



Supervision Risk & Profitability

(promosso da ABI; organizzato da ABI Servizi)

22 - 23 giugno 2021

Parallela 5.1 - Dai requisiti di idoneità per amministratori e alta direzione alla governance proattiva della banca nel nuovo contesto creditizio

Requisiti e Criteri (Banche) vs. Principi e Raccomandazioni (Società Quotate): come perseguire il “successo sostenibile”?

Requirements and Criteria (Banks) vs. Principles and Recommendations (Listed Companies); how to pursue the “sustainable success?”

Pierluigi Valentino, *Avvocato, Partner* BDO Law S.t.A. s.r.l.

Premessa

A seguito dell'introduzione nel 2015 della nuova versione dell'articolo 26 del testo unico bancario apparve evidente (e lo è tuttora) che gli obiettivi perseguiti dal legislatore fossero due:

- a. il primo era collegato a definire **requisiti** tendenzialmente immodificabili, omogenei e/o comunque graduabili secondo principi di proporzionalità (“tassativi ed imprescindibili”);
- b. il secondo era volto a costruire **criteri** sia di competenza che di correttezza tali da poter aprire margini di discrezionalità valutativa in capo ai soggetti abilitati (“concorrono a qualificare l'idoneità dell'esponente e ... di tener conto delle specificità del ruolo”).

In considerazione proprio di questo secondo obiettivo, che ha comportato l'introduzione all'interno delle banche di articolate fasi valutative, è parallelamente aumentata l'esigenza di tracciabilità di tutti i processi aziendali al fine di poter dare atto delle analisi effettuate, delle verifiche condotte e degli esiti raggiunti.

Il regime in tema di idoneità degli esponenti aziendali, come elaborato a livello secondario con il D.M. 23 novembre 2020, n. 169 (Decreto), in realtà appare più articolato di quanto ipotizzato e pecca di quella compostezza che emerge dall'analisi della disposizione primaria del Testo Unico.

I Requisiti e i Criteri degli Esponenti Aziendali dei Soggetti Vigilati

Requisiti di Onorabilità e Criteri di Correttezza

I Requisiti di Onorabilità sono “omogenei” per tutti gli esponenti aziendali, sono “tassativi” ed “imprescindibili”.

Non sono derogabili e quindi non entrano a far parte di alcuna fase di valutazione che gli organi aziendali sono chiamati ad effettuare.

Ne viene verificata la sussistenza attraverso la produzione di autocertificazioni e di documenti rilasciati dalle competenti autorità.

I Criteri di Correttezza hanno ad oggetto condotte personali e professionali degli esponenti aziendali.

Sono altrettanto tassativi dei Requisiti, ma non imprescindibili.

Non devono essere coerenti con la carica da ricoprire e con le caratteristiche del soggetto vigilato come i Criteri di Competenza.

Per questo motivo i Criteri di Correttezza sono relativi e possono formare oggetto di valutazione:

- con riguardo a determinati principi (“sana e prudente gestione”; “salvaguardia della reputazione del soggetto vigilato”; “salvaguardia della fiducia del pubblico”); e
- sulla base di parametri definiti dal Decreto ministeriale (oggettività, frequenza, fasi del procedimento, etc.).

La loro presenza deve consentire all’organo aziendale di delineare un quadro non grave, preciso e concordante di idoneità dell’esponente aziendale.

Requisiti di Professionalità e Criteri di Competenza

I Requisiti di Professionalità sono “graduati secondo principi di proporzionalità”, anche se sono “tassativi”; sono “imprescindibili”.
Non sono derogabili: per la loro gradualità possono far parte di una fase di valutazione che gli organi aziendali sono chiamati ad effettuare.
In contesti temporali definiti i Requisiti di Professionalità possono assorbire i Criteri di Competenza, senza entrare in alcuna fase di Valutazione.

I Criteri di Competenza sono relativi, nel senso che devono essere coerenti con la carica da ricoprire, *i compiti da svolgere nel ruolo* e con le caratteristiche, *dimensionali ed operative*, del soggetto vigilato (in corsivo le aggiunte del DM).

Hanno ad oggetto la conoscenza teorica e l’esperienza pratica dell’esponente aziendale.

La loro presenza deve consentire di delineare un quadro non grave, preciso e concordante di idoneità dell’esponente aziendale.

Rispetto ai Criteri di Correttezza la loro valutazione non viene condotta sulla base di principi cui avere riguardo, né sussistono parametri valutativi cui attenersi.



Requisiti di Indipendenza

I Requisiti di Indipendenza sono “graduati secondo principi di proporzionalità”, sono “tassativi” ed “imprescindibili”.

Per l’acquisizione dello status di esponente indipendente i Requisiti non sono derogabili e quindi non entrano a far parte di alcuna fase di valutazione che gli organi aziendali sono chiamati ad effettuare.

