



Regulatory Outlook

**Quale assetto per la
governance bancaria
dopo la crisi?**

Tax & Legal

—

kpmg.com/it



Indice

1	Le scelte organizzative delle banche	3
2	La governance bancaria	5
3	L'autonomia statutaria	6
4	Lo scenario internazionale	7
5	Focus sul sistema monistico nelle banche	10
6	Prospettive future	15

Le scelte organizzative delle banche

La pandemia COVID-19 ha drammaticamente riproposto alla nostra attenzione una serie di interrogativi riguardanti la stabilità del sistema bancario e la capacità delle banche e delle istituzioni finanziarie di affrontare l'impatto economico della pandemia.

Nessuno pare dubitare che **l'ecosistema bancario al placarsi della crisi sarà molto diverso da quello attuale**. L'uso della tecnologia, il futuro del lavoro e le nuove modalità di interagire con le istituzioni finanziarie sono alcuni dei fattori che entreranno in gioco nel caleidoscopio di variabili che fonderà il paradigma della **'contemporaneità'**.

Volgere il nostro sguardo al futuro può orientarci verso le scelte che si presenteranno all'orizzonte, in un futuro auspicabilmente prossimo. **Ripensare la governance dell'impresa bancaria** può rappresentare un elemento chiave della strategia delle banche italiane per governare gli effetti della crisi e porre le basi per una crescita futura.

Nell'ultima decade, è stata frequentemente enfatizzata la stretta relazione intercorrente tra il sistema organizzativo e di controllo delle banche e l'inadeguatezza della governance. All'organo di supervisione strategica e gestione delle banche è stata in ultima analisi attribuita la responsabilità di una risposta deficitaria nell'identificare, comprendere e controllare i rischi, che ha trovato la più penetrante distorsione nel c.d. *silos management*.

Evidentemente, l'organizzazione del governo societario, inteso quale insieme delle regole, delle strutture e degli organi aziendali di cui si dota una banca nell'ambito dell'autonomia concessa dall'ordinamento per assicurare la trasparenza e l'efficacia della gestione, si riflette sulla capacità delle banche di misurare, gestire e contenere i rischi operativi che si manifestano in occasione di *shock* finanziari.

Al governo societario si affianca infatti un **sistema di risk governance** costituito dall'insieme degli attori, dei processi e dei controlli rivolti all'identificazione, alla gestione e al monitoraggio del profilo di rischio dell'attività della banca.

Le procedure di gestione e misurazione dei rischi costituiscono parte integrante del sistema di governance delle banche, trattandosi delle modalità attraverso cui l'organo di supervisione e gestione e il *management* della banca orientano le decisioni strategiche, identificano il livello di rischio che la banca è in grado di assumere durante l'attività e ripartiscono le responsabilità nella gestione dei rischi tra organi e funzioni di controllo aziendali.



Nell'attuale scenario di crisi determinato dalla pandemia COVID-19, l'organo di supervisione strategica e di gestione delle banche, a cui è attribuita la responsabilità per la determinazione delle politiche di governo dei rischi, è chiamato a valutare non solo l'efficienza del modello di governance adottato, ma anche l'efficacia dell'assetto della *risk* governance alla luce dell'esposizione del settore bancario a nuovi rischi operativi a causa della crisi.

Come noto, le misure volte a fronteggiare l'emergenza hanno evidenziato il **ruolo cruciale del sistema bancario italiano come principale canale per sostenere il sistema economico e garantire liquidità alle imprese nel perdurare dell'emergenza.**

La seguente trattazione esamina la normativa e le *best practices* di mercato in tema di governance bancaria, con l'obiettivo di mettere in luce le opportunità in termini di efficienza operativa che possono derivare dall'adozione da parte di una banca di un sistema di governance adeguato alla propria struttura, operatività ed obiettivi strategici.

Nell'ambito dell'esposizione, ci si soffermerà sulle caratteristiche del modello monistico, che, quale modello prevalente a livello internazionale, ha suscitato un certo interesse anche in Italia da parte degli operatori del settore.

“Ciò che accomuna le banche dalla redditività più elevata è soprattutto la capacità di definire strategie coerenti con i propri obiettivi, metterle in pratica, verificarne i risultati. Buone capacità imprenditoriali e un efficace assetto della governance aziendale e del sistema dei controlli interni sono una determinante fondamentale della redditività.”

Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia Luigi Federico Signorini, Regolamentazione, tecnologia e redditività, Convegno ABI, Supervision, Risks & Profitability 2019 'Oltre Basilea', Giugno 2019



La governance bancaria

In virtù del regime di vigilanza a cui le banche sono soggette, la disciplina dettata dal codice civile in materia di amministrazione, direzione e controllo delle imprese di diritto comune è integrata per le società bancarie da un nucleo di disposizioni di rango secondario emanate dalla Banca d'Italia.

Nello specifico, la disciplina di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche è contenuta nella **circolare della Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013**, in vigore dal 1° gennaio 2014 (di seguito, 'Circolare 285').

La Circolare 285 contiene la disciplina prudenziale di riferimento per le banche ed i gruppi bancari ed integra le disposizioni di vigilanza di cui alla Circolare n. 263 del 2006 che continuano a trovare applicazione per banche e gruppi bancari solo in parte.

Tali disposizioni regolano il sistema di amministrazione e controllo delle banche in modo più rigoroso rispetto alla disciplina codicistica e concedono una più limitata autonomia nella determinazione dell'assetto organizzativo societario.

Inoltre, ad esse si affiancano norme sulla la gestione dei rischi, le operazioni con parti correlate e la gestione dei conflitti di interesse, nonché sul controllo degli assetti proprietari e sulle modifiche allo statuto.

In materia di governo societario, oltre alle previsioni del codice civile in materia di amministrazione, direzione e controllo e alle disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia, per le banche italiane con azioni quotate in mercati regolamentati trova, inoltre, applicazione la **disciplina sugli organi di amministrazione e controllo e sull'attività di revisione contabile** dettata dal D.Lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998 (di seguito, 'TUF') e dai relativi regolamenti di attuazione.

Accanto alle disposizioni normative e di vigilanza sopra enunciate, sono da annoverare tra le fonti della governance delle società bancarie i principi, le linee guida e le raccomandazioni formulati da organismi nazionali e sovranazionali.

I principi e le linee guida in materia di governo societario facilitano un'ampia armonizzazione tra i modelli di governance previsti negli ordinamenti, creando le condizioni per lo sviluppo di regole e *best practices* comuni di amministrazione societaria nei mercati globalizzati.

In tal senso si può prendere in considerazione, ad esempio, il ruolo di impulso rappresentato dai principi G20/OCSE sulla *corporate governance*, ovvero dai principi e dai criteri applicativi formulati dai codici di autodisciplina a cui le imprese possono aderire su base volontaria.

L'autonomia statutaria

Come noto, il **D.Lgs. n. 6 del 17 gennaio 2003 (la c.d. riforma Vietti)** ha introdotto nell'ordinamento italiano **due nuovi modelli di amministrazione e di controllo per le società per azioni: il sistema dualistico e quello monistico**. I nuovi modelli di governance si aggiungono al modello di amministrazione e controllo c.d. 'tradizionale'.

Ai sensi dell'art. 2380 c.c., e come ribadito dagli artt. 2409-*octies* c.c. e 2409-*sexiesdecies* c.c., i due nuovi sistemi di amministrazione e di controllo introdotti dalla riforma del 2003 si applicano solo se lo statuto li abbia esplicitamente adottati. Nel silenzio dello statuto si applica, pertanto, il sistema di governance tradizionale.

L'introduzione dei due modelli alternativi di governance (i sistemi dualistico e monistico) rappresenta una delle svolte più innovative della riforma del 2003 in quanto consente un arricchimento degli strumenti a disposizione delle imprese italiane, soprattutto per le imprese e le banche italiane coinvolte nel processo di internazionalizzazione e abituate al dialogo con gli investitori stranieri.

Difatti, **l'introduzione della possibilità di scelta tra i sistemi di governance ha reso più agevole alle imprese l'accesso ai mercati internazionali**, dove i modelli di governance monistico e dualistico sono maggiormente applicati, e ha contribuito a rafforzare il grado di flessibilità e autonomia statutaria delle imprese stesse.

Proprio il principio di **autonomia statutaria** assume un'importanza fondamentale nella governance bancaria quale strumento dell'organizzazione sociale per **distribuire, coordinare e bilanciare poteri e responsabilità tra gli organi aziendali**, soprattutto tra gli organi coinvolti nel sistema dei controlli interni, coerentemente con gli obiettivi e le strategie sociali e nel rispetto della disciplina speciale a cui gli enti creditizi sono sottoposti.

Anche nelle citate disposizioni di Banca d'Italia di cui alla Circolare n. 285 viene ribadita la facoltà di scelta per l'impresa bancaria tra i diversi sistemi di amministrazione e controllo previsti dall'ordinamento italiano.

