

# Il ruolo del Board di fronte all'evoluzione della normativa prudenziale

The role of the Board in the face of evolving prudential regulations

Anna Doro

Consigliere Indipendente e membro Comitato Sostenibilità Azimut Holding

# Evoluzione del Ruolo del Board delle banche

---

L'evoluzione della figura del consigliere di amministrazione nelle banche è stata influenzata da diversi fattori, tra cui la crescita dell'industria, la regolamentazione e le aspettative degli azionisti.

Da una figura più focalizzata sulla gestione (partecipando alla decisione su investimenti e operazioni) a una con un **ruolo più di supervisione e controllo**, con una maggiore attenzione alla compliance e alla sostenibilità.

## CAMBIAMENTI CHIAVE

### Supervisione e controllo:

- La funzione del consigliere si è evoluta verso un ruolo di supervisione strategica e di controllo sull'adeguata amministrazione della banca.

### Compliance e rischi:

- I consiglieri sono diventati sempre più responsabili per la compliance normativa e la gestione dei rischi, con la necessità di garantire che la banca si adatti alle normative in vigore.

### Attenzione alla sostenibilità, digitalizzazione e resilienza informatica:

- Le banche sono sempre più richieste di considerare gli aspetti ambientali e sociali oltre che digitali e di sicurezza informatica nelle loro strategie.

### Responsabilità nuove e sanzioni specifiche

- Alcune nuove normative italiane ed europee pongono a carico dei consiglieri responsabilità tematiche e relative sanzioni

### I piani di successione del management e del Board

# SREP 2022 e SREP 2024 e negli esiti della Thematic review on corporate governance (2021)

---

## **RUOLI E RESPONSABILITÀ NEL BOARD DELLE BANCHE**

- Il Governo Aziendale si articola nella **funzione di supervisione strategica** e nella **funzione di gestione**, i membri del Board dovrebbero monitorare e sorvegliare in modo efficace le azioni dell'organo di gestione (oversight role), contestando in modo costruttivo e rivedendo in modo critico le proposte, le informazioni e le decisioni (Orientamenti EBA sull'internal governance)
- Il buon governo societario funziona solo se ogni membro del Board agisce con quella che EBA definisce “**indipendenza di spirito**”, ossia quel modello di condotta che comprende “*coraggio, convinzione e forza per valutare e contestare efficacemente le decisioni avanzate dagli altri membri, la capacità di porre domande e di resistere alla mentalità di gruppo*”.
- Forte monito in merito all’**indipendenza dei membri del Board** della BCE (SREP), intesa come indipendenza sia di spirito che formale, con il sottointeso richiamo alla gestione dei conflitti di interesse e dei condizionamenti che possono interessare i consiglieri espressione dei soci di maggioranza
- **Consapevolezza dei Rischi** - CdA dedichi adeguato tempo all’approfondimento dei profili di rischio connessi al business e non si limiti alla mera presa d’atto delle informative delle funzioni di controllo o del Comitato rischi, ove presente
  - La **digitalizzazione dei servizi finanziari** - Non riguarda solo i loro profili di rischio, incluse le strategie di più lungo periodo, ma può anche avere implicazioni profonde per i rischi, sia operativi sia finanziari, per la competitività degli enti (SREP 2024)
  - **Carenze nella governance e nella gestione dei rischi climatici e ambientali** (SREP 2024)
  - Assetti di **resilienza operativa**, rischio di dipendenza da terzi e rischi cibernetici (SREP 2024)

# SREP 2022 e SREP 2024 e negli esiti della Thematic review on corporate governance (2021)

---

Dall'analisi di BCE emerge una **scarsa efficacia del Board** nello svolgimento delle attività di sorveglianza sulla gestione e nell'esercizio della funzione di supervisione strategica:

## **CARENZA DI CHALLENGING CAPACITY**

La BCE ascrive a questo elemento importanza cruciale per la buona governance:

