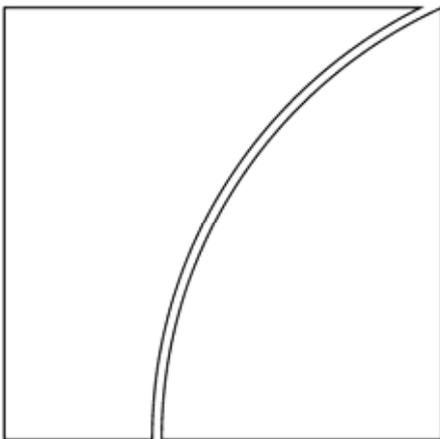


Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria



Rafforzamento del governo societario nelle organizzazioni bancarie

Febbraio 2006



BANCA DEI REGOLAMENTI INTERNAZIONALI

Le richieste di copie delle pubblicazioni o di integrazioni/modifiche della lista di distribuzione vanno inviate a:

Banca dei Regolamenti Internazionali
Stampa e comunicazione
CH-4002 Basilea, Svizzera

E-mail: publications@bis.org
Telefax: +41 61 280 9100 e +41 61 280 8100

© *Banca dei Regolamenti Internazionali 2006. Tutti i diritti riservati. Sono consentite la riproduzione e la traduzione di brevi parti del testo purché sia citata la fonte.*

ISBN 92-9131-403-X (stampa)
ISBN 92-9197-403-X (online)

Indice

| | | |
|------|--|----|
| I. | Introduzione..... | 1 |
| II. | Il governo societario nelle banche..... | 4 |
| III. | Principi di sano governo societario..... | 7 |
| | Principio 1: I membri del consiglio di amministrazione sono qualificati a rivestire le posizioni che occupano, hanno una chiara cognizione del proprio ruolo nel governo societario e sono in grado di esercitare un giudizio critico in merito agli affari della banca..... | 7 |
| | Principio 2: Il consiglio di amministrazione approva gli obiettivi strategici della banca e i valori aziendali comunicati a tutti i livelli dell'organizzazione, e se ne fa custode | 10 |
| | Principio 3: Il consiglio di amministrazione stabilisce e fa rispettare chiare linee di responsabilità e di competenza a tutti i livelli dell'organizzazione bancaria | 12 |
| | Principio 4: Il consiglio di amministrazione garantisce che l'alta direzione eserciti un'appropriata supervisione, in conformità delle politiche del consiglio stesso..... | 14 |
| | Principio 5: Il consiglio di amministrazione e l'alta direzione fanno un uso efficace del lavoro svolto dalla funzione di audit interno, dai revisori esterni e dalle funzioni di controllo interno | 14 |
| | Principio 6: Il consiglio di amministrazione si assicura che le politiche e le prassi retributive siano coerenti con la cultura, gli obiettivi e la strategia a lungo termine, nonché con il sistema di controlli della banca | 16 |
| | Principio 7: La banca è amministrata in maniera trasparente | 17 |
| | Principio 8: Il consiglio di amministrazione e l'alta direzione hanno una buona comprensione della struttura operativa della banca, anche qualora questa operi in giurisdizioni o tramite strutture che ostacolano la trasparenza (principio "know-your-structure") | 19 |
| IV. | Ruolo delle autorità di vigilanza..... | 21 |
| | Le autorità di vigilanza dovrebbero fornire alle banche istruzioni relativamente a un sano governo societario e agli approcci che andrebbero attivamente assunti in tale ambito..... | 21 |
| | Le autorità di vigilanza dovrebbero considerare il governo societario come una componente della tutela dei depositanti | 21 |
| | Le autorità di vigilanza dovrebbero verificare che le singole banche abbiano adottato e messo efficacemente in atto politiche e prassi di buon governo societario..... | 21 |
| | Le autorità di vigilanza dovrebbero valutare la qualità delle funzioni di revisione e di controllo della banca | 22 |
| | Le autorità di vigilanza dovrebbero valutare gli effetti della struttura di gruppo cui appartiene la banca | 22 |
| | Le autorità di vigilanza dovrebbero portare all'attenzione del consiglio di amministrazione e della direzione i problemi riscontrati nel corso dell'azione prudenziale..... | 23 |
| V. | Promozione di un contesto propizio a un sano governo societario | 24 |

**Gruppo di lavoro sul governo societario
Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria**

Presidente: Danièle Nouy, Commission bancaire, Francia

| | |
|--|----------------------------------|
| Commission bancaire, financière et des assurances, Belgio | Koen Algoet |
| Office of the Superintendent of Financial Institutions, Canada | Laural Ross |
| Commission bancaire, Francia | Hervé Leclerc |
| Deutsche Bundesbank, Germania | Ulrich Haug |
| Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Germania | Thomas Link |
| Banca d'Italia | Diana Capone |
| Bank of Japan | Keiji Fukuzawa |
| Financial Services Agency, Giappone | Kanjiro Onishi |
| Commission de Surveillance du Secteur Financier, Lussemburgo | Édouard Reimen |
| De Nederlandsche Bank | Nic van der Ende |
| Banco de España | Daniel Pérez |
| Finansinspektionen, Svezia | Peter Sävje |
| Commissione federale delle banche, Svizzera | Arno Buchs |
| Financial Services Authority, Regno Unito | Anna-Karin Saxena |
| Federal Deposit Insurance Corporation, Stati Uniti | Peter Hirsch |
| Federal Reserve Bank of New York, Stati Uniti | Una Neary |
| Board of Governors of the Federal Reserve System, Stati Uniti | John Connolly |
| Office of the Comptroller of the Currency, Stati Uniti | Karen Kwilosz |
| Office of Thrift Supervision, Stati Uniti | Karen Walter |
| Banca centrale europea | Corinna Freund |
| Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico | Grant Kirkpatrick |
| Banca mondiale | Laura Ard |
| Istituto per la stabilità finanziaria | William Coen |
| Segretariato del Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, Banca dei Regolamenti Internazionali | Kirk Odegard Charles Freeland |

Rafforzamento del governo societario nelle organizzazioni bancarie

I. Introduzione

1. In considerazione dell'importante ruolo di intermediazione svolto dalle banche all'interno dell'economia, della loro elevata sensibilità alle difficoltà potenzialmente derivanti da un governo societario inefficace e infine della necessità di salvaguardare i fondi dei depositanti, il governo societario (o *governance*) delle organizzazioni bancarie presenta una rilevanza notevole per il sistema finanziario internazionale, giustificando l'elaborazione di direttive prudenziali mirate. Il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria¹ (il Comitato) ha pubblicato nel 1999 linee guida intese ad assistere le autorità di vigilanza bancaria nel promuovere l'adozione di prassi corrette di governo societario da parte delle istituzioni bancarie dei rispettivi paesi². Tali direttive si fondavano sui principi di governo societario già pubblicati lo stesso anno dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE)³ allo scopo di coadiuvare le iniziative dei governi volte a valutare e migliorare il proprio quadro regolamentare per il governo societario e a fornire linee guida in materia alle autorità di regolamentazione e agli operatori del mercato finanziario⁴.

2. Successivamente alla pubblicazione di tali documenti, le questioni relative al governo societario hanno continuato a essere oggetto di considerevole attenzione sul piano sia nazionale sia internazionale, sulla scia di vari clamorosi casi di carenze in questo ambito. In risposta alle conseguenti richieste di riesame dei suoi principi, nel 2004 l'OCSE ha pubblicato una loro versione riveduta. Riconoscendo che i principi rivisti possono risultare di utilità anche per le imprese bancarie e per le relative autorità di vigilanza nell'attuazione e nel rispetto di un solido governo societario, e al fine di fornire direttive specifiche che tengano conto delle peculiarità delle organizzazioni bancarie, il Comitato pubblica una versione riveduta del suo documento del 1999. Le modifiche apportate al documento originario sono state sottoposte a una fase di consultazione pubblica nel luglio 2005. Il presente testo, che conserva sostanzialmente la struttura di quello del 1999, incorpora le osservazioni pervenute durante la consultazione. Esso presenta altresì alcune considerazioni di *governance* relative alle attività che le imprese bancarie conducono tramite strutture potenzialmente poco trasparenti, ovvero all'interno di giurisdizioni che frappongono ostacoli ai flussi informativi.

¹ Il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria è un Comitato di autorità di vigilanza bancaria istituito nel 1975 dai Governatori delle banche centrali dei paesi del Gruppo dei Dieci. Esso è formato da alti funzionari delle autorità di vigilanza bancaria e delle banche centrali di Belgio, Canada, Francia, Germania, Giappone, Italia, Lussemburgo, Paesi Bassi, Regno Unito, Stati Uniti, Svezia e Svizzera. Il Comitato si riunisce solitamente presso la Banca dei Regolamenti Internazionali (BRI) a Basilea, in Svizzera, dove ha sede il suo Segretariato permanente.

² Cfr. *Rafforzamento del governo societario nelle organizzazioni bancarie*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, Basilea, settembre 1999.

³ Cfr. *Principi di Governo Societario dell'OCSE*, pubblicati originariamente nel giugno 1999 e rivisti nell'aprile 2004. I principi dell'OCSE costituiscono uno dei dodici standard fondamentali per sistemi finanziari solidi elaborati dal Forum per la stabilità finanziaria.

⁴ A titolo di riferimento, l'OCSE ha compilato un glossario relativo al governo societario (disponibile in inglese e francese) all'interno del documento *Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables*, 2003. La particolare accezione dei termini può tuttavia variare da una giurisdizione all'altra.

3. Il Comitato pubblica il presente documento a uso delle autorità di vigilanza e delle organizzazioni bancarie di tutto il mondo affinché possa contribuire ad assicurare l'adozione e il rispetto di prassi corrette di governo societario da parte delle imprese bancarie. Queste direttive non intendono costituire un onere regolamentare aggiuntivo rispetto alle leggi, i regolamenti e i codici nazionali esistenti, ma piuttosto agevolare le organizzazioni bancarie nell'affinamento dei propri sistemi di *governance* e le autorità di vigilanza nella valutazione qualitativa di tali sistemi. L'applicazione dei principi formulati nel presente documento dovrebbe essere proporzionale alla dimensione, complessità, struttura, significatività economica e profilo di rischio della banca e dell'eventuale gruppo al quale essa appartiene. Nelle singole giurisdizioni l'attuazione delle norme di governo societario dipenderà dalle leggi, i regolamenti e i codici pertinenti, nonché dalle aspettative dell'autorità di vigilanza.