La normativa bancaria prevede espressamente che le banche siano lasciate libere di valutare quale assetto di governo societario concretamente assicuri l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli, previo un procedimento di autovalutazione che tenga conto di elementi chiave, tra i quali la struttura proprietaria, gli obiettivi di medio e lungo periodo, le dimensioni e la complessità operativa e il grado di apertura al capitale del mercato di rischio.

A tale proposito, risulta di fondamentale importanza per accrescere la competitività sul mercato la capacità di una banca, nell'ambito dell'autonomia concessa dall'ordinamento, di dotarsi di un assetto organizzativo di amministrazione e controllo tale da garantire un'efficiente rete di controlli interni, assicurare un'adeguata circolazione delle informazioni tra gli organi aziendali e permettere di verificare che i risultati raggiunti siano conformi alle strategie e agli obiettivi imprenditoriali.

Lo scenario internazionale

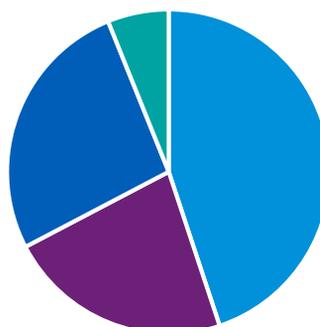
Gli organismi internazionali e le legislazioni dei paesi europei hanno promosso principi e linee guida comuni con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei sistemi di amministrazione e controllo per le imprese. In relazione alle società quotate e alle banche, recenti sviluppi normativi e riforme del diritto societario in Europa dimostrano un **trend verso regole e obiettivi comuni diretti a rafforzare l'efficienza del sistema dei controlli interni e a garantire la sostanziale separazione tra le funzioni di gestione e di controllo** tramite, ad esempio, l'introduzione di più rigorosi requisiti di indipendenza degli amministratori.

Il sistema dei controlli interni ha assunto un ruolo centrale nell'assetto organizzativo delle imprese, divenendo un fattore fondamentale e imprescindibile per l'esercizio di una corretta attività di amministrazione e gestione aziendale.

In particolare, **un efficace assetto dei controlli interni nelle società quotate**, inteso come l'insieme di regole di coordinamento tra gli organi e le funzioni aziendali con responsabilità di controllo, **costituisce oggi per le autorità di vigilanza un essenziale strumento per la preventiva individuazione e la repressione di illeciti o condotte opache sul mercato e per la tutela della stabilità del sistema finanziario.**

L'affermarsi di regole e principi comuni di governance ha privilegiato a livello internazionale l'adozione del modello di governance monistico, caratterizzato da una costante dialettica inter-organica che permette una migliore circolazione di informazioni tra gli organi di gestione e controllo.

Secondo i dati pubblicati dall'OCSE nel 2019, nel panorama internazionale il sistema di governance più comunemente adottato è quello monistico (in 22 giurisdizioni), mentre 11 paesi consentono esclusivamente l'adozione del sistema dualistico. Risulta in crescita il numero di giurisdizioni (13) in cui è possibile scegliere tra il sistema monistico o dualistico e solo 3 paesi (Italia, Giappone e Portogallo) prevedono la scelta tra 3 distinti sistemi di governance (c.d. sistema ibrido).



■ Monistico ■ Dualistico ■ M/D ■ Ibrido

OECD (2019), OECD Corporate Governance Factbook 2019.

Fin dall'introduzione nell'ordinamento italiano del sistema di governance monistico, il legislatore ne riconosceva la vocazione internazionale sottolineandone le caratteristiche di flessibilità e semplicità rispetto ai modelli tradizionale e dualistico.

In particolare, **il sistema monistico è in grado di assicurare un alto grado di trasparenza e un efficace sistema di circolazione delle informazioni tra gli organi di gestione e controllo** grazie all'affidamento delle funzioni di controllo sull'amministrazione al comitato per il controllo sulla gestione, organo costituito proprio all'interno del consiglio di amministrazione. Tale 'prossimità' tra l'organo di gestione e quello deputato al controllo consente il permanere di una dialettica inter-organica, abbattendo tempistiche e costi dell'attività di controllo.

In tal senso, nella relazione al richiamato D.Lgs. di riforma della disciplina delle società di capitali del 2003, si evidenzia che il sistema monistico è "largamente ispirato allo statuto della società europea, attua un modello di governance semplificato e più flessibile rispetto agli altri modelli alternativi. Esso tende a privilegiare la circolazione delle informazioni tra l'organo amministrativo e l'organo deputato al controllo, conseguendo risparmi di tempo e di costi e una elevata trasparenza tra gli organi di amministrazione e di controllo".

