

Orientamenti della Banca d'Italia sulla composizione e sul funzionamento dei consigli di amministrazione delle LSI

1. Premessa

La qualità degli assetti di *governance* delle banche è da tempo un tema di particolare rilevanza nell'ambito dell'attività di vigilanza condotta dalla Banca d'Italia e costituisce una delle priorità strategiche dell'azione dell'Istituto, in linea con quanto previsto a livello di europee.

Assetti di governo adeguati in termini di composizione e funzionalità svolgono infatti un ruolo cruciale per assicurare condizioni di sana e prudente gestione e migliorano la capacità degli intermediari di individuare, gestire e monitorare i rischi, favorendo anche l'adozione di scelte strategiche che creino valore in un orizzonte di lungo periodo.

La normativa di vigilanza sul governo societario delle banche è stata nel tempo aggiornata ed è in linea con i più avanzati *standard* internazionali. In alcuni ambiti, le norme contengono prescrizioni puntuali e dettagliate; in altri, esse recano previsioni di principio o indicazioni sugli obiettivi da conseguire rimettendo agli intermediari la responsabilità della loro corretta attuazione, in una logica di proporzionalità e adeguata valorizzazione delle specificità di ciascun intermediario.

L'azione di vigilanza, oltre a verificare la corretta applicazione delle norme, stimola nel continuo gli interventi necessari a favorire l'adeguamento degli assetti organizzativi e dei presidi di controllo degli intermediari all'evoluzione delle caratteristiche specifiche di ciascuno di essi (ad es., dimensioni, operatività) nonché del contesto di riferimento. In tale ambito, in aggiunta all'attività di controllo ordinaria, nel 2020 la Banca d'Italia ha avviato un'indagine trasversale sugli assetti di governo societario delle banche meno significative ("*less significant institutions*", di seguito "LSI"), focalizzata su composizione e funzionamento dei *board*.

L'indagine tematica ha seguito un approccio integrato, volto ad approfondire:

- la composizione e l'organizzazione del Consiglio di Amministrazione (CdA), per l'intero sistema delle LSI italiane, integrando le informazioni già a disposizione della Banca d'Italia con riferimenti di dettaglio acquisiti attraverso appositi questionari;
- il funzionamento del CdA, per un campione di banche, attraverso un percorso strutturato di analisi documentale (verbali delle riunioni e relativa documentazione di supporto), i cui esiti sono stati ulteriormente approfonditi nel corso di successive interviste ad alcuni esponenti aziendali.

Dall'analisi tematica sono emersi taluni profili di criticità e margini di miglioramento, ma anche prassi virtuose consistenti in soluzioni organizzative idonee a conseguire gli obiettivi della normativa sulla *governance* e a soddisfare le aspettative di vigilanza in materia. Con il presente documento si ritiene pertanto opportuno condividere le buone prassi osservate o suggerite dagli esiti della citata indagine tematica. Resta inteso che i profili di seguito evidenziati non esauriscono tutti i profili della *governance* all'attenzione della Banca d'Italia nella sua attività di vigilanza.

Particolare attenzione alle tematiche attinenti la *governance* delle LSI è stata dedicata anche a livello europeo, nell'ambito della prima *Thematic review on corporate governance* delle *less significant institution* dell'SSM, promossa da BCE nel 2021, con la Banca d'Italia nel ruolo di *co-leader*, incentrata anche sulle prassi di supervisione delle autorità nazionali. Il presente documento tiene

quindi conto anche delle raccomandazioni che la BCE ha formulato alle *National Competent Authorities* a conclusione di tale *thematic review*.