4. I documenti pubblicati dal Comitato negli anni recenti in materia di prassi corrette mettono in risalto i principi qui esposti descrivendo i ruoli del consiglio di amministrazione e dell'alta direzione nella gestione del rischio ed evidenziando la necessità che le banche si dotino di strategie aziendali e stabiliscano le responsabilità per la loro attuazione. Tali documenti si soffermano sulle strategie e le tecniche di gestione del rischio e contengono una serie di elementi comuni fondamentali per un solido governo societario.

5. Il presente documento ribadisce gli elementi fondamentali dei principi di *governance* ampiamente accettati e da tempo consolidati che guidano le azioni degli amministratori, dei dirigenti e degli organi di controllo di una gamma variegata di banche⁵ situate in diversi paesi, membri e non membri del Comitato, con sistemi giuridici e regolamentari differenti. Altri aspetti basilari del governo societario delle società quotate, come l'efficace esercizio dei diritti degli azionisti, sono affrontati dai principi dell'OCSE. I principi enunciati nel presente documento costituiscono le fondamenta di una buona *governance* per un ampio ventaglio di paesi e di strutture giuridiche bancarie. Il Comitato è consapevole del fatto che alcuni paesi hanno ritenuto appropriato adottare (ad esempio per le società quotate) assetti e standard giuridici, nonché contabili e di audit, più estesi e prescrittivi dei principi qui enunciati. Tali assetti e standard sono particolarmente rilevanti per le istituzioni finanziarie maggiori, le cui eventuali difficoltà finanziarie derivanti da carenze a livello di governo societario rischiano di provocare problemi gravi e diffusi nel sistema finanziario.

6. Il presente documento non si configura come un elemento addizionale del nuovo schema internazionale di adeguatezza patrimoniale (Basilea 2)⁶, né intende integrarlo con requisiti aggiuntivi. I principi qui enunciati sono applicabili indipendentemente dall'eventuale scelta di un paese di adottare lo schema Basilea 2. Al momento della pubblicazione di quest'ultimo, tuttavia, il Comitato ha riconosciuto l'importanza di un solido governo societario. Al riguardo, il consiglio di amministrazione e l'alta direzione di ciascun istituto hanno il dovere di comprendere il profilo di rischio dell'istituto stesso e di assicurare che la sua dotazione patrimoniale rifletta adeguatamente tale rischio.

7. I principi guida contenuti nel presente documento si riferiscono a una struttura di governo composta dal consiglio di amministrazione e dall'alta direzione. Il Comitato è

⁵ I termini "banca" e "organizzazione bancaria" sono generalmente utilizzati nel presente documento per indicare le banche, le società *holding* bancarie o altre società che le autorità di vigilanza bancaria considerano essere la casa madre di un gruppo bancario in base alla legislazione nazionale applicabile secondo quanto ritenuto appropriato dall'autorità di vigilanza nazionale dell'entità considerata. Il presente documento non effettua alcuna distinzione di applicazione alle banche o alle organizzazioni bancarie, salvo se esplicitamente specificato o altrimenti indicato dal contesto.

⁶ Cfr. *Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali - Nuovo schema di regolamentazione*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, giugno 2004.

consapevole dell'esistenza di rilevanti differenze di ordine giuridico e regolamentare fra i vari paesi per ciò che concerne le funzioni del consiglio di amministrazione e dell'alta direzione. In alcuni paesi vige una struttura dualistica, in cui la funzione di supervisione del consiglio di amministrazione è esercitata da un'entità separata, denominata "supervisory board", priva di funzioni esecutive. Altri paesi, invece, adottano una struttura unitaria in cui il consiglio di amministrazione ha un ruolo più esteso. A causa di tali differenze le nozioni di consiglio di amministrazione e di alta direzione vengono qui impiegate non tanto per definire concetti giuridici, quanto per individuare le funzioni di gestione e di supervisione all'interno della banca, e vengono collettivamente designate "strutture" di governo societario. Nel prendere atto dell'esistenza di differenti approcci strutturali di *governance* nei vari paesi, questo documento promuove prassi che possono contribuire al rafforzamento del governo societario nel quadro di strutture diverse.

II. Il governo societario nelle banche

8. Prassi efficaci di governo societario sono essenziali al fine di conseguire e mantenere la stima e la fiducia del pubblico nel sistema bancario, due aspetti cruciali per il corretto funzionamento del settore bancario e dell'economia nel suo complesso. Una *governance* carente accresce il rischio di fallimenti bancari, che possono avere costi e conseguenze rilevanti per il pubblico a causa dei loro potenziali effetti sui sistemi di tutela dei depositi, nonché della possibilità di implicazioni macroeconomiche più generali, quali il rischio di contagio e l'impatto sui sistemi di pagamento. Un governo societario carente può inoltre far sì che i mercati perdano fiducia nella capacità di una banca di gestire adeguatamente le proprie attività e passività, compresi i depositi, cosa che, a sua volta, potrebbe innescare una corsa agli sportelli o una crisi di liquidità. Di fatto, oltre che nei confronti degli azionisti, le banche hanno delle responsabilità anche nei confronti dei depositanti.

9. Secondo la definizione contenuta nei principi dell'OCSE, il governo societario coinvolge "un insieme di relazioni fra i dirigenti di una società, il suo consiglio di amministrazione, i suoi azionisti e le altre parti interessate. Il governo societario definisce la struttura attraverso cui vengono fissati gli obiettivi della società, vengono determinati i mezzi per raggiungere tali obiettivi e vengono controllati i risultati. Un buon governo societario dovrebbe assicurare al consiglio di amministrazione e ai dirigenti incentivi adeguati alla realizzazione di obiettivi in linea con gli interessi della società e dei suoi azionisti e dovrebbe facilitare un efficace controllo. La presenza di un efficace sistema di governo societario, per la singola impresa e per l'economia nel suo complesso, contribuisce ad assicurare un adeguato livello di fiducia, necessario al buon funzionamento dell'economia di mercato".

10. In ambito bancario il governo societario concerne le modalità con cui il consiglio di amministrazione e l'alta direzione conducono l'attività e gli affari della banca e influisce sul modo in cui essi:

- fissano gli obiettivi aziendali;
- gestiscono l'operatività giornaliera della banca;
- adempiono all'obbligo di rendere conto agli azionisti e tengono in considerazione il punto di vista delle altre parti interessate accertate⁷;
- conformano le attività e la condotta aziendali all'aspettativa che la banca operi in modo sano e prudente, nell'osservanza delle leggi e dei regolamenti applicabili;
- tutelano gli interessi dei depositanti.

11. Le autorità di vigilanza sono vivamente interessate a che le banche si dotino di un solido governo societario, poiché questo costituisce un elemento essenziale per il funzionamento sano e prudente di una banca e potrebbe influire sul suo profilo di rischio qualora non fosse attuato in maniera efficace. Dal momento che le funzioni del consiglio di amministrazione e dell'alta direzione riguardo alla definizione e all'attuazione delle politiche e al monitoraggio della conformità rappresentano elementi essenziali delle funzioni di controllo di una banca, l'efficace vigilanza sull'operatività e sugli affari della banca da parte di questi due organi contribuisce al mantenimento di un sistema di supervisione efficiente ed efficace in termini di costo. Una sana *governance* concorre inoltre alla protezione dei depositanti e

⁷ Fra queste figurano le autorità di vigilanza, i governi e i depositanti, dato il ruolo speciale che le banche svolgono nelle economie e nei sistemi finanziari nazionali e locali, e i connessi sistemi impliciti o espliciti di tutela dei depositi.

consente agli organi di vigilanza di fare maggiore affidamento sui processi interni della banca. Al riguardo, l'esperienza di vigilanza mette in luce l'importanza di disporre di appropriati livelli di responsabilità e di controlli e contrappesi (*checks and balances*) in seno a ciascuna banca. Inoltre, prassi corrette di governo societario sono particolarmente rilevanti laddove la banca si trovi in situazione di difficoltà ovvero qualora sia necessario un intervento significativo di correzione, dal momento che l'autorità di vigilanza potrebbe richiedere il sostanziale coinvolgimento del consiglio di amministrazione nella ricerca di soluzioni e nella supervisione dell'attuazione di azioni correttive.

12. Gli assetti proprietari bancari caratterizzati da una scarsa trasparenza o da insufficienti controlli e contrappesi relativamente alle attività improprie ovvero agli influssi di soggetti interni o degli azionisti di controllo presentano particolari complessità a livello di governo societario. Il Comitato non intende con questo indicare che l'esistenza di azionisti di controllo sia di per sé inopportuno. Anzi, tali azionisti possono costituire una risorsa benefica per una banca e rappresentano in molti mercati e per molte banche di piccole dimensioni una tipologia di assetto proprietario piuttosto comune, che non desta la preoccupazione degli organi di vigilanza. È tuttavia importante che le autorità di vigilanza prendano le misure necessarie affinché tali strutture non costituiscano un impedimento a un sano governo societario. Esse dovrebbero in particolare essere in grado di valutare l'onorabilità e la professionalità dei banchieri⁸.

13. Un buon governo societario presuppone adeguate ed efficaci fondamenta giuridiche, regolamentari e istituzionali. Vari fattori, compreso il sistema delle norme di diritto commerciale e dei principi contabili, possono influire sull'integrità del mercato e sui risultati economici complessivi. Tali fattori, tuttavia, esulano spesso dall'ambito della vigilanza bancaria⁹. Le autorità di vigilanza sono nondimeno incoraggiate a prendere atto degli impedimenti giuridici e istituzionali che ostacolano un solido governo societario e, nei limiti delle loro competenze, adottare misure volte a favorire fondamenta di *governance* efficaci.

14. Le disposizioni in materia di *governance*, così come i sistemi giuridici e regolamentari, variano considerevolmente da un paese all'altro. Ciononostante, è possibile conseguire un sano governo societario indipendentemente dalla configurazione assunta da un'impresa bancaria, a condizione che siano presenti alcune funzioni essenziali. Vi sono quattro importanti forme di supervisione che andrebbero integrate nella struttura organizzativa delle banche al fine di garantire un adeguato sistema di controlli e bilanciamento dei poteri: 1) supervisione da parte del consiglio di amministrazione o del *supervisory board*; 2) supervisione da parte di individui non coinvolti nella gestione corrente delle varie aree operative; 3) supervisione gerarchica diretta delle varie aree operative; 4) funzioni indipendenti di gestione del rischio, controllo della conformità e revisione. È inoltre importante che il personale assegnato a posizioni chiave possieda i requisiti di professionalità e onorabilità per le mansioni che è chiamato a svolgere.