Requisito di indipendenza di giudizio

Riguarda **tutti** gli esponenti aziendali.

E’ parzialmente derogabile e quindi può entrare a far parte di una fase di valutazione che gli organi aziendali sono chiamati ad effettuare.

I Requisiti di Professionalità e i Criteri di Competenza (dettagli)

I Requisiti di Professionalità degli Esponenti aziendali con incarichi esecutivi riguardano unicamente l'esperienza pratica (attività di amministrazione o di controllo o compiti direttivi).

I Requisiti di Professionalità degli Esponenti Aziendali con incarichi non esecutivi riguarda sia l'esperienza pratica (attività professionali in materia attinente al settore creditizio, finanziario, mobiliare, assicurativo; funzioni direttive, dirigenziali o di vertice, comunque denominate) sia la conoscenza teorica (attività d'insegnamento universitario, quali docente di prima o seconda fascia, in materie giuridiche o economiche o in altre materie comunque funzionali all'attività del settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo).

Il Criterio di Competenza è valutato dall'organo competente, che prende in considerazione, senza distinzione di "pesi", sia la conoscenza teorica sia l'esperienza pratica posseduta in più di uno dei seguenti ambiti:

- mercati finanziari;
- regolamentazione nel settore bancario e finanziario;
- indirizzi e programmazione strategica;
- assetti organizzativi e di governo societario;
- gestione dei rischi (individuazione, valutazione, monitoraggio, controllo e mitigazione delle principali tipologie di rischio di una banca, incluse le responsabilità dell'esponente in tali processi);
- sistemi di controllo interno e altri meccanismi operativi;
- attività e prodotti bancari e finanziari;
- informativa contabile e finanziaria;
- tecnologia informatica.

I “Requisiti” degli Esponenti Aziendali delle Società Quotate

Il Codice di Corporate Governance (Codice) approvato dal Comitato per la Corporate Governance nel gennaio 2020 stabilisce che l’organo di amministrazione debba essere composto da amministratori esecutivi e amministratori non esecutivi, tutti dotati di professionalità e di competenze adeguate ai compiti loro affidati (Principio V).

Nell’ambito del processo di autovalutazione (Principio XIV) che ha ad oggetto la dimensione, la composizione e il concreto funzionamento dell’organo di amministrazione e dei suoi comitati, viene preso in considerazione anche il ruolo che l’organo di amministrazione ha svolto nella definizione delle strategie e nel monitoraggio dell’andamento della gestione e dell’adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Raccomandazione 21).

Il Codice nel suo Principio I orienta l’azione dell’organo amministrativo verso il successo sostenibile, che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società.

Il Codice sembra rispondere, secondo quanto indicato da alcuni autori, all'esigenza di rispondere a fenomeni di cd. eco-ansia (espressione coniata dopo che nel 2017 l'American Psychological Association ha pubblicato uno studio che correlava fenomeni ansiosi al cambiamento climatico) e si muove in un contesto elaborato anche a livello internazionale (dichiarazione di intenti sottoscritta il 19 agosto 2019 da 181 CEO delle principali società americane, tra cui ad es. Amazon, Apple e JP Morgan, appartenenti alla Business Roundtable, finalizzata appunto a ridefinire gli obiettivi di business in senso socialmente ed ecologicamente sostenibile), caricando le imprese leader del mondo di impegni quali:

- *delivering value to our customers.*
- *investing in our employees (compensating them fairly, supporting them through training and education, foster diversity and inclusion, dignity and respect).*
- *dealing fairly and ethically with our suppliers.*
- *supporting the communities in which we work.*
- *generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate.*

In tale contesto entra anche in considerazione il tema della remunerazione degli esponenti aziendali che deve essere funzionale al perseguimento del successo sostenibile della società (Principio XV, Codice); gli obiettivi di performance devono essere coerenti con gli obiettivi strategici della società e sono finalizzati a promuoverne il successo sostenibile, comprendendo, ove rilevanti, anche parametri non finanziari (Raccomandazione 27).

Il tema della remunerazione è stato affrontato anche a livello normativo con le modifiche apportate al Testo Unico Finanza (art. 123 *ter* TUF, come modificato dal D .Lgs n. 49/2019, che ha recepito in Italia la Direttiva n. 828/2017, la *Shareholders Rights Directive II* - “SHRD II”) e al regolamento Consob Emittenti (art. 84-*quater* modificato con delibera Consob n. 21623 del 10 dicembre 2020).

La politica in materia di remunerazione contribuisce alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della società e definisce obiettivi di performance finanziari e non finanziari, se del caso tenendo conto di criteri relativi alla responsabilità sociale d’impresa.