2. Orientamenti di Vigilanza sulla composizione e sul funzionamento dei consigli di amministrazione delle LSI

1. Composizione / organizzazione del CdA

La diversificazione nella composizione del board

La compresenza nel *board* di esponenti con profili e sensibilità differenti (cd. *diversity*) contribuisce ad assicurare il buon funzionamento dei meccanismi di governo societario delle banche. La *diversity* permette infatti che nelle discussioni consiliari siano riportati differenti punti di vista, così da evitare il rischio di fenomeni di *group thinking*, promuovere l'adozione di decisioni più partecipate, consapevoli e ponderate, rafforzare il monitoraggio sul *management* e l'apprezzamento dei rischi connessi al perseguimento delle strategie aziendali. Come previsto dalla normativa, gli organi sociali devono essere adeguatamente diversificati in termini di età, genere, durata di permanenza nell'incarico e – limitatamente alle banche operanti in modo significativo in mercati internazionali – provenienza geografica degli esponenti. Inoltre, devono essere presenti soggetti dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire, anche in eventuali comitati endo-consiliari, e calibrate in relazione alle caratteristiche operative e dimensionali della banca. La disponibilità di un'ampia gamma di conoscenze all'interno del *board* può costituire un elemento utile anche per affrontare efficacemente le sfide della digitalizzazione e della sostenibilità.

Si rammenta, inoltre, che in base alle Disposizioni della Banca d'Italia, spetta al CdA identificare preventivamente la propria "composizione quali-quantitativa ottimale" e verificare la rispondenza tra questa e quella effettiva risultante dal processo di nomina, per garantire nel continuo l'adeguatezza dei profili e delle competenze dei propri esponenti, collettivamente considerati.

Diversificazione delle competenze

Dall'analisi tematica è emerso che le competenze dei consiglieri non sono molto diversificate e che, in particolare, risultano meno frequenti quelle in materia di *IT* (compresi i profili relativi a *fintech/cybersecurity*), *risk management* e organizzazione/*HR*. A questo proposito si richiama quanto previsto dal Decreto Ministeriale 23 novembre 2020 n. 169, e dalle Disposizioni sul governo societario della Banca d'Italia, in merito alla composizione collettiva degli organi.

Nell'assicurare un'adeguata diversificazione delle competenze, che tenga conto degli obiettivi strategici, delle dimensioni della banca e del contesto territoriale di riferimento è buona prassi che le banche, tenuto conto delle loro caratteristiche operative e organizzative, assicurino la presenza di consiglieri che abbiano competenze nei profili di *IT*, *risk management* e organizzazione/*HR* ovvero con competenze complementari rispetto a quelle già presenti nel CdA, con l'obiettivo di presidiare il complesso dei rischi aziendali (anche con l'attivazione di idonei percorsi formativi).

Diversità di genere

La presenza di donne nei CdA continua a essere in media limitata, seppure in crescita, e in diversi casi manca del tutto; è particolarmente bassa nei ruoli di vertice (solo il 5% delle posizioni di Presidente, AD/DG è ricoperto da donne).

In vista della prima applicazione delle novità introdotte nelle disposizioni sul governo societario in materia di diversità di genere ⁽¹⁾, la Banca d'Italia si attende che le banche pianifichino l'integrazione

⁽¹⁾ Si rammenta che, in base alle disposizioni sul governo societario, l'adeguamento alla quota di genere deve essere assicurato non oltre il primo rinnovo integrale dell'organo, effettuato dopo il 1° gennaio 2022, e comunque entro il 30

del *board* con esponenti del genere meno rappresentato, ad esempio individuando con congruo anticipo i profili necessari, con l'obiettivo di assicurare un adeguamento senza ritardi alla nuova quota di genere. Le banche di minori dimensioni e complessità operativa valutano inoltre l'opportunità di anticipare l'adeguamento alla soglia minima del 33%, prevista dalle disposizioni sul governo societario.

Composizione ottimale ed effettiva del board

Dall'analisi tematica emerge una qualità spesso non adeguata del documento sulla composizione ottimale, che nella maggior parte dei casi individua in maniera generica i *target* che la banca intende perseguire con riferimento a ciascun profilo di diversità. In aggiunta, sono emersi alcuni casi di disallineamento tra la composizione quali-quantitativa indicata nel citato documento e quella effettiva.