Anche nei settori bancario e finanziario è stato osservato che **il sistema monistico rappresenta un modello organizzativo di governance adeguato alle imprese bancarie e alle società quotate con un'operatività internazionale**, in grado di garantire un'efficace interazione tra l'organo di gestione e l'organo deputato al controllo.

Da una parte, la Banca d'Italia ha sottolineato che i modelli monistico e dualistico possono "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".

Dall'altra, per le società quotate si è riconosciuto che "il modello monistico, oltre a rappresentare un modello di governance capace di rendere più competitive le imprese sui mercati dei capitali internazionali, potrebbe implicare una configurazione degli assetti organizzativi interni particolarmente adeguata ed efficace per la gestione e il controllo delle società quotate".

In tale ottica, il sistema di governance monistico offre una risposta al cd. *Silos management*, agevolando la circolazione delle informazioni, e di conseguenza assicurando maggiore trasparenza, tra l'organo incaricato della gestione sociale e l'organo deputato al controllo (quest'ultimo costituito da un comitato all'interno del consiglio di amministrazione).

Inoltre, grazie al costante contraddittorio inter-organico e, in particolare, all'efficacia del flusso di informazioni tra l'organo di gestione e l'organo di controllo, quest'ultimo sarebbe facilitato, rispetto al collegio sindacale nel sistema tradizionale, nello svolgere in modo particolarmente informato, e quindi più efficace, i suoi compiti di controllo sulla gestione.

Non è dunque un caso che negli ultimi anni si è registrata una crescente attenzione delle società quotate italiane per le opportunità offerte dal sistema di governance monistico.

In tempi più recenti, tale propensione si è iniziata a manifestare anche nel settore bancario in cui enti creditizi di primaria importanza quali Intesa San Paolo S.p.A. e UBI Banca S.p.A. hanno adottato il sistema di amministrazione e controllo monistico.

Proprio nel sistema bancario, l'applicazione del sistema monistico ha consentito di costatarne alcuni risultati positivi. Si è osservato che nella prassi **il sistema di governance monistico migliora la qualità di interazione tra gli organi di gestione e controllo**, eliminando i dislivelli informativi tra gli stessi, e facilita l'intervento *ex ante* da parte dell'organo di controllo la cui funzione di vigilanza è orientata alla prevenzione delle criticità di gestione e delle condotte opache sul mercato.



Focus sul sistema monistico nelle banche

Il sistema monistico prevede la presenza di un consiglio di amministrazione, a cui spetta la gestione dell'impresa in via esclusiva, e di un comitato per il controllo sulla gestione, l'organo a cui sono affidate funzioni di controllo e di vigilanza.

Nel sistema monistico la vigilanza e il controllo sull'amministrazione non sono affidati ad un organo autonomo come avviene, invece, nel sistema tradizionale e in quello dualistico (nei quali la vigilanza è affidata, rispettivamente, al collegio sindacale e al consiglio di sorveglianza): principale innovazione del sistema monistico è la mancanza di un autonomo organo a cui sono conferiti i compiti di controllo e vigilanza. Difatti, nel sistema monistico **le funzioni di vigilanza e controllo sull'amministrazione sono attribuite al comitato per il controllo sulla gestione**, formato da amministratori indipendenti e costituito all'interno del consiglio di amministrazione.

In base alla disciplina prevista dal codice civile, gli amministratori che compongono il comitato per il controllo sulla gestione: (i) "non svolgono funzioni gestionali"; (ii) devono "essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci" e, se lo statuto lo prevede, di requisiti di onorabilità e professionalità, nonché di ulteriori requisiti di indipendenza previsti da codici di comportamento redatti da associazioni di categoria o da società di gestione di mercati regolamentati (art. 2409-*septiesdecies* c.c. come richiamato dall'art. 2409-*octiesdecies* c.c.); e (iii) "devono avere almeno un componente scelto fra gli iscritti nell'apposito registro dei revisori legali".

Alle particolarità appena richiamate del sistema di governance monistico, si aggiunge un'altra significativa differenza rispetto al sistema di amministrazione tradizionale: **l'assoggettamento, senza eccezioni, al controllo contabile di un revisore, persona fisica o società di revisione** (nel sistema tradizionale, lo statuto delle società che non siano tenute alla redazione del bilancio consolidato può prevedere che la revisione legale dei conti sia esercitata dal collegio sindacale ai sensi dell'art. 2409-*bis* c.c.).