L’individuazione dei criteri basati su obiettivi di performance non finanziari a cui legare la remunerazione variabile dipenda strettamente dalla strategia della società, dal tipo di business e dalla connessa materialità di tali tematiche, da declinarsi avuto riguardo al contesto in cui l’impresa opera (pag. 1 e 2 Appendice III - Modifiche al regolamento emittenti in materia di trasparenza delle remunerazioni, Consob).

Qualora la strategia dell’impresa comprenda obiettivi non finanziari ovvero qualora tematiche ESG, ancorché non incluse nei piani strategici, risultino rilevanti a esito dell’analisi di materialità in ragione del business dell’impresa, legare una parte della remunerazione variabile a tali obiettivi sarà fondamentale per incentivare il perseguimento degli stessi.

I requisiti degli enti del Terzo Settore

Il Codice del Terzo Settore (art. 26, D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117; Codice del Terzo settore aggiornato con le modifiche apportate, da ultimo, dal D.L. 22 marzo 2021, n. 41) interviene nella disciplina della composizione degli organi direttivi degli enti ad esso appartenenti.

La maggioranza degli amministratori è scelta tra persone fisiche associate ovvero indicate dagli enti giuridici associati.

L'atto costitutivo o lo statuto possono subordinare l'assunzione della carica di amministratore al possesso di specifici requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza, anche con riferimento ai requisiti al riguardo previsti da codici di comportamento redatti da associazioni di rappresentanza o reti associative del Terzo settore.

In entrambi i casi si applica in tal caso l'articolo 2382 del codice civile.

Una breve digressione: lo sviluppo sostenibile e tecniche di gestione

La parola Sostenibilità viene coniata nel 1713 per mano del tedesco Hans Carl von Carlowitz (1645-1714), responsabile dell'estrazione mineraria d'argento per conto della corte sassone a Freiberg. Von Carlowitz propose nel suo testo "*Sylvicultura Oeconomica oder Anweisung zur Wilden Baum-Zucht*" ("*Sylvicultura Oeconomica* o avvertenze sulla coltivazione di alberi selvatici") un uso delle foreste che abbattesse tanti alberi quanti ne sarebbero successivamente ricresciuti in un'ottica di "*Nachhaltigkeit*", sostenibilità appunto.

La definizione oggi ampiamente condivisa di sviluppo sostenibile è quella contenuta nel rapporto Brundtland, elaborato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo e che prende il nome dall'allora premier norvegese Gro Harlem Brundtland, che presiedeva tale commissione:

“Lo sviluppo sostenibile, lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali”.

Si parla di "cultura della sostenibilità" intesa come di “una cultura basata su una prospettiva di sviluppo durevole di cui possano beneficiare tutte le popolazioni del pianeta, presenti e future, e in cui le tutele di natura sociale, quali la lotta alla povertà, i diritti umani, la salute vanno a integrarsi con le esigenze di conservazione delle risorse naturali e degli ecosistemi trovando sostegno reciproco” (Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha proclamato il "DESS-Decennio dell'Educazione allo Sviluppo Sostenibile" per il periodo 2005-2014, affidando all'UNESCO il compito di coordinarne e promuoverne le attività).

Nel percorso verso un futuro più equo ed armonioso, rispettoso del prossimo e delle risorse del pianeta, deve essere valorizzato il ruolo dell'educazione» da intendersi «in senso ampio, come istruzione, formazione, informazione e sensibilizzazione», declinabile quindi non solo in educazione scolastica ma anche in campagne informative, formazione professionale, attività del tempo libero, messaggi dei media e del mondo artistico e culturale.

L'educazione si caratterizza per i seguenti elementi:

- "interdisciplinarietà", cioè inserimento nell'intero programma didattico;
- "acquisizione di valori" alla base dello sviluppo sostenibile;
- "sviluppo del pensiero critico e ricerca della risoluzione dei problemi", coadiuvando la formazione di un individuo consapevole e in grado di rispondere, con strumenti concreti, alle sfide e ai problemi posti dallo sviluppo sostenibile”;
- "molteplicità di metodologie didattiche" che siano il più possibile innovative, stimolanti, interattive: esperienze pratiche, attività all'aria aperta, giochi, utilizzo di materiali multimediali, artistici, quali strumenti di supporto per un'educazione di qualità;
- "decisioni condivise e partecipate", stimolando la partecipazione attiva dei discenti nella pratica e nella programmazione dell'apprendimento;
- "importanza del contesto locale", con riferimento alle problematiche locali, inserite in un contesto globale.