A questo proposito, si rammenta l'importanza del documento con cui il CdA identifica la propria composizione quali-quantitativa ottimale, al fine di indirizzare efficacemente la scelta dei candidati in fase di nomina, e si richiama la necessità che la composizione degli organi individuata *ex ante* come ottimale sia adeguatamente motivata.

È buona prassi che il documento con cui il CdA identifica la propria composizione quali-quantitativa ottimale sia elaborato in maniera analitica, fornendo indicazioni puntuali sui singoli *driver* di diversità rilevanti (con riferimento al livello di esperienza nel campo bancario e finanziario e al grado di diversificazione in termini di competenze specialistiche, esperienze professionali, età, genere e provenienza geografica), inclusi quelli di natura quantitativa (ad esempio specificando le percentuali di esponenti che devono possedere competenze in determinati settori). È pure buona prassi che la composizione ottimale del *board* sia riesaminata in relazione all'evoluzione dell'intermediario e tenendo conto del concreto funzionamento degli organi, anche alla luce degli esiti dell'esercizio di autovalutazione annuale.

Nell'ambito della verifica della corrispondenza tra la composizione effettiva e quella ottimale del *board*, è buona prassi che le banche motivino in maniera esaustiva eventuali scostamenti rispetto alla composizione ottimale. È buona prassi che i risultati della verifica, da rendere noti ai soci, riportino in maniera analitica ed esaustiva anche le valutazioni di adeguatezza della composizione rispetto a ciascun profilo di *diversity* oggetto di valutazione, al fine di consentire ai medesimi soci di adottare le opportune misure. Queste informazioni sono di ausilio anche per la formazione delle liste, in occasione dei rinnovi degli organi; la loro utilità può risultare valorizzata dall'accompagnamento dei *curricula* dei candidati nelle liste – così come raccomandato dalle Disposizioni della Banca d'Italia in materia di governo societario – poiché la combinazione delle due informazioni può agevolare l'identificazione del candidato più adeguato per ciascun profilo teorico.

Limite al numero di mandati

In alcune banche è stata riscontrata un'elevata permanenza in carica di alcuni consiglieri. Se, da un lato, una lunga permanenza in carica favorisce la conoscenza delle caratteristiche della banca da parte dei consiglieri, dall'altro, ne può inficiare l'indipendenza di giudizio, concorre a incrementare l'età media dell'organo e può ritardare l'ingresso di nuove competenze necessarie per assicurare nel tempo un presidio pienamente efficace del *business*.

È buona prassi prevedere, nello statuto o nei regolamenti interni, un limite al numero di mandati che possono essere ricoperti. Detto limite dovrebbe tenere conto, da un lato, dell'esigenza di favorire il

giugno 2024. Per le banche di minore dimensione o complessità operativa, l'adeguamento deve essere assicurato nella misura di almeno il 20% dei componenti dell'organo non oltre il primo rinnovo integrale dell'organo, effettuato dopo il 1° gennaio 2022, e comunque entro il 30 giugno 2024; per i rinnovi successivi, e comunque non oltre il 30 giugno 2027, anche a queste banche si applica la quota del 33%.

ricambio del *management* e l'ingresso di nuove competenze e professionalità e, dall'altro, della necessità di raggiungere nella composizione collettiva del *board* un adeguato livello di esperienza e conoscenza della banca.

Pianificazione della successione delle figure apicali

La pianificazione della successione delle figure apicali garantisce che le conoscenze, le capacità e le competenze degli organi sociali rimangano adeguate alle esigenze attuali e future della banca, in considerazione dei suoi obiettivi strategici e del suo profilo di rischio. In aggiunta, favorisce una gestione ordinata del cambiamento, contribuendo a limitare i rischi di instabilità – e i relativi costi – derivanti da eventuali discontinuità inattese nei ruoli apicali della banca.

A questo proposito, si rammenta che le Disposizioni della Banca d'Italia in materia di governo societario evidenziano l'opportunità che le banche pianifichino attentamente la successione delle figure di vertice; esse indicano inoltre come buona prassi l'individuazione in anticipo del profilo ideale dei candidati a ricoprire le posizioni di vertice.