15. Benché la proprietà pubblica di una banca possa modificarne le strategie e gli obiettivi, una banca statale è potenzialmente soggetta a molti degli stessi rischi che si

⁸ Per maggiori informazioni sui requisiti di "onorabilità e professionalità", cfr. il documento del Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria *Principi fondamentali per un'efficace vigilanza bancaria*, settembre 1997, e la relativa metodologia diffusa nell'ottobre 1999. Dal momento della pubblicazione del presente documento è al vaglio l'opportunità di rivedere i principi fondamentali e la relativa metodologia.

⁹ Le fondamenta per un efficace governo societario sono equiparabili ai presupposti per un'efficace vigilanza bancaria menzionati nella sezione II del documento *Principi fondamentali per un'efficace vigilanza bancaria*. Alla stregua delle summenzionate fondamenta, questi presupposti sono di vitale importanza, ma spesso esulano dall'ambito di attività e dalle competenze legali dell'autorità di vigilanza bancaria.

presentano in caso di *governance* carente alle banche di altro tipo¹⁰. Di conseguenza, i principi generali di un sano governo societario andrebbero applicati anche alle banche di proprietà statale. Allo stesso modo, tali principi si confanno anche alle banche caratterizzate da altri assetti proprietari, come quelle di proprietà familiare o appartenenti a un più ampio gruppo non finanziario, nonché alle società bancarie non quotate.

¹⁰ Per ulteriori linee guida a uso degli Stati che esercitano il controllo di società, cfr. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*, ottobre 2005.

III. Principi di sano governo societario

16. Come discusso in precedenza, è vivo interesse delle autorità di vigilanza assicurare che le banche adottino e osservino prassi di sano governo societario. La trattazione che segue si rifà all'esperienza maturata dagli organi di vigilanza relativamente ai problemi di governo societario presso le organizzazioni bancarie e intende pertanto riaffermare i principi che possono contribuire a minimizzare tali problemi. Questi principi sono considerati elementi importanti di un efficace processo di *governance*.

Principio 1

I membri del consiglio di amministrazione sono qualificati a rivestire le posizioni che occupano, hanno una chiara cognizione del proprio ruolo nel governo societario e sono in grado di esercitare un giudizio critico in merito agli affari della banca.

17. Il consiglio di amministrazione è il responsabile ultimo dell'operatività e della solidità finanziaria della banca. Pur non intendendo proporre una lista di requisiti da soddisfare, il Comitato ha osservato che i consigli di amministrazione e i loro singoli membri rafforzano il governo societario di una banca allorché:

- comprendono e svolgono il proprio ruolo di supervisione, avendo consapevolezza del profilo di rischio della banca;
- approvano la strategia aziendale globale della banca, ivi comprese le politiche generali in materia di rischio e le procedure per la gestione di quest'ultimo;
- esercitano il proprio "dovere di lealtà" e "dovere di interessamento" verso la banca nel rispetto delle leggi e dei principi di vigilanza nazionali applicabili;
- evitano i conflitti di interessi, effettivi o presunti, nei rapporti e negli impegni con altre organizzazioni;
- si astengono dalle decisioni qualora abbiano un conflitto di interessi che impedisca loro di ottemperare adeguatamente ai propri doveri nei confronti della banca;
- dedicano tempo ed energia sufficienti ad adempiere alle proprie responsabilità;
- si dotano (a livello di consiglio) di una struttura che, anche dal punto di vista dimensionale, promuova l'efficienza e un dibattito realmente strategico;
- sviluppano e mantengono un adeguato livello di competenza al crescere delle dimensioni e della complessità della banca;
- valutano periodicamente l'efficacia delle prassi di governo societario adottate, comprese quelle di nomina ed elezione dei consiglieri e di gestione dei conflitti di interessi, individuando eventuali punti deboli e, ove del caso, apportandovi modifiche;
- selezionano i principali dirigenti, ne monitorano l'attività e, ove necessario, provvedono alla loro sostituzione, garantendo al tempo stesso che la banca disponga per queste cariche di un adeguato piano di avvicendamento e assicurandosi che i candidati alla successione siano qualificati e soddisfino i requisiti di onorabilità e professionalità per amministrare gli affari della banca;
- sorvegliano gli alti dirigenti della banca esercitando l'autorità e il dovere di mettere in discussione il loro operato e di esigere da costoro spiegazioni chiare, e ricevono prontamente informazioni sufficienti per valutarne l'attività;
- incontrano periodicamente l'alta direzione e i revisori interni per rivedere le politiche, stabilire le linee di comunicazione e monitorare i progressi verso il conseguimento degli obiettivi aziendali;

- promuovono la sicurezza e la solidità della banca, hanno una buona comprensione del contesto regolamentare e garantiscono che la banca mantenga un rapporto fattivo con le autorità di vigilanza;
- si avvalgono di altre esperienze per fornire validi suggerimenti e raccomandazioni in materia di prassi corrette;
- evitano, a livello di consiglio di amministrazione, di partecipare alla gestione corrente della banca¹¹;
- esercitano la dovuta diligenza nella selezione e nella supervisione dei revisori esterni nelle giurisdizioni dove tali compiti siano responsabilità del consiglio (in alcune giurisdizioni i revisori esterni sono invece direttamente ingaggiati dagli azionisti).

18. Le banche dovrebbero disporre di amministratori in un numero e una composizione appropriati, in grado di esercitare un giudizio indipendente da quello della direzione, da interessi politici o da inopportuni interessi esterni¹². Il consiglio di amministrazione ha altresì il compito di tutelare la banca da azioni illegali o indebite, ovvero dall'influsso degli azionisti dominanti o di controllo laddove esso sia pregiudizievole alla banca e ai suoi azionisti, o comunque non conforme al loro migliore interesse. L'indipendenza e l'obiettività possono essere rafforzate inserendo nel consiglio amministratori qualificati che non ricoprano cariche esecutive, o attraverso la costituzione di un organo di controllo (*supervisory board* o *board of auditors*) autonomo da quello incaricato della gestione. Ciò diviene particolarmente importante laddove vi sia il rischio che il consiglio di amministrazione subisca l'egemonia dell'alta direzione o influssi politici, ovvero sia oggetto di pressioni per l'adozione di provvedimenti che (pur essendo nell'interesse personale di soggetti interni o di importanti azionisti) non sono conformi al migliore interesse della banca, ovvero laddove sussista la possibilità di un conflitto di interessi in settori chiave. Esempi di tali settori sono: la garanzia dell'integrità della documentazione finanziaria e non finanziaria, la verifica delle operazioni con parti correlate, la designazione degli amministratori e dei principali dirigenti e la definizione della loro remunerazione. La presenza di amministratori indipendenti e qualificati può inoltre apportare nuove prospettive mutate da altre realtà aziendali (come la conoscenza delle condizioni in particolari aree geografiche) in grado di migliorare l'indirizzo strategico impartito alla direzione, e può rivelarsi una fonte preziosa di competenze manageriali.

19. Nel complesso, il consiglio di amministrazione dovrebbe disporre di una conoscenza adeguata di ciascun tipo di attività finanziaria rilevante che la banca intende intraprendere. Esso dovrebbe inoltre avere conoscenze e competenze sufficienti a consentire un governo societario e una supervisione efficaci. In alcuni casi, tuttavia, gli amministratori che non ricoprono funzioni manageriali potrebbero, pur essendo qualificati, non possedere una conoscenza dettagliata di banca, finanza, gestione del rischio, conformità regolamentare, tecnologie dell'informazione e della comunicazione o altri argomenti collegati. In questo caso le banche sono incoraggiate a predisporre programmi di formazione continua destinati agli

¹¹ Ciò non vale per i consiglieri che sono anche dipendenti della banca (ad esempio, alti dirigenti).

¹² La definizione di "indipendenza" dei consiglieri varia a seconda dei sistemi giuridici e spesso trova riscontro nei requisiti per la quotazione in borsa e nelle norme prudenziali. La principale caratteristica dell'indipendenza è la possibilità di pervenire a un giudizio critico dopo aver adeguatamente considerato tutte le informazioni e opinioni pertinenti e senza subire l'indebita influenza della direzione o di inopportuni interessi esterni. Il grado di severità delle valutazioni dell'indipendenza dei dirigenti bancari effettuate dalle autorità di vigilanza può in parte dipendere dalla misura in cui vi siano una o più parti in una posizione privilegiata per influenzare la banca.

amministratori o a prendere altre iniziative volte ad assicurare che questi dispongano delle conoscenze pertinenti e si trovino pertanto in una posizione migliore per adempiere alle proprie responsabilità.

20. Gli azionisti di controllo dispongono di poteri considerevoli per la nomina dei membri del consiglio di amministrazione. A tale riguardo è utile rammentare che il consiglio e gli amministratori hanno delle responsabilità nei confronti della banca stessa. Nel caso delle banche di proprietà statale, il governo non dovrebbe essere coinvolto nella gestione corrente della banca, l'indipendenza del consiglio andrebbe rispettata e il consiglio dovrebbe continuare ad avere responsabilità indipendenti da influenze di natura politica che potrebbero dar luogo a conflitti di interessi (ad esempio laddove gli amministratori siano funzionari dello Stato, come spesso accade, o abbiano interessi politici espliciti). Ciò non confuta tuttavia il diritto dello Stato a fissare, in qualità di proprietario, gli obiettivi generali della banca.

21. In vari paesi, specie quelli in cui le funzioni di supervisione e di gestione spettano a un unico organismo, i consigli di amministrazione delle banche hanno ritenuto utile istituire comitati consultivi specializzati. Ai fini di una maggiore trasparenza e responsabilizzazione, allorché vengono creati comitati di questo tipo, dovrebbero esserne ben definiti e resi noti il mandato, la composizione (compresi i membri considerati indipendenti) e le procedure operative. Potrebbe inoltre essere utile valutare la possibilità di una rotazione occasionale della partecipazione a tali comitati e della loro presidenza.