Indicazioni di sintesi e Open Points

1. Il processo di valutazione dell'idoneità degli esponenti aziendali è principalmente incentrato sulla verifica dei Requisiti di Professionalità e sui Criteri di Competenza.
2. La Valutazione dell'idoneità degli esponenti aziendali e dei relativi organi dei Soggetti Vigilati per quel che riguarda i Criteri di Competenza deve essere orientata anche verso conoscenze teoriche e/o esperienze pratiche nel settore della sostenibilità.
3. Non si dovrebbero limitare i Criteri di Competenza nel settore della sostenibilità ai soli amministratori indipendenti.
4. Per diffondere la Cultura della Sostenibilità anche a livello di governance si dovrebbe rafforzare la conoscenza teorica degli esponenti aziendali, avviando processi formativi che portino tramite profili di interdisciplinarietà all'acquisizione di valori alla base dello sviluppo (rectius: successo) sostenibile, che coadiuvino la formazione di un individuo consapevole e che siano in grado di rispondere, con strumenti concreti, alle sfide e ai problemi posti dallo sviluppo sostenibile, dando effettiva importanza del contesto locale, con riferimento alle problematiche locali inserite in un contesto globale.
5. Si dovrà valutare nel tempo l'applicazione interpretativa delle regole su Requisiti e Criteri verso i Soggetti Partecipanti e nei confronti dei Soggetti Vigilati diversi dalle banche.
6. Si dovrebbe infine valorizzare il processo di cambiamento nella governance (rectius: nella composizione della governance) anche tenendo conto delle logiche di un regime di interlocking da (ri)meditare.
7. E' politicamente corretto essere No-ESG?

Contributi

Sull'Open Points 2. si segnala che in una Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari 2020 (9 marzo 2021) di una banca con riferimento ai requisiti di esperienza professionale sono riportate le competenze/esperienze ulteriormente qualificanti per il ruolo di amministratore non esecutivo:

- esperienza nel business dei servizi/mercati finanziari e/o bancari con ruoli non esecutivi o esecutivi; esperienza core nel business di una banca universale;
- competenze ed esperienze nella valutazione e gestione delle principali tipologie di rischio;
- competenze ed esperienze di bilancio, accounting policies e tax;
- esperienza di pianificazione strategica;
- specifiche competenze nell'ambito di sistemi informativi e nuove tecnologie;
- competenze ed esperienze giuridico-economiche, societarie e di regolamentazione;
- competenze ed esperienze in governance e assetti organizzativi;
- competenze ed esperienze in risorse umane, sistemi e politiche di remunerazione;
- competenze ed esperienze sui temi di sostenibilità.

Sempre nella stessa Relazione si fa cenno alla Idoneità complessiva “collective suitability” del Consiglio di Amministrazione da intendere come un'equilibrata composizione di esperienze e conoscenze tecniche (negli ambiti di seguito indicati) di gestione manageriale e/o imprenditoriale, riscontrate sulla base di un approccio che privilegi gli aspetti concreti, sostanziali e positivi, rispetto a quelli astratti, teorici e meramente negativi, nonché di figure professionali di eccellenza del mondo accademico, dei consulenti aziendali o dei liberi professionisti:

- business bancari e finanziari;
- altri business finanziari;
- esperienze giuridico-economiche e contabili;

- pianificazione strategica, consapevolezza degli indirizzi strategici aziendali o del piano industriale di un ente creditizio e relativa attuazione;
- IT e Digital; - Governance e Assetti Organizzativi;
- risorse umane e sistemi di remunerazione;
- rischi e controlli (individuazione, valutazione, monitoraggio, controllo e metodi di attenuazione delle principali tipologie di rischio di un ente creditizio);
- marketing e commerciale.

Sempre sull'Open Point 2. si legge (CONSOB Rapporto 2020 sulla rendicontazione non finanziaria delle società quotate italiane) che l'integrazione dei fattori ESG nelle linee guida sulla composizione del nuovo consiglio di amministrazione predisposte dal board uscente è passata da 12 su 43 casi nel 2019 a 39 su 50 casi nel 2020, mentre le società che vi fanno riferimento nel processo di autovalutazione del board sono passate da 21 a 37.

Nel corso del 2020 28 società su 50 hanno pubblicato linee guida per la nomina del nuovo consiglio di amministrazione, menzionando i temi non finanziari in 19 casi (38% del totale a fronte del 28% nel 2019). Nell'autovalutazione del board, i fattori ESG sono citati in 37 casi (21 nel 2019), mentre sono 32 gli emittenti che li hanno inclusi nei programmi di induction offerti ai membri del consiglio (28 nel 2019).

Le aspettative per un ruolo più attivo e specifico degli amministratori indipendenti nel processo di integrazione dei fattori ESG nelle strategie di crescita a lungo termine sono molto alte: l'81% degli intervistati è pienamente convinto di questa necessità, soprattutto nelle società quotate (49%) e non finanziarie (50%). Tuttavia, secondo il 41% degli intervistati, gli amministratori indipendenti non svolgono effettivamente un ruolo attivo in tale ambito.