procedura sanzionatoria amministrativa*", Documento per la consultazione, settembre
- Carretta A. e Schwizer P. (2015), "*Governance 2.0*", Bancaria Editrice, Roma
- Comitato di Basilea (2015), "*Corporate governance principles for banks*", 8 luglio
- CONSOB (2015), "*2015 Report on corporate governance of italian listed companies*", n° 4, dicembre
- Del Prete S. e Stefani M.L. (2015), "*Women as 'gold dust': gender diversity in top boards and the performance of Italian banks*", Temi di Discussione (Working Papers), n° 1014, giugno
- EBA (2011), "*Guidelines on Internal Governance*", 27 settembre
- EBA (2012), "*Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders*", 22 novembre
- Francis B., Hazan I. e Wu Q. (2015), "*Professors in the Board Room and their impact on Corporate Governance and Firm Performance*", in "*Financial Management*", fall, pagg. 547-581
- FSF (2008), "*Report of the Financial Stability Forum on Enhancing Market and Institutional Resilience*", aprile
- Group of Thirty (2009), "*Financial Reform A Framework for Financial Stability*", gennaio
- Hau H. e Thum M. (2009), "*Subprime Crisis and Board (In-)Competence: Private versus Public Banks in Germany*", in "*Economic Policy*", 24 (60), pagg. 701-752
- Hopt K.J. (2013), "*Corporate Governance of Banks and Other Financial Institution after the Financial Crisis - Regulation in the Light of Empiry and Theory*", in "*Journal of Corporate Law Studies*", vol. 13, part 2, pagg. 219-253
- Mieli S. (2012), "*Sistemi di controllo dei rischi e governo degli intermediari: una prospettiva di vigilanza*", Banca d'Italia, intervento al Convegno ADEIMF "Corporate governance e gestione dei rischi: gli insegnamenti della crisi"
- OCSE (2015), "*G20/OECD Principles of Corporate Governance*", settembre
- Parlamento Europeo e Consiglio Europeo (2013), "*Direttiva 2013/36/UE sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento*" (CRD IV), 26 giugno
- Tarantola A.M. (2009), "*Le banche popolari nel confronto competitivo: vocazione territoriale e profili di governance*", intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia al Convegno "Le banche popolari cooperative: profili italiani ed europei", Istituto Centrale delle Banche Popolari – Associazione Nazionale delle Banche Popolari, Taormina, 27 febbraio



APPENDICE

TAB. A1

I requisiti quali-quantitativi degli esponenti del *board*

(Banca d'Italia, Circolare n° 285, Titolo 4, Capitolo 1 - aggiornamento del 24.11.2015)

	Principi generali	Linee applicative
Quantitativi	<p>Numero componenti organi sociali adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca, per presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale (gestione e controlli).</p> <p>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.</p>	<p><i>(adeguamento entro il 30.6.2017)</i></p> <p>Le banche pongono particolare attenzione al numero dei consiglieri; analoga attenzione va posta sul numero complessivo delle cariche interne ai gruppi.</p> <p>Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa il numero massimo dei consiglieri non è superiore a 15, oppure a 19 in caso di adozione del modello monistico, fatti salvi casi eccezionali che vanno analiticamente valutati e motivati; in caso di adozione del modello dualistico, tale obbligo ricorre se il numero complessivo dei componenti il consiglio di sorveglianza e di gestione è superiore a 22.</p> <p>Le altre banche devono attestarsi su numeri inferiori.</p>
Qualitativi (Nota 1)		
	Componenti pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che ciascuno di essi è chiamato a svolgere (funzione di supervisione o gestione; funzioni esecutive e non; componenti indipendenti, etc.)	
	Componenti dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire, anche in eventuali comitati interni al Consiglio, e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della banca	
	Componenti con competenze diffuse tra tutti i componenti e opportunamente diversificate, in modo da consentire che ciascuno dei componenti, sia all'interno dei comitati di cui sia parte che nelle decisioni collegiali, possa effettivamente contribuire, tra l'altro, a individuare e perseguire idonee strategie e ad assicurare un governo efficace dei rischi in tutte le aree della banca. <p>Un adeguato grado di diversificazione, anche in termini di età, genere e provenienza geografica, favorisce tra l'altro la pluralità di approcci e prospettive nell'analisi dei problemi e nell'assunzione delle decisioni, evitando il rischio di comportamenti di mero allineamento a posizioni prevalenti, interne o esterne alla banca. La diversificazione può indurre ad un grado di coinvolgimento più intenso di ciascun componente su materie o decisioni più affini e alle proprie caratteristiche. Ciò non deve tuttavia pregiudicare il principio della partecipazione attiva di tutti gli esponenti ai lavori e alle decisioni consiliari; ogni componente deve quindi essere in grado di analizzare e</p>	<p>La composizione degli organi deve riflettere un adeguato grado di diversificazione in termini, tra l'altro, di competenze, esperienze, età, genere, proiezione internazionale.</p> <p>Le banche adottano piani di formazione adeguati ad assicurare che il bagaglio di competenze tecniche dei membri degli organi di amministrazione e controllo nonché dei responsabili delle principali funzioni aziendali, necessario per svolgere con consapevolezza il loro ruolo, sia preservato nel tempo; in caso di nuove nomine, programmi di formazione specifici sono predisposti per agevolare l'inserimento dei nuovi componenti negli organi aziendali.</p>