Al netto delle importanti differenze sopra riportate tra le funzioni attribuite al consiglio di amministrazione nel sistema monistico e quelle attribuite al consiglio di amministrazione nel sistema di amministrazione tradizionale, la disciplina sul consiglio di amministrazione del sistema monistico è sostanzialmente analoga alla disciplina dettata dal codice civile per il consiglio di amministrazione del sistema tradizionale.



In conformità alle disposizioni della Circolare 285, l'assetto organizzativo delle banche che adottano il sistema monistico si basa sulla ripartizione tra gli organi delle seguenti funzioni:

- **funzione di supervisione strategica**, attribuita al CdA in composizione collegiale, che determina gli indirizzi e gli obiettivi aziendali strategici e verifica la loro attuazione;
- **funzione di gestione**, affidata al CdA e solitamente delegata ad amministratori esecutivi, a cui viene affidata la direzione delle attività operative e l'attuazione degli indirizzi strategici;
- **funzione di controllo**, assegnata al comitato sul controllo della gestione, che accerta la correttezza dell'attività di amministrazione e l'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili.

Specifiche disposizioni sono previste in caso di applicazione del sistema monistico, al fine di evitare che dall'adozione di un modello distinto da quello tradizionale possa derivare un pregiudizio all'indipendenza ed efficacia della funzione di controllo, per il fatto che la funzione di gestione e controllo siano attribuite ad un unico organo sociale: il comitato per il controllo sulla gestione.

In primo luogo, **la Circolare 285 estende i poteri/doveri di vigilanza del comitato sul controllo della gestione** rispetto alla disciplina civilistica, che li limita a specifici ambiti.

In particolare, l'art. 2409-*octiesdecies* c.c. concentra l'attività di vigilanza del comitato ai profili organizzativi più critici, delimitandola alla verifica: (i) sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società; (ii) sull'adeguatezza del sistema di controllo interno; e (iii) sull'adeguatezza ed idoneità a rappresentare i fatti di gestione del sistema amministrativo e contabile.

Invece, **la Circolare 285**, perseguendo il fine di garantire la sana e prudente gestione indipendentemente dal sistema di governance adottato, **attribuisce i poteri/doveri previsti per il collegio sindacale dall'art. 2403 c.c. anche agli altri organi con funzione di controllo** (sia al consiglio di sorveglianza che al comitato per il controllo sulla gestione).

Ne deriva che, con riferimento al comitato per il controllo sulla gestione, i compiti si estendono al più generale dovere di vigilare "sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca".

Nella Circolare 285 si è perseguito l'obiettivo di rafforzare la funzione di controllo, dando preminenza all'esigenza di garantire in ambito bancario un controllo efficace sul rispetto della normativa applicabile.

In forza del suo ruolo di organo con funzione di controllo, il comitato per il controllo sulla gestione deve informare senza indugio la Banca d'Italia di ogni irregolarità o violazione di cui venga a conoscenza (in attuazione dell'art. 52 del D.Lgs. n. 385 del 1993, di seguito 'TUB').

E' inoltre previsto che i membri del comitato vengano nominati e revocati direttamente dall'assemblea. La *ratio* alla base di tale disposizione è assicurare una **maggiore indipendenza dell'organo con funzione di controllo**, i cui membri sono scelti direttamente dai soci-azionisti, senza che coloro a cui è affidata la funzione di gestione possano esercitare alcuna influenza.

L'indipendenza del comitato per il controllo sulla gestione è ulteriormente garantita, *inter alia*, dai requisiti di professionalità e onorabilità previsti per gli esponenti delle banche, dai requisiti di indipendenza previsti per i suoi membri e dal fatto che non possano avere incarichi esecutivi. Inoltre, in caso di banche quotate, il presidente del comitato deve essere stato nominato in rappresentanza dei soci di minoranza.

Le banche si rendono conformi alle sopra citate disposizioni della Circolare 285 tramite il proprio statuto.

L'autorità di vigilanza (Banca d'Italia o Banca Centrale Europea, a seconda dei rispettivi ambiti di competenza) può esercitare un controllo preventivo in occasione dell'autorizzazione all'attività bancaria di una società di nuova costituzione (art. 14 TUB) o del procedimento di vigilanza per la modifica dello statuto (art. 56 TUB).