- **Scarso livello della dialettica** all'interno del Board:
  - forte influenza esercitata da un solo esponente (i.e. il presidente o il vertice dell'esecutivo) sugli altri componenti dell'organo
  - scarsa propensione degli esponenti non esecutivi a svolgere compiutamente la funzione dialettica e di monitoraggio che la normativa attribuisce loro. - Ruolo del Presidente
- Il **Challenging** costruttivo, nell'ottica della Vigilanza è il presupposto per giungere a robuste decisioni, grazie all'interazione fra supervisione e gestione
- Il **corretto funzionamento del Board**, assistito da meccanismi di check and balances e challenging capacity, può realizzarsi solo se ricorrono determinate condizioni: la giusta allocazione delle responsabilità fra i membri, l'indipendenza di giudizio, un livello adeguato di competenze, la diversity nella composizione dell'organo.

# SREP 2022 e SREP 2024 e negli esiti della Thematic review on corporate governance (2021)

---

## SI ALZA L'ASTICELLA DELLE COMPETENZE

Risultano meno frequenti nei Board le **competenze in materia di IT** (compresi i profili relativi a **fintech/cybersecurity**), **risk management e organizzazione/HR** (vedi anche Decreto Ministeriale 23 novembre 2020 n. 169, e dalle Disposizioni sul governo societario della Banca d'Italia)

- La **dialettica e la forza dell'azione del Board** si basa anche sulle competenze dei singoli membri. BCE evidenzia carenze sull'idoneità collettiva del Board. Guidelines di EBA: EBA prevede che “tutti gli ambiti di conoscenza necessari per le attività della banca dovrebbero essere coperti dal Board su base collettiva con una competenza sufficiente tra i membri per consentire una discussione sulle decisioni [...] per presentare pareri e avere una certa influenza sulle procedure decisionali.
- Secondo BCE le **aree di fragilità** riscontrate includono: i temi ESG, rischi climatici e Information Technology, poiché le banche stanno affrontando le sfide della sostenibilità, della digitalizzazione e del pieno controllo dei dati anche ai fini di reporting. Banca d'Italia conferma questi punti di attenzione per le banche *less significant*, richiedendo la presenza di consiglieri competenti anche sui temi fintech, cybersecurity, risk management, organizzazione e HR
- **Limite al numero dei mandati** - un'elevata permanenza in carica di alcuni consiglieri può compromettere il ricambio del management e l'ingresso di nuove competenze e professionalità
- **L'aggiornamento dei consiglieri** su profili di specifico interesse per la banca (es., rischi, operatività, modelli di business) è fondamentale per assicurare che il board abbia le conoscenze adeguate per svolgere le proprie funzioni.

# Le nuove normative e le responsabilità del Board

---

Responsabilità del Board va al di là della responsabilità generica della "colpa in organizzazione", diligenza specifica (?), sanzioni specifiche correlate, cosa deve fare esattamente il Board in merito alle competenze tecniche specifiche?

- **Network and Information Security Directive - NIS 2**
- **Principles for/Guide on effective risk data aggregation and risk reporting - RDARR**
- **Direttiva 2015/849 – EBA Guidelines: Esponente responsabile per l'Antiriciclaggio**

## **NIS 2 – Network and Information Security Directive**

### **Art. 23** Organi di amministrazione e direttivi

1. Gli organi di amministrazione e gli organi direttivi dei soggetti essenziali e dei soggetti importanti: a) approvano le modalità di implementazione delle misure di gestione dei rischi per la sicurezza informatica adottate da tali soggetti ai sensi dell'articolo 24; b) sovrintendono all'implementazione degli obblighi di cui al presente capo e di cui all'articolo 7; c) sono responsabili delle violazioni di cui al presente decreto.