22. Il Comitato ritiene che per le grandi banche attive a livello internazionale sia appropriato e giovevole dotarsi di un *comitato per il controllo interno (comitato di audit)* o di una struttura equivalente con funzioni analoghe. Il comitato di audit è di norma incaricato di: sorvegliare l'attività dei revisori interni ed esterni della banca; ratificare le relative nomine¹³, remunerazioni ed eventuali revoche o proporre al consiglio di amministrazione o agli azionisti la loro ratifica; verificare e approvare la portata e la frequenza delle revisioni; ricevere le relazioni dei revisori; accertare che la direzione adotti tempestivamente azioni appropriate per correggere carenze nei controlli, difetti di conformità a politiche, leggi e regolamenti, nonché altri problemi individuati dai revisori.

23. Al fine di conseguire un'obiettività e un'indipendenza sufficienti, il comitato di audit dovrebbe essere costituito, come minimo, da una maggioranza di amministratori indipendenti e con una chiara comprensione del ruolo del comitato stesso nella gestione del rischio e nel governo societario della banca. Spesso il comitato di audit è formato unicamente da amministratori senza funzioni esecutive. Qualora invece gli esecutivi prendano regolarmente parte alle riunioni del comitato di audit, al fine di promuovere un dibattito franco potrebbe giovare che i membri non esecutivi del comitato si riuniscano separatamente. Potrebbe inoltre rivelarsi utile che le decisioni concernenti la nomina e la revoca dei revisori interni ed esterni vengano prese dai soli membri indipendenti e non esecutivi del comitato di audit. Come minimo, il comitato nel suo insieme dovrebbe avere esperienze pertinenti e recenti, e disporre collettivamente di un insieme equilibrato di competenze e conoscenze specialistiche (commisurato alla complessità dell'organizzazione bancaria e delle mansioni espletate) nelle aree della rendicontazione finanziaria, della contabilità e della revisione.

24. Fra i comitati specializzati di crescente diffusione figurano inoltre:

¹³ In alcune giurisdizioni la nomina dei revisori esterni viene effettuata direttamente dagli azionisti, mentre il consiglio si limita a formulare una raccomandazione a riguardo.

- i *comitati di gestione del rischio*, per la supervisione delle attività svolte dall'alta direzione in materia di gestione dei rischi di credito, di mercato, di liquidità, operativo, di conformità, di reputazione e di altri rischi della banca;
- i *comitati per le retribuzioni*, incaricati di verificare le retribuzioni spettanti all'alta direzione e al personale chiave, ivi inclusa la loro conformità alla cultura, agli obiettivi, alle strategie e al sistema di controllo della banca, in linea con la formulazione della politica retributiva;
- i *comitati per le nomine / il governo societario / le risorse umane*, che forniscono una valutazione dell'efficacia dell'azione del consiglio di amministrazione e dirigono il processo di avvicendamento e di sostituzione dei suoi membri.

In seno a tali comitati possono svolgere un ruolo chiave gli amministratori che non esercitano funzioni esecutive, nonché quelli che dispongono delle competenze e conoscenze pertinenti.

Principio 2

Il consiglio di amministrazione approva gli obiettivi strategici della banca e i valori aziendali comunicati a tutti i livelli dell'organizzazione, e se ne fa custode.

25. Risulta difficile portare avanti le attività di un'impresa allorché questa è priva di obiettivi strategici o valori guida aziendali¹⁴. Per questo motivo il consiglio di amministrazione dovrebbe fissare obiettivi strategici e standard elevati di condotta professionale che dirigano le attività correnti della banca, tenendo conto degli interessi degli azionisti e dei depositanti, e prendere le misure necessarie affinché tali obiettivi e standard siano comunicati diffusamente all'interno dell'organizzazione. Una comprovata cultura aziendale che instilli un'etica professionale e fornisca incentivi appropriati è altrettanto, se non addirittura più importante di qualsivoglia insieme scritto di alti valori e standard professionali. A questo proposito, il consiglio dovrebbe assumere un ruolo guida nel determinare lo "stile dirigenziale" dell'organizzazione e nell'approvare i valori aziendali e gli standard etici per se stesso, per l'alta direzione e per il resto del personale. Il costante perseguimento di elevati standard professionali si iscrive nel migliore interesse della banca e accresce la sua credibilità e affidabilità nell'operatività giornaliera e nel più lungo periodo. È particolarmente importante che tali standard affrontino le questioni della corruzione, delle operazioni condotte per proprio tornaconto e ogni altro comportamento illecito, contrario all'etica o comunque opinabile relativamente alle attività interne ed esterne della banca.

26. Il consiglio di amministrazione dovrebbe assicurarsi che l'alta direzione metta in atto politiche strategiche e procedure intese a promuovere l'etica e l'integrità professionali, nonché politiche volte a proibire (o limitare adeguatamente) attività, rapporti o situazioni che possano sminuire la qualità del governo di impresa, come ad esempio:

- conflitti di interessi (cfr. infra);
- prestiti a funzionari, impiegati, amministratori o azionisti di controllo (se consentito dalla legislazione nazionale). L'eventuale concessione di prestiti interni dovrebbe conformarsi ai principi di sicurezza e solidità della banca. Essa potrebbe ad esempio limitarsi all'erogazione di prestiti a condizioni di mercato, ovvero alle condizioni offerte a tutti gli impiegati¹⁵ quale componente standard della loro remunerazione, e

¹⁴ Sebbene varie organizzazioni bancarie siano impegnate in attività connesse con quella che viene definita "responsabilità sociale di impresa" (*corporate social responsibility*), i richiami qui fatti a valori, codici di condotta e norme etiche non intendono riferirsi a tali attività.

¹⁵ Ciò non esclude la possibilità che le banche applichino a tali prestiti tecniche di prezzaggio basate sul rischio.

concernere unicamente alcune tipologie di prestito. I prestiti interni dovrebbero fare l'oggetto di rapporti destinati al consiglio di amministrazione¹⁶ e di verifiche da parte dei revisori interni ed esterni e delle autorità di vigilanza;

- trattamenti preferenziali nei confronti di soggetti collegati e altre entità privilegiate (ad esempio, prestiti a condizioni favorevoli, ripianamento di perdite da negoziazione, rinuncia a commissioni).

27. Situazioni di conflitto di interessi potrebbero venirsi a creare per via delle varie attività e funzioni svolte dalla banca (ad esempio laddove questa eroghi prestiti a una società e contemporaneamente negozi per conto proprio titoli emessi dalla medesima società), ovvero fra gli interessi della banca o dei suoi clienti e quelli degli amministratori o di alti dirigenti (ad esempio qualora la banca entri in affari con un'entità di proprietà di uno dei suoi amministratori). Un conflitto di interessi può inoltre insorgere allorché la banca fa parte di una più ampia struttura di gruppo. In questo caso, ad esempio, le linee di responsabilità gerarchica e i flussi informativi fra la banca, la sua casa madre e/o altre affiliate possono condurre alla nascita di casi simili di conflitto di interessi (ad esempio nella condivisione di informazioni potenzialmente riservate, confidenziali o comunque sensibili provenienti da altre entità). Il consiglio di amministrazione dovrebbe assicurarsi che l'alta direzione elabori e ponga in atto politiche volte a individuare e gestire adeguatamente, quando non possano essere evitate, le eventuali situazioni di conflitto di interessi (sulla base di quanto stabilito da politiche aziendali prudenti in merito all'ammissibilità dei rapporti o delle transazioni, nel rispetto della legislazione e degli standard di vigilanza nazionali).

28. Le politiche del consiglio di amministrazione dovrebbero garantire che le attività operative della banca potenzialmente in grado di occasionare un conflitto di interessi siano svolte con un grado sufficiente di indipendenza l'una dall'altra, ad esempio erigendo fra loro barriere informative e sottoponendole a linee di responsabilità distinte e a controlli interni. In questi casi andrebbe inoltre dedicata particolare cura affinché le informazioni destinate alla clientela effettiva o potenziale (ad esempio quelle relative alla natura e al costo dei servizi offerti, o le raccomandazioni su particolari strumenti finanziari o strategie di investimento) siano chiare, oggettive e non fuorvianti. Tali politiche dovrebbero altresì assicurare, tramite procedure adeguate, che le operazioni con le parti correlate, specie con azionisti, dirigenti esecutivi, amministratori e con altre società correlate, siano concluse a condizioni di mercato (salvo il caso in cui siano ammesse in base a una politica adeguata di divulgazione del conflitto di interessi) e non secondo termini contrari all'interesse della banca, dei suoi azionisti e dei depositanti. Nelle giurisdizioni che prevedono la vigilanza su base consolidata della casa madre regolamentata, questi aspetti sono di norma affrontati tramite leggi, regolamenti e/o attraverso programmi di vigilanza.

29. Il consiglio di amministrazione dovrebbe garantire un'adeguata pubblicità delle politiche della banca in materia di conflitti di interessi potenziali ed effettivi e/o informarne le autorità di vigilanza. Tali comunicazioni dovrebbero trattare dell'approccio seguito dalla banca per la gestione dei conflitti di interessi materiali non rientranti nella casistica coperta da tali politiche. Esse dovrebbero inoltre includere le politiche della banca riguardo ai conflitti di interessi effettivi o potenziali derivanti dalla sua affiliazione o dalle transazioni effettuate con altre entità appartenenti al gruppo, nonché l'approccio adottato per la gestione dei conflitti materiali non rientranti nella casistica coperta da tali politiche. Analogamente, la banca dovrebbe rendere pubblici e/o comunicare alle autorità di vigilanza eventuali conflitti di interessi materiali non coperti da queste politiche.

¹⁶ I rapporti sulle attività ordinarie di prestito agli impiegati potrebbero ad esempio essere forniti su base aggregata ovvero secondo criteri di rilevanza approvati dall'autorità di vigilanza.

30. Allorché una banca è di proprietà dello Stato ed è soggetta alla sua azione di vigilanza sussiste il potenziale per un conflitto di interessi. In questo caso, le funzioni di proprietà e di vigilanza bancaria andrebbero completamente separate da un punto di vista amministrativo al fine di minimizzare le interferenze di natura politica sull'azione di vigilanza.