	formulare valutazioni sul complesso delle materie trattate e delle decisioni assunte in consiglio.	
	Componenti che dedichino tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico, fermo il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti in attuazione della CRD IV. (Nota 2)	Fermo restando il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti ai sensi della CRD IV o da disposizioni di legge o statutarie (Nota 3), va assicurato che i componenti degli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo garantiscano un'adeguata dedizione di tempo al loro incarico, tenuto conto: - della natura e della qualità dell'impegno richiesto e delle funzioni svolte nella banca, anche in relazione alle sue caratteristiche; - di altri incarichi in società o enti, impegni o attività lavorative svolte.
	Componenti che indirizzino la loro azione al perseguimento dell' interesse complessivo della banca , indipendentemente dalla compagine societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono tratti, operando con autonomia di giudizio.	
Requisiti ulteriori richiesti a consiglieri non esecutivi (NED)	Sono compartecipi delle decisioni assunte dall'intero consiglio e chiamati a svolgere un'importante funzione dialettica e di monitoraggio sulle scelte compiute dagli esponenti esecutivi. L'autorevolezza e la professionalità dei consiglieri non esecutivi devono essere adeguate all'efficace esercizio di queste funzioni, determinanti per la sana e prudente gestione della banca: è quindi fondamentale che anche la compagine dei consiglieri non esecutivi posseda ed esprima adeguata conoscenza del business bancario, delle dinamiche del sistema economico-finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria e, soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi. Si tratta di conoscenze essenziali per l'efficace svolgimento dei compiti loro richiesti.	I componenti non esecutivi devono: 1. acquisire, avvalendosi dei comitati interni, ove presenti, informazioni sulla gestione e sull'organizzazione aziendale, dal management, dalla revisione interna e dalle altre funzioni aziendali di controllo; 2. essere fattivamente impegnati nei compiti loro affidati, anche sotto il profilo della disponibilità di tempo; 3. partecipare ai processi di nomina e revoca dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo. E' coerente con l'attribuzione al consiglio di sorveglianza della funzione di supervisione strategica un consiglio di gestione caratterizzato da un numero contenuto di componenti e dalla prevalenza di esecutivi (Nota 4); consigli di gestione che prevedono un numero di componenti superiore a 7 rappresentano casi eccezionali, che vanno analiticamente valutati e motivati. Se il consiglio di sorveglianza ha esclusivamente compiti di controllo, nel consiglio di gestione deve essere presente un numero adeguato di componenti non esecutivi.
Requisiti ulteriori richiesti a consiglieri indipendenti (ID) (Nota 5)	Nell'organo che svolge la funzione di supervisione strategica, devono essere nominati soggetti indipendenti che vigilino con autonomia di giudizio sulla gestione sociale, contribuendo ad assicurare che essa sia svolta nell'interesse della società e in modo coerente con gli obiettivi di sana e prudente gestione (Nota 6). Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, la costituzione all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica di comitati specializzati (con compiti istruttori, consultivi, propositivi), composti anche da indipendenti, agevola l'assunzione di decisioni soprattutto con riferimento ai settori di attività più complessi o in cui più elevato è il rischio che si verifichino situazioni di conflitto di interessi.	Il numero di consiglieri indipendenti deve essere pari ad almeno un quarto dei componenti dell'organo con funzione di supervisione strategica (Nota 7). (adeguamento entro il 30.6.2017) Essi devono possedere professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna all'organo di appartenenza ed apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo.
Requisiti ulteriori richiesti al Presidente	Il presidente del consiglio di amministrazione (organo di supervisione strategica) svolge una funzione cruciale per garantire il buon funzionamento del consiglio, favorire la	(adeguamento entro il 30.6.2017) Il presidente favorisce in modo neutrale la dialettica tra componenti esecutivi e non esecutivi e sollecita la partecipazione attiva dei componenti non esecutivi ai lavori del consiglio.