Dall'analisi tematica è emerso tuttavia che molte banche non adottano alcuna iniziativa per assicurare l'ordinata successione delle posizioni di vertice.

È buona prassi che le banche predispongano adeguati programmi di formazione manageriale nei percorsi di carriera, anche prevedendo forme di affiancamento a figure apicali, che possano contribuire a promuovere lo sviluppo professionale e accrescere le competenze necessarie per l'assunzione di incarichi di vertice. Questo tipo di iniziative può infatti favorire una successione ordinata e tempestiva delle figure apicali.

Formazione

L'aggiornamento dei consiglieri su profili di specifico interesse per la banca (es., rischi, operatività, modelli di *business*) è fondamentale per assicurare che il *board* abbia le conoscenze adeguate per svolgere le proprie funzioni. Programmi di formazione specifici sono di particolare importanza per i consiglieri di nuova nomina, in quanto la tempestiva comprensione delle tematiche di rilievo per la banca può agevolarne l'integrazione nel *board* e una più proficua partecipazione alla discussione e alle decisioni. In aggiunta allo sviluppo delle competenze specialistiche, anche la formazione manageriale dei consiglieri, specialmente di coloro che rivestono ruoli di indirizzo e coordinamento, è essenziale per un'efficace gestione delle risorse e dei lavori dell'organo.

Dall'analisi tematica è emerso che solo alcune banche prevedono sessioni mirate di formazione (es., *board induction* o brevi pillole formative nell'ambito delle riunioni) e, in rari casi, anche iniziative volte a valutare l'effettiva comprensione dei temi oggetto di approfondimento.

È buona prassi che i piani di formazione che le banche sono tenute a predisporre siano adeguatamente articolati e sviluppati, comprendendo iniziative di formazione generali e/o tematiche, individuali e/o collettive, con finalità sia di aggiornamento degli amministratori, sia di inserimento degli esponenti di nuova nomina. Ciò è specialmente rilevante con riferimento sia ad aspetti di *business* innovativi e/o strategici (es., ESG, *fintech*), sia allo sviluppo delle competenze manageriali, particolarmente utili per le figure con ruoli di indirizzo e coordinamento (es. presidente del CdA, presidenti dei comitati, ecc.). In questo ambito costituisce una buona prassi anche l'adozione di iniziative volte a verificare l'efficacia e l'utilità dell'attività di formazione (es., richiedendo ai consiglieri un *feedback* sull'adeguatezza delle iniziative e sui progressi compiuti, eventualmente in sede di autovalutazione annuale).

2. Funzionamento del CdA

Organizzazione delle riunioni

Un'efficiente organizzazione dei lavori consiliari favorisce il miglioramento della qualità del dibattito e la dialettica all'interno del *board*.

A questo proposito, si rammenta che le Disposizioni della Banca d'Italia attribuiscono al Presidente il compito di assicurare *i)* che ai consiglieri sia trasmessa con congruo anticipo la documentazione a supporto delle deliberazioni del consiglio o, almeno, una prima informativa sulle materie che verranno discusse e *ii)* nella predisposizione dell'ordine del giorno, che siano trattate con priorità le questioni a rilevanza strategica, garantendo che ad esse sia dedicato tutto il tempo necessario.

Dall'analisi tematica è emerso che non sempre le modalità di organizzazione dei lavori consiliari favoriscono un'adeguata partecipazione di tutti gli esponenti; al riguardo rilevano in particolare l'eccessiva numerosità dei punti all'ordine del giorno e la qualità insoddisfacente della documentazione di supporto, talvolta fornita a ridosso delle riunioni o comunque senza assicurare ai consiglieri tempo adeguato per un esame preventivo. Ulteriori aspetti di potenziale criticità sono stati riscontrati con riferimento a frequenza e durata delle sedute e al tempo dedicato alle decisioni, anche su temi di particolare rilievo.