31. I valori aziendali della banca dovrebbero riconoscere l'importanza primaria di una discussione tempestiva e aperta dei problemi. Al riguardo, si dovrebbe far sì che gli impiegati possano comunicare – e siano incoraggiati a farlo – eventuali preoccupazioni legittime in merito a prassi illecite, contrarie all'etica o comunque discutibili, fornendo a livello aziendale un'adeguata protezione dal rischio di rappresaglie. Poiché tali prassi possono avere conseguenze nocive per la reputazione della banca, potrebbe risultare assai utile stabilire una politica che preveda procedure adeguate, coerenti con la legislazione nazionale, cui gli impiegati possano attenersi per comunicare in maniera confidenziale al consiglio eventuali timori legittimi sostanziali, per via diretta o indiretta (ad esempio tramite un processo indipendente di revisione o di conformità, o attraverso il ricorso a un mediatore), prescindendo dalla "catena di comando" interna. Il consiglio e l'alta direzione dovrebbero a loro volta dare un seguito a tali comunicazioni legittime. Le procedure per la segnalazione di timori di questo tipo dovrebbero contemplare meccanismi di tutela della riservatezza degli impiegati. Il consiglio e l'alta direzione dovrebbero proteggere adeguatamente coloro che segnalano prassi illecite, contrarie all'etica o comunque discutibili da azioni disciplinari dirette o indirette, ovvero da altre disposizioni avverse adottate dalla banca nei loro confronti.

Principio 3

Il consiglio di amministrazione stabilisce e fa rispettare chiare linee di responsabilità e di competenza a tutti i livelli dell'organizzazione bancaria.

32. Un consiglio di amministrazione che operi in maniera efficace definisce chiaramente poteri e responsabilità chiave per se stesso e per l'alta direzione. Esso riconosce inoltre che l'indeterminatezza o la ridondanza delle linee di competenza e di responsabilità può acuire un problema ritardando o frammentando le risposte correttive. All'interno dei meccanismi di controllo e contrappeso previsti da un solido governo societario, il consiglio di amministrazione è tenuto a sorvegliare le azioni della direzione e a verificarne la coerenza con le politiche da esso fissate. L'alta direzione ha invece il compito di delegare gli incarichi al personale ed elaborare una struttura direttiva che promuova la responsabilizzazione, avendo consapevolezza del proprio dovere di controllo sull'esercizio delle funzioni delegate e della propria responsabilità ultima davanti al consiglio per i risultati conseguiti dalla banca.

33. Questi stessi principi si applicano qualora la banca appartenga a una struttura più ampia di gruppo, in qualità di casa madre o di affiliata. La dimensione di gruppo giustifica tuttavia alcune considerazioni supplementari rilevanti in una prospettiva di *governance*, poiché è probabile che influisca in certa misura sulla struttura di governo societario e sulle attività dei consigli di amministrazione sia della casa madre sia delle affiliate. In sede di esame del governo societario di strutture di gruppo, le autorità di vigilanza dovrebbero considerare le responsabilità tanto della banca quanto della sua casa madre. Il consiglio o l'alta direzione della casa madre, nell'esercizio delle proprie responsabilità di *governance*, è incaricato di determinare la strategia e le politiche generali del gruppo e delle sue affiliate e di determinare per le affiliate la struttura di governo societario più adatta per conseguire un'efficace catena di controllo sul gruppo nel suo complesso. Il consiglio dell'affiliata conserva le responsabilità di governo societario per l'affiliata stessa, che comprendono la solidità della banca e la tutela degli interessi dei depositanti, e deve assicurare che la banca adempia ai propri obblighi giuridici e regolamentari. La dimensione di gruppo può risultare problematica soprattutto nel caso in cui una banca si trovi in difficoltà o nella necessità di un intervento significativo di correzione; in tali situazioni l'autorità di vigilanza potrebbe

richiedere il coinvolgimento sostanziale e significativo del consiglio di amministrazione della banca nella ricerca di una soluzione e nell'attuazione delle azioni correttive.

34. Nell'espletamento delle sue responsabilità di *governance*, il consiglio di amministrazione della casa madre dovrebbe essere consapevole dei rischi e delle questioni materiali che potrebbero influire sulle entità dell'organizzazione e dovrebbe pertanto esercitare un controllo adeguato sulle attività delle affiliate. Sebbene le responsabilità di governo societario del consiglio di amministrazione della casa madre non pregiudichino né diminuiscano quelle, qui descritte, dei consigli e delle alte direzioni delle affiliate, è possibile evitare un'inutile ridondanza di strutture e attività di *governance* attraverso un'integrazione e un coordinamento adeguati.

35. La dimensione di gruppo è inoltre fonte di varie sfide sia per la banca sia per le rispettive autorità di vigilanza¹⁷. Ad esempio, qualora una banca sia affiliata a un gruppo, le sue strutture e attività di *governance* potrebbero essere integrate con, e influenzate da, quelle della casa madre o di altre affiliate¹⁸. Il Comitato ha rilevato a livello di casa madre una tendenza crescente verso strutture di gestione a matrice o per linee operative che potrebbero non coincidere con l'assetto giuridico della banca (ad esempio laddove i dipendenti siano soggetti a una doppia linea di responsabilità gerarchica, ossia debbano rispondere sia alla direzione dell'area operativa sia a quella dell'entità giuridica). Sebbene strutture di questo tipo possano essere efficaci e motivate da importanti fini operativi e di controllo dell'organizzazione complessiva, esse possono nondimeno risultare problematiche per l'efficace governo societario della banca qualora diano luogo a lacune di competenza e responsabilità per le affiliate operative. In tali casi, il consiglio di amministrazione, l'alta direzione e le funzioni di controllo interne della banca dovrebbero garantire che le decisioni prese in base a siffatte strutture di gestione consentano il corretto adempimento delle responsabilità di *governance* a livello sia della banca sia del gruppo.

36. In aggiunta, qualora la banca esternalizzi funzioni rilevanti, la responsabilità dei suoi amministratori e dell'alta direzione non potrà essere delegata ai fornitori dei servizi esternalizzati¹⁹. L'esternalizzazione o *outsourcing* intragruppo di funzioni operative relative all'audit interno, alla conformità e alla gestione del rischio, o ad altre funzioni operative non elimina gli obblighi della banca per quanto concerne il mantenimento di funzioni appropriate di supervisione (evitando l'indebita ridondanza delle funzioni a livello di gruppo e di singola istituzione), né il dovere del consiglio di amministrazione di comprendere e gestire i rischi cui la banca è esposta.

¹⁷ Sebbene tali sfide e i principi discussi nel presente documento siano applicabili ai gruppi bancari in generale, le autorità che vigilano sulle società *holding* bancarie regolamentate ne terranno comunemente conto nell'esercizio della loro attività di supervisione secondo le disposizioni giuridiche e prudenziali previste per la vigilanza su tali *holding* a livello nazionale.

¹⁸ Nei casi in cui la banca appartenga a un gruppo non finanziario, è particolarmente importante che il suo assetto di *governance* riconosca la responsabilità di gestire la banca in maniera sana e prudente, e ne garantisca l'adempimento. Qualora vengano effettuate transazioni fra la banca e altre entità del gruppo, esse dovranno conformarsi alle politiche prudenti determinate dal consiglio di amministrazione, risultare trasparenti ed essere concluse a condizioni di mercato. Andrebbero evitate le transazioni con controparti di bassa qualità (la cui solidità e solvibilità siano in dubbio) appartenenti al gruppo, nonché quelle di cui non sia chiaro lo scopo. All'interno del gruppo non finanziario la banca dovrebbe, nella misura del possibile, operare come entità separata e autonoma.

¹⁹ Cfr. *Outsourcing in Financial Services*, Joint Forum, febbraio 2005.

Principio 4

Il consiglio di amministrazione garantisce che l'alta direzione eserciti un'appropriate supervisione, in conformità delle politiche del consiglio stesso.

37. L'alta direzione si compone di un nucleo di individui, fra cui ad esempio il direttore finanziario e i capi divisione, responsabili di sovrintendere alla gestione corrente della banca. Essi dovrebbero disporre delle competenze necessarie a gestire le aree di loro competenza e di un controllo adeguato sul personale chiave a queste assegnato.

38. L'alta direzione fornisce un contributo sostanziale al buon governo societario di una banca sorvegliando i responsabili di vario livello in aree operative e attività specifiche, conformemente alle politiche e alle procedure definite dal consiglio di amministrazione. Uno dei ruoli fondamentali dell'alta direzione consiste nella realizzazione, secondo gli indirizzi forniti dal consiglio di amministrazione, di un sistema efficace di controlli interni²⁰. Anche nelle banche di piccole dimensioni, ad esempio, le decisioni più importanti andrebbero prese congiuntamente da più persone (principio del doppio controllo, o *four eyes principle*). Fra le situazioni da evitare in ambito dirigenziale figurano quelle in cui i membri dell'alta direzione:

- siano impropriamente coinvolti in decisioni dettagliate a livello di area operativa;
- ricevano in gestione un'area per la quale non dispongono delle competenze o delle conoscenze necessarie;
- non vogliano o non siano in grado di esercitare un controllo efficace sulle attività di dipendenti apparentemente eccellenti. Questa situazione risulta particolarmente problematica laddove i dirigenti preferiscano evitare di chiedere spiegazioni ai dipendenti che producono rendimenti non conformi alle ragionevoli aspettative (ad esempio qualora un'attività di negoziazione teoricamente a basso rischio e con margini contenuti generi rendimenti eccezionalmente elevati), nel timore di perdere i rendimenti o il dipendente in questione.

Principio 5

Il consiglio di amministrazione e l'alta direzione fanno un uso efficace del lavoro svolto dalla funzione di audit interno, dai revisori esterni e dalle funzioni di controllo interno.

39. Il consiglio di amministrazione dovrebbe essere consapevole e prendere atto del fatto che revisori e funzioni di controllo interno (comprese quelle legali e di conformità) indipendenti, competenti e qualificati sono essenziali nel processo di governo societario per conseguire vari importanti obiettivi. In particolare, esso dovrebbe utilizzare il lavoro dei revisori e delle funzioni di controllo a verifica e garanzia indipendente delle informazioni ricevute dalla direzione sulle operazioni e sui risultati della banca. Anche l'alta direzione dovrebbe riconoscere l'importanza di funzioni efficaci di audit interno ed esterno e di controllo ai fini della solidità della banca nel lungo periodo.

40. Il consiglio di amministrazione e l'alta direzione possono migliorare l'efficacia della funzione di revisione interna²¹ nell'individuare i problemi afferenti la gestione del rischio e il sistema di controlli interni della società:

²⁰ Cfr. *Schema per i sistemi di controllo interno delle banche*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, Basilea, settembre 1998.

²¹ Cfr. *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, agosto 2001.