Nel compiere la propria funzione di controllo, il comitato per il controllo della gestione si integra ed opera insieme agli altri organi aziendali preposti a compiti di vigilanza:

- le funzioni aziendali di controllo (conformità alle norme, controllo dei rischi e revisione interna) trasmettono direttamente le proprie relazioni anche al comitato. I vertici di tali funzioni sono nominati dall'organo di supervisione strategica, solo dopo aver sentito il comitato;
- allo stesso modo, l'organo di controllo della capogruppo si relaziona con i rispettivi organi delle società controllate;
- il comitato per il controllo sulla gestione può assumere le funzioni dell'organismo di vigilanza istituito ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001;
- il comitato per il controllo sulla gestione si rapporta con il comitato rischi costituito in seno al consiglio di amministrazione, con la funzione di supporto in materia di rischi e sistema dei controlli interni.



Ulteriori soggetti rientranti nel perimetro del sistema di controlli oggetto di vigilanza da parte del comitato sono il revisore contabile dei conti e, nelle società quotate, il preposto alla redazione dei documenti contabili societari (ai sensi dell'art. 154-*bis* del TUF).

La Circolare 285 prescrive che l'organo di supervisione strategica predisponga un documento al fine di stabilire con chiarezza la ripartizione delle responsabilità e dei compiti di ciascun soggetto rientrante nel perimetro del sistema dei controlli interni, nonché la gestione dei relativi flussi informativi.

Banca Intesa San Paolo S.p.A. è stato il primo istituto di credito in Italia ad adottare il modello monistico quale sistema di governo societario, seguita a distanza di qualche anno da UBI Banca S.p.A. Può essere pertanto utile in questa sede analizzare le ragioni che hanno portato a ritenere opportuna l'attuazione di una così complessa operazione di ristrutturazione societaria.

Durante l'assemblea straordinaria del 26 febbraio 2016, è stato deliberato il passaggio dal sistema di governance dualistico al modello monistico. Tale cambiamento era stato oggetto di approfondite valutazioni da parte di una commissione composta da membri del consiglio di sorveglianza, costituita appositamente per verificare l'opportunità di superare il modello dualistico, scelto nove anni prima

in occasione della costituzione del gruppo Intesa Sanpaolo, in quanto considerato il modello di governance più idoneo a facilitare il processo di integrazione dei gruppi Banca Intesa e Sanpaolo IMI.

Le ragioni del cambiamento erano inizialmente emerse dai processi di autovalutazione del consiglio di sorveglianza e di quello di gestione, che avevano infatti individuato alcune inefficienze dovute alla separazione tra funzione di gestione e funzione di supervisione strategica e controllo (da cui derivavano asimmetrie informative tra gli organi societari ed una maggiore complessità della catena decisionale). In primo luogo, si era escluso un ritorno al modello tradizionale per la necessità di concentrare in uno stesso organo societario tanto la funzione di supervisione strategica quanto quella di controllo, per foraggiare una maggiore efficienza ed efficacia dell'attività di controllo, ottimizzando l'attività di prevenzione delle irregolarità ed i flussi informativi.

Questi vantaggi erano già stati ottenuti tramite l'adozione di un modello dualistico in cui si era scelto di attribuire al consiglio di sorveglianza anche la funzione di supervisione strategica. Tuttavia, tale distribuzione di competenze aveva comportato una compressione del ruolo del consiglio di gestione ed un aggravio dei procedimenti decisionali, influenzando negativamente sull'efficienza complessiva del sistema di governo.





Per ovviare a tali criticità venne adottato il modello di governance monistico, che prevede l'accentramento in un solo organo della funzione di supervisione strategica e di gestione, insieme con la possibilità di delegare attività di gestione ad un amministratore delegato o ad un comitato esecutivo. In tal modo si rafforza la risposta sinergica tra funzione di supervisione strategica e gestione, non solo semplificando e velocizzando la circolazione delle informazioni, ma anche promuovendo una maggiore dialettica tra chi determina gli indirizzi strategici (il CdA nel suo insieme), chi li attua (i consiglieri delegati) e chi monitora la corrispondenza tra indirizzi e loro attuazione (il CdA nella sua collegialità ma in particolare i consiglieri non esecutivi).

Presupposto per il concreto funzionamento del sistema monistico (in cui tutte le funzioni di amministrazione e controllo sono esercitate all'interno del CdA) è la **chiara suddivisione di competenze e responsabilità**: lo Statuto deve prevedere le attività riservate al CdA nella sua interezza e quelle di gestione oggetto di delega all'amministratore delegato. Il CdA è agevolato nell'espletamento delle sue funzioni dalla costituzione di comitati endo-consiliari (rischi, remunerazione e nomine) che adempiono a compiti istruttori, propositivi e consultivi. Al comitato per il controllo sulla gestione è attribuita la funzione di controllo. Regolamenti interni definiscono nel dettaglio le competenze e responsabilità di ciascun organo, nonché i flussi informativi tra di essi.