	<p>dialettica interna e assicurare il bilanciamento dei poteri, in coerenza con i compiti in tema di organizzazione dei lavori del consiglio e di circolazione delle informazioni che gli vengono attribuiti dal codice civile.</p> <p>Il presidente promuove l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario, garantendo l'equilibrio di poteri rispetto all'amministratore delegato e agli altri amministratori esecutivi; si pone come interlocutore dell'organo con funzione di controllo e dei comitati interni. A tal fine egli, oltre a possedere le caratteristiche richieste agli amministratori, deve avere le specifiche competenze necessarie per adempiere ai compiti che gli sono attribuiti.</p> <p>Per svolgere efficacemente la propria funzione, il presidente deve avere un ruolo non esecutivo e non svolgere, neppure di fatto, funzioni gestionali (3). 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.</p>	<p>Non può essere membro del comitato esecutivo; se utile per assicurare un efficace raccordo informativo tra la funzione di supervisione strategica e quella di gestione, può partecipare, senza diritto di voto, alle riunioni del comitato esecutivo.</p>
<p>Requisiti relativi ai Comitati endo-consiliari</p>	<p>Nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica è</p>	
<p><i>Comitato Nomine</i></p>	<p>necessario che siano costituiti tre comitati specializzati in tema di "nomine", "rischi", "remunerazioni", con i compiti specificamente indicati nelle disposizioni di vigilanza e aventi le seguenti caratteristiche:</p> <p>1. la composizione, il mandato, i poteri (consultivi, istruttori, propositivi), le risorse disponibili e i regolamenti interni dei comitati sono chiaramente definiti; l'istituzione dei comitati non deve comportare una limitazione dei poteri decisionali e della responsabilità degli organi aziendali al cui interno essi sono costituiti;</p> <p>2. ciascun comitato è composto, di regola, da 3-5 membri (<i>adeguamento entro il 30.6.2017</i>), tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti; ove sia presente un consigliere eletto dalle minoranze, esso fa parte di almeno un comitato. I comitati devono distinguersi tra loro per almeno un componente. I lavori di ciascun comitato sono coordinati da un <i>presidente scelto tra i componenti indipendenti</i>.</p> <p>Nelle banche intermedie è costituito il "comitato rischi", con le stesse caratteristiche precedentemente indicate.</p> <p>Nelle banche di minori dimensioni o</p>	<p>Il comitato nomine svolge funzioni di supporto agli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione nei seguenti processi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nomina o cooptazione dei consiglieri: il comitato nomine (o gli amministratori indipendenti), oltre a svolgere un ruolo consultivo nelle fasi di valutazione ai fini delle nomine o della cooptazione dei consiglieri, è chiamato ad esprimere il proprio parere sull'idoneità dei candidati che, in base all'analisi svolta in via preventiva, il consiglio abbia identificato per ricoprire le cariche. Con riferimento all'esigenza di assicurare un adeguato grado di diversificazione nella composizione collettiva dell'organo, il comitato - fermi restando gli obblighi posti dalla disciplina delle banche quotate (Cfr. art. 147-ter, co. 1-ter TUF) - fissa un obiettivo (target) in termini di quota di genere meno rappresentato e predispone un piano per accrescere questa quota sino al target fissato; - autovalutazione degli organi, secondo quanto previsto dalla Sez. VI; - verifica delle condizioni previste ai sensi dell'art. 26 TUB; - definizione di piani di successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo previsti dalla Sez. IV. <p>Nello svolgimento dei suoi compiti, il comitato tiene conto dell'obiettivo di evitare che i processi decisionali dell'organo con funzione di supervisione strategica siano dominati da un unico soggetto o da gruppi di soggetti che possono recare pregiudizio per la banca (si richiamano in particolare i principi volti a evitare eccessive concentrazioni di potere).</p>
<p><i>Comitato Rischi</i></p>	<p>complessità operativa, o – con riferimento a tutte le banche – per i comitati diversi da quelli obbligatori, l'eventuale istituzione di comitati risponde a concrete esigenze e comunque rispetta quanto al precedente punto</p>	<p>Il comitato rischi svolge funzioni di supporto all'organo con funzione di supervisione strategica in materia di rischi e sistema di controlli interni.</p> <p>I membri del comitato devono possedere conoscenze, competenze ed esperienze tali da poter comprendere appieno e</p>