- riconoscendo e comunicando all'intera organizzazione bancaria la rilevanza dei processi di revisione e di controllo interno;
- utilizzando in maniera tempestiva ed efficace le risultanze delle ispezioni interne e richiedendo ai responsabili pronte azioni correttive a fronte di eventuali problemi;
- promuovendo l'indipendenza dei revisori interni, ad esempio facendo in modo che riferiscano direttamente al consiglio di amministrazione o al suo comitato di audit;
- avvalendosi dei revisori interni per valutare l'efficacia dei controlli interni più importanti.

41. Il consiglio di amministrazione e l'alta direzione possono contribuire all'efficacia dei revisori esterni²², al fine di garantire che il bilancio della banca fornisca una rappresentazione corretta della posizione finanziaria e dei risultati di gestione della società in tutti i loro aspetti sostanziali, nei seguenti modi:

- assicurandosi che i revisori esterni si conformino ai codici e agli standard professionali applicabili²³;
- incoraggiando il revisore principale²⁴, conformemente alle prassi nazionali, ad assumersi la responsabilità di altri audit esterni condotti sui bilanci del gruppo e sulle sue operazioni internazionali, al fine di minimizzare il rischio di lacune nella copertura o nella conduzione delle attività di revisione, e assicurare l'integrità dei bilanci;
- avvalendosi di revisori esterni per verificare i processi di controllo interno relativi alla pubblicazione dei bilanci;
- assicurandosi che i revisori esterni siano consapevoli del dovere che hanno nei confronti della banca di esercitare la dovuta diligenza professionale nella conduzione degli audit;
- valutando l'opportunità di una rotazione periodica, quantomeno del revisore principale;
- nel caso delle banche di proprietà statale, mantenendo un dialogo appropriato con le istituzioni supreme di controllo responsabili della revisione dei conti della banca, nonché con gli eventuali controllori dello Stato e i revisori esterni, come del caso.

42. La banca dovrebbe disporre di solide funzioni di controllo interno, compresa una funzione efficace di conformità incaricata, fra l'altro, di monitorare costantemente il rispetto di norme, regolamenti, codici e politiche cui la banca è sottoposta in materia di governo societario, e di assicurare che le relative deviazioni siano segnalate all'appropriato livello gerarchico o, se del caso, al consiglio di amministrazione²⁵.

²² Cfr. *The relationship between banking supervisors and banks' external auditors*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, gennaio 2002.

²³ Come ad esempio il *Code of Ethics for Professional Accountants* dell'International Federation of Accountants.

²⁴ Il revisore principale, responsabile di formulare un giudizio sui bilanci del gruppo, potrebbe avvalersi del lavoro condotto da altri revisori. Qualora non sia in grado di ottenere evidenze sufficienti ed appropriate in relazione all'audit di una delle società del gruppo, il revisore principale dovrà tenere conto dell'effetto di tale limitazione nel giudizio formulato sui bilanci del gruppo.

²⁵ Cfr. *Compliance and the compliance function in banks*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, aprile 2005. Nel documento si rileva come l'espressione "funzione di conformità" sia utilizzata per riferirsi al

43. È buona prassi considerare la possibilità che la funzione di revisione interna riferisca direttamente al consiglio di amministrazione tramite un comitato di audit o altre strutture costituite per la maggior parte da consiglieri indipendenti. Potrebbe risultare utile per questi ultimi riunirsi almeno una volta l'anno con il revisore esterno e i capi delle funzioni di revisione interna, conformità e legale senza che sia presente la direzione della banca. Ciò può rafforzare la capacità del consiglio di amministrazione di sorvegliare l'applicazione delle politiche da esso formulate da parte della direzione e di garantire che le strategie aziendali e le esposizioni al rischio della banca siano coerenti con i parametri di rischio da esso stabiliti.

Principio 6

Il consiglio di amministrazione si assicura che le politiche e le prassi retributive siano coerenti con la cultura, gli obiettivi e la strategia a lungo termine, nonché con il sistema di controlli della banca.

44. L'assenza di un collegamento fra gli incentivi di natura economica dei membri del consiglio di amministrazione e dell'alta direzione e la strategia aziendale a lungo termine può risultare in azioni contrarie agli interessi della banca e delle parti che in essa hanno un'interessenza. Ciò potrebbe accadere allorché, ad esempio, l'attività sia valutata in base al volume e/o alla redditività a breve termine per la banca, con scarsa considerazione delle conseguenze in termini di rischio per il breve o il lungo periodo.

45. Il consiglio di amministrazione o un suo comitato designato dovrebbe determinare o approvare, conformemente con le eventuali politiche di remunerazione adottate, il trattamento economico dei membri del consiglio stesso e dell'alta direzione, verificando che sia coerente con la cultura, gli obiettivi e la strategia di lungo termine, nonché con il sistema di controlli della banca. Al fine di ridurre il rischio di conflitti di interessi e fornire una garanzia agli azionisti e alle altre parti interessate, potrebbe essere opportuno affidare le politiche retributive a un comitato del consiglio di amministrazione composto totalmente o per la maggior parte da consiglieri indipendenti.

46. Alla luce del ruolo di supervisione e di contrappeso descritto in precedenza che il consiglio di amministrazione svolge nei confronti dell'alta direzione, la remunerazione dei consiglieri non esecutivi del consiglio (specie se membri dei comitati del consiglio stesso, quali i comitati di revisione e di gestione del rischio) dovrebbe tenere conto delle loro responsabilità e dell'impegno loro richiesto in termini di tempo, senza tuttavia essere indebitamente collegata ai risultati conseguiti dalla banca nel breve periodo.

47. Qualora i consiglieri esecutivi e i membri dell'alta direzione abbiano diritto a incentivi collegati ai risultati conseguiti, il loro trattamento economico dovrebbe essere soggetto a condizioni pertinenti e obiettive finalizzate ad accrescere il valore aziendale di lungo periodo. Allo scopo di evitare che siano creati incentivi a un'eccessiva assunzione di rischio, i livelli retributivi dovrebbero essere fissati, nell'ambito della politica generale dell'azienda, in modo da non essere oltremodo correlati ai risultati a breve termine (ad esempio, proventi da negoziazione). Analogamente, le politiche di remunerazione dovrebbero specificare le condizioni alle quali i membri del consiglio di amministrazione e i principali funzionari esecutivi hanno la facoltà di detenere e negoziare azioni della banca o di società affiliate nelle quali la banca ha un'interessenza finanziaria rilevante, nonché le procedure da seguire

personale incaricato di adempiere a determinate responsabilità, e non intenda designare una struttura organizzativa specifica.

per assegnare e valutare le *stock option* nel caso in cui esse costituiscano una componente importante della remunerazione complessiva.

Principio 7

La banca è amministrata in maniera trasparente.

48. La trasparenza è un elemento essenziale di un governo societario solido ed efficace. Come enunciato nei documenti del Comitato in materia di trasparenza bancaria²⁶, quando non vi è trasparenza risulta difficile per gli azionisti, le altre parti interessate e gli operatori del mercato monitorare in maniera efficace il consiglio di amministrazione e l'alta direzione della banca, e attribuire correttamente a tali organi la responsabilità delle loro azioni e del loro operato. Ciò si verifica allorché gli azionisti, le altre parti interessate e gli operatori di mercato non ricevono informazioni sufficienti sull'assetto proprietario e sugli obiettivi della banca in base alle quali valutare l'efficacia del consiglio e dell'alta direzione nel governare la banca stessa.

49. Un'adeguata pubblicità delle informazioni promuove la disciplina di mercato, e quindi un sano governo societario, mentre le segnalazioni alle autorità di vigilanza permettono loro di monitorare in maniera più efficace la sicurezza e la solidità delle banche. Sebbene la rilevanza della disciplina di mercato possa essere minore per le banche non quotate, specie se di proprietà esclusiva di un unico soggetto, queste possono nondimeno comportare per il sistema finanziario gli stessi rischi delle banche quotate attraverso le varie attività che svolgono, fra cui la partecipazione ai sistemi di pagamento o l'accettazione di depositi al dettaglio. La presenza di un'informativa e di segnalazioni adeguate sugli aspetti di *governance*, conformemente alle leggi nazionali e alle prassi di vigilanza, può aiutare gli operatori e le altre parti interessate a controllare la sicurezza e la solidità della banca.

50. È auspicabile che per gli argomenti sotto elencati la banca pubblichi informazioni tempestive e accurate sul proprio sito internet, all'interno di relazioni annuali o di diversa periodicità, nei rapporti alle autorità di vigilanza o nelle altre forme ritenute appropriate²⁷. L'informativa dovrebbe essere commisurata a dimensioni, complessità, assetto proprietario, significatività economica e profilo di rischio della banca, nonché alla sua eventuale quotazione in borsa. Quello che segue non intende essere un elenco esauriente di tutti i tipi di informazioni che andrebbero rese note o segnalate (le autorità di vigilanza potrebbero ad esempio richiedere che vengano in aggiunta pubblicizzate o segnalate le informazioni riguardanti statistiche finanziarie, esposizioni al rischio, questioni di conformità e di audit interno, ecc.), ma riflette piuttosto gli aspetti più specificamente attinenti alla *governance* della banca:

- struttura del consiglio di amministrazione (regolamenti, dimensioni, composizione, processo di selezione, qualifiche, appartenenza dei consiglieri ad altri organi comparabili, criteri di indipendenza, interessenze rilevanti in transazioni o affari riguardanti la banca, composizione dei relativi comitati, statuto, responsabilità, ecc.) e dell'alta direzione (responsabilità, linee gerarchiche, qualifiche ed esperienza, ecc.);

²⁶ Cfr. *Rafforzamento della trasparenza bancaria*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, settembre 1998.

²⁷ La presente trattazione delle questioni di trasparenza non intende costituire un nuovo sistema di prescrizioni per la pubblicità delle informazioni, comparabile a quelli contemplati dai principi contabili nazionali o internazionali; essa va considerata come complementare ai requisiti specifici previsti in materia di informativa al pubblico per le banche che adottano lo schema di adeguatezza patrimoniale Basilea 2.