Nel predisporre l'ordine del giorno delle riunioni del *board*, è buona prassi contenere il numero di argomenti oggetto di trattazione, per assicurare un dibattito esaustivo per ciascuno di essi. Costituisce inoltre buona prassi predisporre la documentazione informativa attraverso modalità che ne agevolino la lettura e la comprensione da parte dei consiglieri (es., predisponendo schede di sintesi o *executive summary*). In aggiunta, sono buone prassi la trasmissione ai consiglieri della documentazione rilevante almeno 5 giorni lavorativi prima della data della riunione e la creazione di *repository* in cui i consiglieri possano trovare informazioni utili, anche trattate in precedenti riunioni del CdA.

Con riferimento alla frequenza e alla durata delle riunioni, è buona prassi che nel documento di autovalutazione le banche definiscano una programmazione delle sedute che tenga conto della necessità di dedicare alla discussione consiliare un tempo coerente con la rilevanza dei temi trattati, anche prevedendo riunioni tematiche per determinate materie (ad es. pianificazione strategica) o in presenza di situazioni che richiedano particolare attenzione.

Consapevolezza dei rischi, rapporti tra il CdA e i responsabili delle funzioni di controllo

Per favorire la consapevolezza dei rischi associati al *business*, è fondamentale un proficuo confronto tra i consiglieri e i responsabili delle funzioni di controllo.

Dall'analisi tematica è emerso che il *reporting* delle funzioni di controllo risulta talvolta poco chiaro o incompleto, oltre che scarsamente tempestivo nel rappresentare le criticità. Inoltre, la presenza del Comitato Rischi non risulta di per sé sufficiente a colmare questa lacuna né a promuovere un dialogo più efficace con le funzioni di controllo.

È buona prassi che i responsabili delle funzioni di controllo partecipino alle riunioni del CdA, quando ciò è utile per fornire ai consiglieri le informazioni necessarie per assumere decisioni pienamente consapevoli su tutti i profili di rischio. Inoltre, le banche valutano l'opportunità di organizzare degli incontri di approfondimento (es., monotematici) tra il CdA e le funzioni di controllo.

In ogni caso, è buona prassi che l'informativa periodica, che ai sensi delle Disposizioni le funzioni di controllo devono rendere al CdA, sia adeguatamente standardizzata e idonea a focalizzare l'attenzione sulle evidenze di maggior rilievo per l'assunzione di eventuali decisioni (ad es. evoluzione dei principali profili di rischio, esiti di tutte le attività di controllo, priorità, possibili azioni correttive con relativi tempi di attuazione, stato di avanzamento dei rimedi adottati e ragioni di eventuali ritardi). È

opportuno che anche l'organo con funzione di controllo valuti la qualità del *reporting*, con l'obiettivo di agevolare la comprensione delle criticità rilevate e la tempestiva adozione di eventuali rimedi.

Indipendentemente dalla presenza del Comitato Rischi, la Banca d'Italia si attende che il CdA dedichi adeguato tempo all'approfondimento dei profili di rischio connessi al *business* e non si limiti alla mera presa d'atto delle informative delle funzioni di controllo o del Comitato rischi, ove presente.

Comitato Rischi

Il Comitato Rischi svolge una funzione cruciale nel supportare l'azione dell'organo con funzione di supervisione strategica. Esso può facilitare la comprensione da parte del CdA delle informazioni trasmesse dalle funzioni di controllo, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli in materia di gestione di rischi e sistema di controlli interni.

Dall'analisi tematica è emerso che un'organizzazione efficiente e una pianificazione adeguata dei lavori del Comitato Rischi e del confronto di questo con il CdA hanno contribuito in misura significativa a migliorare la gestione dei rischi.

È buona prassi che il Comitato Rischi si riunisca con regolarità e con sufficiente anticipo rispetto alle riunioni del CdA, eventualmente coinvolgendo i responsabili delle funzioni di controllo, quando ritenuto opportuno per il proficuo svolgimento delle riunioni. Al fine di supportare in modo efficace l'adeguata comprensione dei profili di rischio da parte del CdA, il Comitato Rischi valuta l'opportunità di predisporre *report* che diano chiara evidenza dell'impatto sulla situazione della banca delle proposte in discussione. È opportuno infine che l'eventuale documentazione sia trasmessa in tempo utile prima della riunione del CdA (*cf. supra*), così da consentire un'analisi compiuta da parte dei consiglieri.