Un altro elemento chiave per l'efficiente funzionamento del sistema di governance è la **presenza di un numero preponderante di consiglieri non esecutivi/indipendenti**, che sono preposti non solo a costituire il comitato per il controllo sulla gestione ma anche a garantire una dialettica interna, fungendo da contrappeso ai consiglieri esecutivi.

Un ulteriore fattore che ha favorito l'adozione del sistema monistico da parte di Banca Intesa Sanpaolo S.p.A. è la sua **riconoscibilità internazionale**, quale sistema di governance più diffuso nei paesi sviluppati. Ciò è stato ritenuto rilevante in relazione tanto alla sottoposizione alla diretta vigilanza della Banca Centrale Europea, quanto alla composizione dell'azionariato della banca, che è composto per il 65% da investitori istituzionali internazionali.

“ *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.* ”

(Banca d'Italia, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013)

Prospettive future

Il passaggio al sistema di governance monistico da parte di primari enti creditizi offre l'opportunità di valutare in che modo l'adozione di un nuovo modello di governo societario possa contribuire a rendere più solida la strategia di una banca.

Gli organi con funzioni di supervisione strategica e gestione sono chiamati a definire politiche e strategie di governo societario che rendano le banche italiane competitive a livello internazionale nel difficile scenario di crisi.

La revisione dell'architettura di governo societario non può prescindere da un adeguamento delle procedure e dei regolamenti interni che regolano la dialettica tra gli organi aziendali al fine di ottimizzare l'assetto organizzativo della governance bancaria, eliminandone le inefficienze (es. conflitti di interesse, dislivelli informativi e sovrapposizioni funzionali tra gli organi aziendali) e rendendo più solido il sistema dei controlli interni.

Il sistema monistico, proprio in virtù della presenza dell'organo di controllo all'interno dell'organo di supervisione strategica, **presenta il significativo vantaggio di semplificare i processi decisionali e di rendere più efficace il sistema dei controlli e di contenimento dei rischi**. Nella configurazione monistica, le asimmetrie informative all'interno degli organi e tra gli organi vengono meno e l'attività di controllo trova impulso e compimento in una dialettica inter-organica.

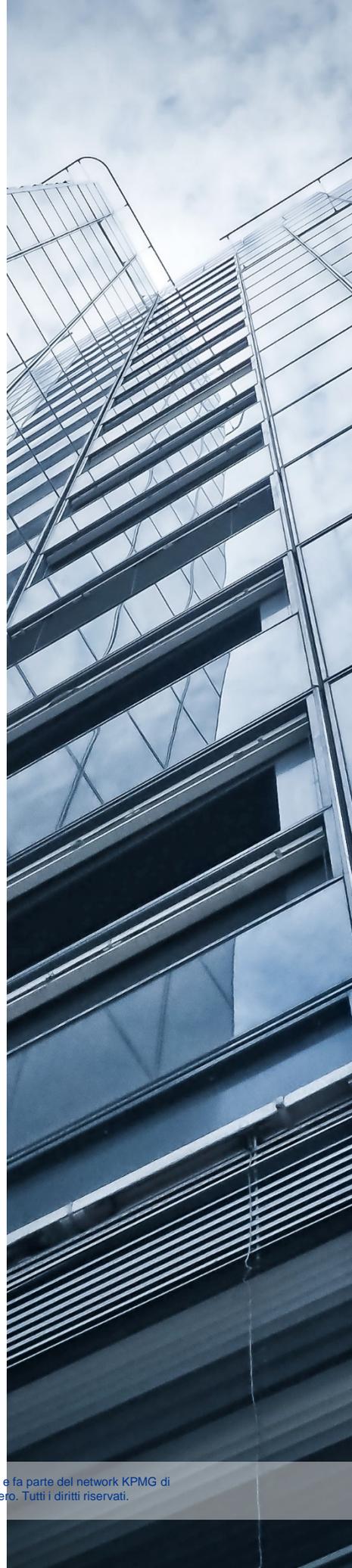
Invero, l'organizzazione di tali controlli non consiste solamente nel predisporre l'architettura del sistema, ma soprattutto nel coordinare i vari momenti che caratterizzano le procedure di controllo e di gestione dei rischi.