- caratteristiche basilari dell'assetto proprietario (azionisti principali e diritti di voto, proprietari effettivi²⁸, eventuale presenza dei principali azionisti all'interno del consiglio di amministrazione o dell'alta direzione, assemblee degli azionisti, ecc.);
- assetto organizzativo (organigramma generale, aree operative, società sussidiarie e affiliate, comitati di direzione, ecc.);
- struttura degli incentivi (politiche retributive, emolumenti di consiglieri e dirigenti esecutivi, gratifiche, *stock option*, ecc.);
- codice o politica di condotta aziendale e/o principi etici (comprese eventuali deroghe, ove del caso) adottati dalla banca, nonché qualsiasi struttura o politica applicabile in termini di governo societario (in particolare, contenuti di eventuali codici o politiche di *governance* e procedure per la loro attuazione, nonché autovalutazione da parte del consiglio di amministrazione dell'osservanza di tali codici o politiche);
- nel caso delle banche di proprietà statale, politica che definisce gli obiettivi generali della proprietà statale e il ruolo dello Stato nel governo societario della banca, e sue modalità di attuazione;
- come già accennato, politiche della banca in materia di conflitti di interessi, nonché natura e portata delle operazioni con affiliate e parti correlate (anche in forma aggregata nel caso di prestiti ordinari ai dipendenti), compresi eventuali affari della banca nei quali i membri del consiglio di amministrazione o dell'alta direzione detengano interessenze rilevanti in via diretta, indiretta o per conto di terzi²⁹.

51. Sebbene la presente sezione non si occupi in dettaglio della rendicontazione finanziaria, va sottolineato che gli schemi (annuali) di bilancio completi, comprensivi di note e altri documenti integrativi, dovrebbero essere messi a disposizione dei depositanti e degli altri clienti (ad esempio sul sito internet o presso gli sportelli della banca, oppure nei rapporti inviati all'autorità di vigilanza, laddove tali rapporti siano oggetto di pubblicazione), al fine di fornire a tali soggetti un quadro chiaro ed esauriente della situazione finanziaria della banca e consentire loro di esercitare la disciplina di mercato³⁰.

²⁸ Qualora la banca non disponga delle informazioni riguardo ai proprietari effettivi, o queste non possano essere pubblicate, esse dovrebbero quantomeno poter essere ottenute dagli organi prudenziali ed esecutivi e/o per vie giudiziarie.

²⁹ Nella sua attività di perfezionamento degli standard, l'International Accounting Standards Board (IASB) ha riveduto il principio da esso formulato riguardo alle operazioni con parti correlate. Tale principio si fonda su una migliore definizione delle parti correlate e sul rafforzamento dell'informativa per promuovere la comprensione da parte del pubblico degli effetti di tali operazioni sui risultati finanziari di una società. Per maggiori dettagli, cfr. il principio contabile internazionale n. 24 dell'IASB, *Informativa di bilancio sulle operazioni con parti correlate*.

³⁰ In talune giurisdizioni alle banche viene richiesto di produrre versioni soltanto parziali o abbreviate degli schemi di bilancio. Ciò rischia di pregiudicare la pubblicazione di chiarimenti significativi al bilancio, nonché quella di aspetti più qualitativi, ostacolando così la trasparenza e la disciplina di mercato.

Principio 8

Il consiglio di amministrazione e l'alta direzione hanno una buona comprensione della struttura operativa della banca, anche qualora questa operi in giurisdizioni o tramite strutture che ostacolano la trasparenza (principio "know-your-structure").

52. Allorché le banche operano tramite strutture scarsamente o per nulla trasparenti emergono problematiche a livello di governo societario. Un'istituzione può scegliere di operare in particolari giurisdizioni³¹ o attraverso strutture complesse (come società veicolo o *corporate trust*), spesso per scopi aziendali legittimi e appropriati. In questi casi, tuttavia, vi è la possibilità che insorgano rischi finanziari, legali e di reputazione per l'impresa bancaria, che la capacità del consiglio di amministrazione e dell'alta direzione di esercitare un'appropriata supervisione sull'attività ne risulti diminuita e infine che sia ostacolata un'azione efficace di vigilanza. Di conseguenza, l'alta direzione della banca dovrebbe assicurarsi che tali strutture o attività si conformino alle leggi e ai regolamenti pertinenti. Il consiglio di amministrazione dovrebbe inoltre valutare l'opportunità delle operazioni effettuate in tali giurisdizioni o del ricorso a tali strutture, ed eventualmente fissare adeguati limiti in proposito. Esso dovrebbe altresì garantire che l'alta direzione adotti delle politiche per l'individuazione e la gestione dell'intera gamma di rischi associati con tali strutture e attività. Il consiglio di amministrazione, ovvero l'alta direzione sotto la guida del consiglio, dovrebbero documentare questo processo di valutazione, autorizzazione e gestione del rischio allo scopo di rendere il processo trasparente per i revisori e le autorità di vigilanza.

53. Oltre al rischio diretto derivante dall'operare in giurisdizioni o attraverso strutture che mancano di trasparenza o la ostacolano, le banche potrebbero essere esposte a rischi indiretti allorché prestano determinati servizi o istituiscono strutture opache per conto della clientela³², ad esempio quando rivestono il ruolo di agente per la costituzione di società, forniscono vari servizi fiduciari o elaborano complesse operazioni finanziarie strutturate per i loro clienti. Per quanto tali attività e prodotti siano spesso redditizi e rispondano a esigenze operative legittime della clientela, essi possono talvolta essere usati dai clienti per scopi impropri o illeciti. Tale situazione può ripercuotersi sull'istituzione che ha fornito i servizi, esponendola a rischi significativi sul piano legale e reputazionale. Le banche che intraprendono tali attività dovrebbero pertanto disporre di politiche e procedure atte a individuare e gestire tutti i rischi rilevanti provenienti da questo tipo di operazioni.

54. Al riguardo, il consiglio di amministrazione dovrebbe prendere le misure necessarie a garantire che i rischi connessi con tali attività siano correttamente interpretati e gestiti:

- il consiglio di amministrazione dovrebbe assicurarsi che l'alta direzione segua politiche chiare per quanto riguarda la conduzione di attività a partire da strutture societarie o giurisdizioni che ostacolano la trasparenza;
- il comitato di audit della casa madre dovrebbe sovrintendere all'audit interno dei controlli riguardanti tali strutture e attività, segnalando al consiglio di amministrazione i relativi risultati con cadenza annuale, ovvero ogniqualvolta siano individuati fatti o lacune significativi;
- dovrebbero sussistere politiche, procedure e strategie adeguate che disciplinino l'approvazione di strutture, strumenti o prodotti finanziari complessi utilizzati o ceduti

³¹ Fra cui i centri finanziari offshore e le altre giurisdizioni in cui la scarsa trasparenza e la debolezza dei meccanismi per imporre l'osservanza delle norme favoriscono l'opacità e ostacolano un'efficace attività di gestione e di vigilanza.

³² Cfr. *Dovere di diligenza delle banche nell'identificazione della clientela*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, Basilea, ottobre 2001.

da una qualunque delle aree operative della banca. Inoltre, il consiglio di amministrazione dovrebbe predisporre politiche e processi appropriati per valutare, periodicamente o in sede di regolare verifica della gestione, l'utilizzo e/o la vendita di tali strutture, strumenti o prodotti da parte della banca. Le banche dovrebbero approvare strutture, strumenti e prodotti finanziari complessi solo laddove i rischi finanziari, legali e di reputazione materiali derivanti dal loro uso/vendita possano essere adeguatamente valutati e gestiti.

55. Il consiglio di amministrazione e l'alta direzione possono accrescere la propria efficacia richiedendo che le verifiche dei controlli interni esaminino non soltanto le attività caratteristiche (cosiddette "core") della banca, ma anche quelle condotte (per conto proprio o della clientela) in giurisdizioni o attraverso strutture che mancano di trasparenza. Tali verifiche potrebbero includere, ad esempio, l'ispezione periodica *in loco* da parte dei revisori interni, il controllo delle attività per assicurare che siano coerenti con il loro scopo originario, l'esame della conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili, nonché la valutazione dei rischi legali e di reputazione derivanti da tali attività o strutture. La frequenza di queste verifiche dovrebbe fondarsi su una valutazione del rischio, e la direzione dovrebbe assicurarsi che il consiglio di amministrazione sia informato dell'esistenza e della gestione di eventuali rischi significativi individuati.

56. Fermo restando che il consiglio di amministrazione è responsabile della supervisione e dell'approvazione generale delle politiche e l'alta direzione ha il compito di individuare e gestire i rischi sostanziali derivanti dall'insieme delle attività globali di una banca, i due organi dovrebbero esercitare in modo ancora più rigoroso il dovere di diligenza allorché una banca opera a partire da giurisdizioni o strutture complesse, ovvero fornisce alla clientela servizi che riducono la trasparenza e possono ostacolare l'esercizio di un'efficace vigilanza. Al riguardo, il consiglio di amministrazione, oppure l'alta direzione sotto la guida del consiglio, dovrebbero assicurarsi che la banca disponga di politiche e procedure adeguate per:

- valutare periodicamente la necessità di operare a partire da giurisdizioni o strutture complesse che riducono la trasparenza;
- individuare, misurare e gestire tutti i rischi sostanziali, compresi quelli legali e di reputazione, derivanti dalle suddette attività;
- stabilire processi adeguati per l'approvazione di operazioni e prodotti nuovi, specie in relazione alle suddette attività (ad esempio applicando limiti, predisponendo misure di contenimento dei rischi legali e di reputazione e stabilendo requisiti informativi);
- stabilire chiari obiettivi e responsabilità di governo societario per tutte le entità e le aree operative rilevanti all'interno dell'organizzazione bancaria;
- definire e comprendere lo scopo delle suddette attività, e assicurarsi che siano effettivamente esercitate nel rispetto del loro scopo originario;
- sorvegliare la periodica valutazione della conformità a tutte le leggi e i regolamenti applicabili, nonché alle politiche interne della banca;
- garantire che le suddette attività rientrino nell'ambito sia dei regolari controlli interni effettuati dalla sede centrale, sia delle verifiche dei revisori esterni;
- garantire che le informazioni riguardanti le suddette attività e i connessi rischi siano prontamente disponibili alla sede centrale della banca, vengano adeguatamente segnalate al consiglio di amministrazione e alle autorità di vigilanza (con congrui ragguagli in merito a finalità, strategie, strutture, volumi, rischi e controlli relativi alle attività in parola) e rese note al pubblico.

IV. Ruolo delle autorità di vigilanza

57. Il consiglio di amministrazione e l'alta direzione sono i principali responsabili dei risultati economici di una banca e sono chiamati a risponderne. Dal canto loro, gli azionisti dovrebbero considerare il consiglio di amministrazione responsabile dell'efficace governo della banca. Uno dei ruoli fondamentali delle autorità di vigilanza è poi quello di promuovere un solido governo societario verificando e valutando l'applicazione da parte della banca dei principi esposti nella precedente sezione III. La presente sezione intende quindi fornire vari criteri che possono coadiuvare gli organi di vigilanza nella valutazione della *governance* di una banca.