	1. Essi sono, di regola, composti da 3-5 membri e ciascun comitato include <i>almeno un componente indipendente</i> . 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 <i>presidente</i> 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. Nel modello monistico, al fine di assicurare l’efficacia dei controlli, il numero dei componenti il “comitato per il controllo sulla gestione” non può essere inferiore a 3.	monitorare le strategie e gli orientamenti al rischio della banca.
<i>Comitato Remunerazioni</i>		Per i compiti del comitato remunerazioni si rinvia a quanto previsto dalle disposizioni di vigilanza in materia di sistemi di remunerazione e incentivazione delle banche.
Note: 1) Si ricorda che, sin dal momento dell’autorizzazione ad operare, è richiesto il possesso da parte degli esponenti aziendali dei requisiti previsti dall’art. 26 TUB, concernente i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza degli esponenti aziendali. 2) Sin dalla autorizzazione ad operare è richiesto: l’insussistenza delle cause di incompatibilità e decadenza dell’incompatibilità di cui all’articolo 36 del D.L. n° 201/2011 (c.d. divieto di <i>interlocking</i>) 3) Cfr. artt. 2390, 2399, co. 3, 2409- <i>duodecies</i> , co. 11 del codice civile; art. 148-bis TUF e relativa disciplina attuativa adottata dalla Consob; art. 36 del decreto legge 6 dicembre 2011 n° 201, convertito con modificazioni dalla legge 22 dicembre 2011, n° 214. 4) Resta fermo quanto previsto dall’art. 147-quater TUF. 5) L’Art. 3 del Codice di Autodisciplina per società quotate prevede requisiti di qualificazione degli amministratori indipendenti più stringenti rispetto all’articolo 148, terzo comma, TUF. 6) Fino all’emanazione della normativa di attuazione dell’art. 26 TUB, le banche definiscono nei propri statuti un’unica definizione di consiglieri indipendenti, coerente con il ruolo ad essi assegnato, e ne assicurano l’effettiva applicazione. In particolare, nella delibera consiliare con la quale viene valutata l’indipendenza deve, tra l’altro, risultare l’esame di tutti i rapporti creditizi intrattenuti con la banca e riconducibili al consigliere ritenuto indipendente. 7) Qualora questo rapporto non sia un numero intero, si approssima all’intero inferiore se il primo decimale è pari o inferiore a 5; diversamente si approssima all’intero superiore.		



TAB. A2

Riepilogo dei punteggi per variabile e profilo analizzato

	Punteggio singolo	Punteggio su base 10	Punteggio cumulato	Punteggio cumulato su base 10
Formazione				
laurea	1	2,22	1	2,2
premio economia/giurisprudenza	0,5	1,11	1,5	3,3
master	1	2,22	2,5	5,6
premio economia/giurisprudenza	0,5	1,11	3	6,7
dottorato di ricerca	1	2,22	4	8,9
premio economia/giurisprudenza	0,5	1,11	4,5	10
Esperienza in board / Esperienza manageriale				
1-2 incarichi	1	2,9		,
3-5 incarichi	1,5	4,3		,
oltre 5 incarichi	2	5,7		,
premio "finacial"	0,5	1,4		,
premio internazionale	0,5	1,4		,
premio recente (ultimi 5 anni)	0,5	1,4		,
Tempo a disposizione				
1-2 incarichi	2	10		
3-5 incarichi	1,5	7,5		
oltre 5 incarichi	1	5		
I punteggi di ciascun profilo sono pertanto espressi su una scala che va da 0 a 10, dove 0 rappresenta, rispettivamente nessuna laurea, nessuna esperienza in <i>board</i> e nessuna esperienza in altri organi o di natura manageriale; per il tempo a disposizione un punteggio molto basso indica poco tempo a disposizione (quindi numerosi incarichi in altri <i>board</i>). In maniera opposta, 10 rappresenta, rispettivamente, il livello massimo del titolo di studio (laurea, master e dottorato, tutti in ambito economico o giuridico), per l'esperienza in <i>board</i> e manageriale, rispettivamente almeno sei esperienze, con almeno un'esperienza in ambito bancario-finanziario, una sui mercati internazionali e una recente. Per il tempo a disposizione, un punteggio molto vicino a 10 indica un consigliere con pochi altri incarichi in altri <i>board</i> e quindi con molto tempo a disposizione.				