Alla luce del ruolo di supporto (i.e., istruttorio, propositivo e consultivo) che il Comitato Rischi svolge nello stimolare il dibattito consiliare su tematiche attinenti ai rischi, la Banca d'Italia si attende che le valutazioni sui profili di rischio condotte dal Comitato Rischi siano oggetto di approfondito e attento confronto tra i componenti del CdA, con il contributo di tutti i consiglieri, ciascuno coerentemente con le proprie competenze e il ruolo rivestito.

Ruolo del Presidente

Il presidente del CdA svolge una funzione di garanzia fondamentale volta ad assicurare, all'interno del consiglio, il bilanciamento dei poteri e la dialettica nonché il buon funzionamento del *board*.

Si rammenta che, in base alle Disposizioni della Banca d'Italia in materia di governo societario, al presidente dell'organo con funzioni di supervisione strategica è attribuito il compito di promuovere l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario; in particolare, il presidente ha un ruolo cruciale nel garantire l'equilibrio di poteri tra gli amministratori esecutivi da un lato e quelli non esecutivi dall'altro e l'interlocazione con l'organo con funzione di controllo e i comitati interni.

Dall'analisi tematica è emerso tuttavia che in alcuni casi il livello della dialettica all'interno del *board* risulta modesto. Ciò è principalmente dovuto, in alcune circostanze, alla forte influenza esercitata da un solo esponente (i.e. il presidente o il vertice dell'esecutivo) sugli altri componenti dell'organo e, in altre, alla scarsa propensione degli esponenti non esecutivi a svolgere compiutamente la funzione dialettica e di monitoraggio che la normativa attribuisce loro.

È buona prassi che il presidente non si limiti a coordinare e organizzare le sedute, ma si ponga come punto di riferimento per raccogliere i diversi punti di vista, recepire eventuali istanze dei consiglieri, promuovere dinamiche efficaci di confronto dialettico e favorire l'assunzione di decisioni pienamente consapevoli da parte di tutti i componenti dell'organo. A questo scopo, la Banca d'Italia si attende che vengano adottate modalità per la gestione del dialogo all'interno del *board* che assicurino l'inclusione e la partecipazione di tutti i consiglieri alle discussioni (es., questionari, *tour de table*).

Verbalizzazione

Una verbalizzazione accurata e adeguatamente dettagliata fornisce una rappresentazione del livello di dialettica all'interno del consiglio e, in questo modo, costituisce uno strumento importante per rendere trasparenti le motivazioni sottese alle scelte effettuate.

Si rammenta che, in base alle Disposizioni della Banca d'Italia in materia di governo societario, i verbali delle adunanze degli organi sociali devono essere idonei a consentire una ricostruzione del processo di formazione della volontà consiliare e quindi dello svolgimento del dibattito e delle diverse posizioni espresse.

Dall'analisi tematica è emerso tuttavia che, in molti casi, le verbalizzazioni sono incomplete e non accurate e non consentono di cogliere tutte le informazioni utili a ricostruire il dibattito interno al consiglio e ripercorrere i processi decisionali.

È buona prassi che nei verbali sia dato conto, per ogni punto all'ordine del giorno, almeno della posizione espressa da ciascun consigliere che sia intervenuto e non si adoperino formulazioni generiche inidonee a fornire informazioni specifiche sull'andamento del dibattito. Le banche valutano l'opportunità di segnalare all'interno dei verbali gli eventuali interventi e/o l'esito di richieste formulati dai consiglieri prima dello svolgimento delle sedute, specie quando siano determinanti per la comprensione del dibattito e delle decisioni.