2. Gli organi di amministrazione e gli organi direttivi dei soggetti essenziali e dei soggetti importanti: a) sono tenuti a seguire una formazione in materia di sicurezza informatica;

**Art. 37** sanzioni fino al 2% del fatturato mondiale per la violazione dell'art.23.

# Le nuove normative e le responsabilità del Board

---

## RDARR – risk data aggregation and risk reporting, RDARR

Analisi BCE incentrata sulle capacità di aggregazione e segnalazione dei dati sui rischi di alcune banche:

- **mancanza di conoscenze, training ed expertise del CdA** rischiano di pregiudicare l'implementazione dei principi RDARR tra cui l'approvazione del Framework per la gestione della Data Governance che spetta al CDA
- Incaricare il membro esecutivo dell'implementazione del Framework approvato dal CdA, ma **questo non scarica il CdA della relativa responsabilità**
- Il CdA deve garantire che i membri dell'organo di gestione abbiano una **conoscenza sufficiente della gestione dei dati, dell'informatica e rischi non finanziari** e questo include anche **la valutazione idoneità collettiva dei suoi membri**.
- Le Guidelines richiamano poi: i principi della CRD (art.88.1 (b) – responsabilità del CdA; art.91 – competenze necessarie nel CdA); Le Guidelines congiunte di EBA e ESMA sulla verifica della «suitability» dei membri del CdA.

### COMPORAMENTI RICONOSCIBILI DA BCE:

- Trattare la tematica nel continuo dal CCR attraverso tutto iter di implementazione RDARR
- Induction specifica di consulente esterne per CCR e poi CdA
- Incaricare consulenti per le parti più tecniche a supporto del CCR e del CdA

# Le nuove normative e le responsabilità del Board

---

## Esponente Antiriciclaggio

Provvedimento della Banca d'Italia del 1° agosto 2023

- Creazione di una nuova figura dovrà essere individuata all'interno del Consiglio di Amministrazione degli intermediari
- vero e proprio presidio organizzativo ulteriore cui gli intermediari sono tenuti a dotarsi nell'ambito dell'organizzazione dei controlli interni ai fini della conformità normativa dei presidi e dei processi adottati per finalità di prevenzione in materia di riciclaggio
- natura "esecutiva" dell'incarico attribuito all'Esponente, nonché il rigoroso identikit delineato per la nuova figura, la quale dovrà:
  - (i) possedere **adeguate conoscenze, competenze ed esperienza** concernenti i rischi di riciclaggio, le politiche, i controlli e le procedure antiriciclaggio nonché il modello di business dell'intermediario e del settore in cui opera, nonché
  - (ii) disporre di **tempo e risorse adeguate** ad assolvere efficacemente i propri compiti.

Il legislatore – europeo prima e nazionale – ha voluto mettere l'accento sulle tematiche connesse ai controlli in materia antiriciclaggio con l'obiettivo di sviluppare all'interno delle organo di supervisione degli intermediari una cultura dell'antiriciclaggio dettagliata e competente

# Conclusioni

*La figura del consigliere di amministrazione in banca è in costante evoluzione, verso **un ruolo più strategico e di supervisione**, con una **crescente attenzione alla compliance, alla sostenibilità e alle esigenze degli azionisti**.*

## **Priorità di vigilanza di BCE**

- capacità di tenuta delle banche rispetto alle minacce macrofinanziarie immediate e ai gravi shock geopolitici (priorità 1), tempestiva correzione di note carenze rilevanti, in particolare per quanto riguarda la gestione dei rischi climatici e ambientali e l'aggregazione e la segnalazione dei dati sui rischi (priorità 2) e necessità di affrontare le sfide derivanti dalla digitalizzazione e dalle nuove tecnologie (priorità 3).

## **Piano di successione del Board (BCE)**

- Adozione da parte delle banche di policy che abbiano l'effetto di guidare i percorsi di concreta ricomposizione del Board. Si tratta di un approccio nuovo e deciso, che mette il sistema davanti all'esigenza di programmare sostanzialmente con anticipo e in maniera trasparente i criteri di avvicendamento, da sempre gestiti nell'ambito delle dinamiche istituzionali.