In tale ottica, diventa cruciale, da un lato, preservare l'indipendenza dell'organo di controllo attraverso una segregazione organizzativa rispetto al Consiglio, dall'altro salvaguardare la fluidità nei processi decisionali della banca per evitare paralisi dell'attività amministrativa.

L'ottimizzazione dei flussi informativi interni, la revisione e l'aggiornamento dei processi di interazione tra gli organi e le funzioni aziendali rappresentano l'opportunità per migliorare la performance, rafforzando le strategie di gestione e mantenendo l'efficacia nell'interazione con le autorità di vigilanza.

Nella gestione dei rapporti con le autorità di vigilanza, le società bancarie devono perciò misurarsi con una duplice sfida, che si fa incalzante nel sistema monistico: (i) le valutazioni sulle segnalazioni da effettuare e (ii) l'adeguatezza delle procedure di raccolta e analisi periodica delle informazioni rilevanti.

In tale ottica, l'evoluzione del quadro regolamentare della vigilanza (con il passaggio della vigilanza prudenziale alla BCE, nell'ambito *Single Supervisory Mechanism*) e la necessità di interagire in un contesto internazionale suggeriscono di condurre una disamina di ampio respiro sull'adeguatezza del sistema di governo societario da parte delle banche italiane.



I servizi legali

Con 400 professionisti tra avvocati e fiscalisti, attivi in 12 uffici dislocati in tutta Italia, lo Studio Associato è in grado di offrire competenze e soluzioni 'su misura' per imprese di ogni dimensione. Elevata specializzazione, lavoro in team, capacità di mobilitare conoscenze e best practice su scala globale. Una gamma completa di servizi fiscali e legali che si combina con competenze specialistiche per i diversi settori produttivi.

Aree di competenza

Diritto bancario

- *Compliance* regolamentare
- Acquisizioni e cessioni di rami d'azienda
- Ristrutturazioni societarie nei settori regolamentati
- Operazioni di *joint venture*
- Assistenza nella acquisizione e nella gestione di portafogli NPL

Diritto assicurativo

- *Compliance* regolamentare
- Accordi di distribuzione
- Assistenza pre-contrattuale
- *Corporate governance*
- Policy interne
- Servizi transfrontalieri

Servizi finanziari

- Costituzione di intermediari
- Procedure di autorizzazione
- *Fit & proper*
- Esternalizzazioni
- Operazioni straordinarie

Diritto commerciale e societario

- *Corporate governance*
- Operazioni straordinarie
- Contrattualistica internazionale
- Negoziazioni
- Procedure di insolvenza
- Contenzioso

Studio Associato offre servizi legali integrati ad ampio raggio a clienti operanti in ogni settore industriale e commerciale.

Grazie alla dimensione internazionale del network KPMG, Studio Associato può garantire una consulenza completa e sempre aggiornata rispetto all'evoluzione del mercato e del contesto economico.



Contatti

Teresa Leone
Senior Manager
Regulatory, Financial Services

E: teresaleone@kpmg.it

T: +39 06 8096 3584

Uffici

Ancona

Via 1° Maggio, 150/A
60131

T: +39 071 2916378

Bologna

Via Innocenzo Malvasia,
6 40131

T: +39 051 4392711

Firenze

Viale Niccolò
Machiavelli, 29 50125

T: +39 055 261961

Genova

Piazza della Vittoria,
15/12 16121

T: +39 010 5702225

Milano

Via Vittor Pisani, 31
20124

T: +39 02 676441

Napoli

Via Francesco
Caracciolo, 17 80122

T: +39 081 662617

Padova

Piazza Salvemini,
235131

T: +39 049 8239611

Perugia

Via Campo di Marte, 19
06124

T: +39 075 5734518

Pescara

Piazza Duca d'Aosta, 31
65121

T: +39 085 4210479

Roma

Via Adelaide Ristori, 38
00197

T: +39 06 909631

Torino

Corso Vittorio Emanuele
II, 48 10123

T: +39 011 883166

Verona

Via Leone Pancaldo, 68
37138

T: +39 045 8114111



kpmg.com/it/socialmedia

kpmg.com/app

Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e non intendono prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Nonostante tutti i nostri sforzi, non siamo in grado di garantire che le informazioni qui fornite siano precise ed accurate al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Non è consigliabile agire sulla base delle informazioni qui fornite senza prima aver ottenuto un parere professionale ed aver accuratamente controllato tutti i fatti relativi ad una particolare situazione.

© 2020 Studio Associato - Consulenza legale e tributaria è un'associazione professionale di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International Cooperative ("KPMG International").