Le autorità di vigilanza dovrebbero fornire alle banche istruzioni relativamente a un sano governo societario e agli approcci che andrebbero attivamente assunti in tale ambito.

58. Nell'elaborare tali indirizzi le autorità di vigilanza dovrebbero essere consapevoli della necessità che le banche adottino approcci diversi a seconda delle loro dimensioni, complessità, struttura e profilo di rischio. Il processo prudenziale dovrebbe tener conto di ciò in sede di valutazione del governo societario di una banca.

Le autorità di vigilanza dovrebbero considerare il governo societario come una componente della tutela dei depositanti.

59. Un buon governo societario non tiene conto soltanto degli interessi degli azionisti, ma anche di quelli dei depositanti. Le autorità di vigilanza dovrebbero verificare che le singole banche conducano la loro attività in modo non pregiudizievole agli interessi dei depositanti. Per questo, tali interessi dovrebbero essere considerati unitamente agli eventuali sistemi di tutela dei depositi applicabili, alla necessità di evitare situazioni di *moral hazard* che potrebbero scaturire da determinati approcci di tutela dei consumatori e agli altri principi pertinenti.

Le autorità di vigilanza dovrebbero verificare che le singole banche abbiano adottato e messo efficacemente in atto politiche e prassi di buon governo societario.

60. Un elemento importante dell'azione di sorveglianza prudenziale sulla sicurezza e la solidità di una banca consiste nel determinare in che modo il governo societario influisca sul profilo di rischio dell'istituzione. Le autorità di vigilanza non dovrebbero limitarsi a valutare le politiche e le procedure di *governance*, ma dovrebbero considerare altresì il modo in cui esse sono applicate dalla banca. Le autorità dovrebbero incoraggiare le banche a mettere in atto strutture organizzative che prevedano appropriati meccanismi di controllo e bilanciamento di poteri. Le raccomandazioni di vigilanza dovrebbero porre l'accento su responsabilità e trasparenza.

61. Le autorità di vigilanza, così come quelle competenti per il rilascio dell'autorizzazione all'esercizio, dovrebbero procurarsi le informazioni necessarie a valutare la competenza e l'integrità dei candidati al consiglio di amministrazione e alla direzione. I criteri di professionalità e onorabilità dovrebbero includere, come minimo: 1) il probabile contributo che le capacità e l'esperienza del candidato apporteranno ai fini della conduzione sana e prudente della banca; 2) eventuali precedenti penali o amministrativi che, agli occhi dell'autorità di vigilanza, rendano il candidato inadatto a ricoprire cariche importanti all'interno di una banca. Oltre a ciò, gli organi di vigilanza dovrebbero stabilire se il consiglio di amministrazione e l'alta direzione delle singole banche dispongano di procedure per

verificare l'adempimento dei loro doveri e responsabilità. Al riguardo, potrebbe risultare utile incontrare i singoli membri del consiglio e dell'alta direzione nel quadro del regolare processo prudenziale.

Le autorità di vigilanza dovrebbero valutare la qualità delle funzioni di revisione e di controllo della banca.

62. Le autorità di vigilanza dovrebbero stabilire se la banca disponga di meccanismi efficaci attraverso i quali il consiglio di amministrazione e l'alta direzione possono adempiere ai loro doveri di supervisione. Tali meccanismi riguardano le funzioni di revisione interna ed esterna, di gestione del rischio e di conformità. A questo proposito, le autorità di vigilanza dovrebbero valutare il grado di efficacia del controllo esercitato dal consiglio di amministrazione su queste funzioni, ad esempio incontrando (se necessario dietro autorizzazione dell'alta direzione) i revisori interni ed esterni, nonché i responsabili della gestione del rischio, della conformità e altri importanti addetti alle funzioni di controllo. Le autorità di vigilanza dovrebbero assicurarsi che la funzione di revisione interna conduca verifiche indipendenti, esaustive ed efficaci della gestione del rischio e dei controlli interni della banca. Esse dovrebbero inoltre valutare l'adeguatezza dei controlli interni che favoriscono un'efficace *governance*. È importante che tali controlli, oltre a essere ben definiti all'interno di politiche e procedure, vengano attuati in modo corretto.

Le autorità di vigilanza dovrebbero valutare gli effetti della struttura di gruppo cui appartiene la banca.

63. Le autorità di vigilanza dovrebbero essere in grado di procurarsi informazioni sulla struttura del gruppo cui appartiene una banca. Ad esempio, su richiesta dell'autorità di vigilanza, la direzione della banca dovrebbe poter fornire una lista completa di tutte le entità affiliate del gruppo, nonché degli ambiti di attività. Le informazioni sulla struttura del gruppo dovrebbero consentire di valutare la professionalità e l'onorabilità dei principali azionisti e membri del consiglio di amministrazione della casa madre e l'adeguatezza del processo di supervisione all'interno del gruppo, incluso il coordinamento fra funzioni analoghe a livello di banca e di gruppo. Le autorità di vigilanza dovrebbero inoltre assicurarsi che fra la banca e il consiglio di amministrazione della casa madre vi sia un adeguato flusso interno di segnalazioni e comunicazioni in entrambe le direzioni riguardo a tutti i rischi sostanziali e altri aspetti che potrebbero influire sul gruppo (estensione all'intero gruppo del principio *know-your-structure*). Laddove la banca o il suo gruppo di appartenenza abbiano operatività internazionale, le autorità di vigilanza bancaria interessate dovrebbero cooperare e condividere fra loro le informazioni al fine di accrescere l'efficacia dell'azione prudenziale e ridurre l'onere in capo alle banche³³. Nei casi in cui le banche operano a partire da giurisdizioni o strutture che ostacolano la trasparenza, è auspicabile che i paesi interessati si adoperino per adottare leggi e regolamenti che consentano alle autorità di vigilanza bancaria di ottenere ed esaminare la documentazione relativa all'analisi di vigilanza e al procedimento autorizzativo della banca, nonché di prendere, ove del caso, le misure prudenziali necessarie a risolvere eventuali carenze o situazioni improprie.

³³ Ciò è in linea con i *Principi per la vigilanza sugli stabilimenti esteri delle banche* (altresì noti sotto il nome di Concordato di Basilea), Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, maggio 1983, e con i successivi documenti del Comitato in merito alla cooperazione fra autorità di vigilanza del paese di origine e del paese ospitante.

Le autorità di vigilanza dovrebbero portare all'attenzione del consiglio di amministrazione e della direzione i problemi riscontrati nel corso dell'azione prudenziale.

64. L'esistenza di prassi di governo societario inadeguate può essere la causa ovvero il sintomo di problemi più generali che meritano l'attenzione delle autorità di vigilanza. Queste dovrebbero tenere conto di ogni segnale di deterioramento nella gestione delle attività della banca. Qualora, ai loro occhi, una banca abbia assunto rischi che non è in grado di misurare o controllare pienamente, le autorità di vigilanza devono chiamare a risponderne il consiglio di amministrazione e l'alta direzione, e richiedere che vengano prese prontamente misure correttive.

V. Promozione di un contesto propizio a un sano governo societario

65. Il Comitato riconosce che la responsabilità primaria per un buon governo societario ricade sul consiglio di amministrazione e sull'alta direzione. Inoltre, come discusso nella sezione IV, le autorità di vigilanza bancaria svolgono un ruolo importante nell'elaborare linee guida e valutare le prassi bancarie in materia di *governance*. Esistono tuttavia molti altri soggetti in grado di promuovere un buon governo societario, fra cui:

- gli azionisti, attraverso l'esercizio attivo e informato dei loro diritti;
- i depositanti e gli altri clienti, evitando di entrare in relazione con banche gestite in modo poco prudente;
- i revisori, grazie all'esperienza e alle competenze maturate dalla professione, nonché agli standard e alle comunicazioni destinate al consiglio di amministrazione, all'alta direzione e alle autorità di vigilanza;
- le associazioni del settore bancario, attraverso iniziative volte all'adozione volontaria di principi comuni e alla definizione e pubblicazione di raccomandazioni per prassi corrette;
- le società e gli studi specializzati nella consulenza in materia di rischio, assistendo le banche nell'applicazione di prassi di buon governo societario;
- i governi, elaborando leggi e regolamenti, assicurandone l'applicazione e garantendo l'efficacia del quadro di riferimento giudiziario;
- le agenzie di valutazione del merito di credito, tramite la verifica e la valutazione dell'impatto delle prassi di *governance* adottate sul profilo di rischio di una banca;
- gli organi di regolamentazione mobiliare, le borse valori e altri organismi autoregolamentati, attraverso la fissazione di requisiti di informativa e di quotazione;
- i dipendenti, comunicando le proprie preoccupazioni riguardo a prassi illecite o contrarie all'etica ovvero ad altre lacune in materia di governo societario.

66. Come già accennato, il governo societario può essere migliorato affrontando vari aspetti giuridici, quali:

- la tutela e la promozione dei diritti degli azionisti;
- il chiarimento dei ruoli dei vari organi societari ai fini del governo di impresa;
- la garanzia per le imprese di poter operare in un contesto esente da qualunque forma di corruzione;
- la promozione della convergenza fra gli interessi di dirigenti, dipendenti e azionisti attraverso leggi, regolamenti e altre misure appropriate.

Tutto ciò può contribuire a promuovere un sano contesto economico e giuridico, che favorisca un sano governo di impresa e le connesse iniziative prudenziali.

67. Il Comitato è consapevole della possibilità che il rafforzamento del governo societario comporti particolari sfide per alcuni paesi. Molte economie in transizione potrebbero essere in parte o totalmente prive degli assetti e dei meccanismi basilari di *governance* che si sono venuti a creare nelle economie sviluppate (quali un quadro giuridico e prudenziale efficace, organi giudiziari indipendenti e mercati dei capitali efficienti). Le azioni volte a colmare tali lacune dovrebbero essere incoraggiate dalla prospettiva di conseguire vantaggi quali una maggiore efficienza operativa, un più ampio accesso al finanziamento a costi inferiori e una migliore reputazione. È probabile che col tempo queste azioni evolvano, con il procedere dei singoli paesi, ciascuno al proprio ritmo, da un livello minimo di conformità ai requisiti regolamentari verso un impegno crescente per un solido governo societario.