Approvazione del piano strategico

È fondamentale che il CdA, nell'approvazione del piano strategico, disponga di informazioni quanto più complete e approfondite, sufficienti a decidere in modo consapevole, tenuto conto anche dei rischi. A questo scopo, la formalizzazione dell'*iter* di approvazione del piano può contribuire a delineare un processo di pianificazione chiaro, che coinvolga le strutture competenti, incluse le funzioni di controllo, in modo da assicurare la coerenza tra il piano medesimo, il modello di *business*, le analisi di *sensitivity/stress*, il RAF, il processo ICAAP, i *budget*, l'organizzazione aziendale e il sistema dei controlli interni, nonché ogni altro strumento rilevante per il governo dell'azienda (es., il piano di risanamento, le politiche di remunerazione, etc.).

Dall'analisi tematica è emerso che talvolta nella definizione delle strategie non sono risultati adeguatamente coinvolti tutti i consiglieri. Ad esempio, in alcuni casi i consiglieri si sono limitati a condividere le linee strategiche preventivamente individuate dai membri esecutivi o dal Presidente.

È buona prassi che le banche formalizzino il procedimento di approvazione del piano strategico, al fine di consentire al CdA l'assunzione di decisioni consapevoli. In questo ambito, va assicurato il coinvolgimento delle strutture competenti, incluse le funzioni di controllo, anche nella fase di elaborazione del piano. È opportuno inoltre che il CdA svolga autonome valutazioni sui rischi associati al piano, incluso quello di *execution*, e che nei verbali delle relative riunioni sia data chiara evidenza delle eventuali differenze delle decisioni adottate rispetto alle considerazioni formulate dal Comitato Rischi o dalle funzioni di controllo interno. La Banca d'Italia si attende che il piano strategico riporti anche valutazioni riguardanti l'impatto di eventuali scenari avversi sul conseguimento degli obiettivi prefissati e sulla situazione economico-patrimoniale della banca e individui fin da subito possibili interventi correttivi, anche di *capital management*.

Monitoraggio del rischio di *execution*

Il monitoraggio dell'attuazione del piano strategico è essenziale per evitare e mitigare i rischi associati a una sua non corretta implementazione ovvero a ritardi nell'adozione di azioni di rimedio in caso di scostamenti significativi dalle attese, anche in presenza di mutamenti del contesto in cui opera la banca.

Dall'analisi tematica è emerso che non tutte le banche prestano sufficiente attenzione ai rischi di *execution* anche in fase di attuazione del piano strategico, con possibili impatti sulla redditività del modello di *business* adottato.

È buona prassi che le banche formalizzino i processi per il monitoraggio dello stato di realizzazione del piano strategico e del relativo rischio di *execution*. In particolare, la Banca d'Italia si attende che questa attività sia compiuta con cadenza periodica, coinvolgendo attivamente non solo le funzioni aziendali competenti, ma anche le funzioni di controllo interno (eventualmente con verifiche mirate, utili ad esempio nell'ipotesi di avvio di nuovi *business*) e, ove presente, il Comitato Rischi, al fine di valutare compiutamente eventuali scostamenti, rispetto alle attese, dell'impatto del *business* sui rischi e sulla situazione economico-patrimoniale. Per consentire un efficace monitoraggio del rischio di *execution*, la Banca d'Italia si attende che le banche predispongano flussi informativi chiari ed efficaci sull'andamento dell'implementazione del piano strategico, tali da consentire di focalizzare l'attenzione del CdA sulle evidenze più significative su cui è essenziale che esso si esprima. In questa logica, la Banca d'Italia si attende, inoltre, che l'informativa al CdA non si limiti a riportare gli eventuali scostamenti dei risultati economico-patrimoniali, ma fornisca un'analisi anche qualitativa del rischio di *execution*, che tenga conto dello stato di realizzazione del piano strategico e approfondisca le possibili cause degli scostamenti dei risultati rispetto a quelli attesi.

3. Conclusioni e prossimi passi

Una composizione del *board* opportunamente diversificata e un'adeguata organizzazione dell'organo amministrativo anche con riguardo ai ruoli e alla permanenza in carica dei componenti sono fattori essenziali per un adeguato presidio del *business*; essi favoriscono l'efficace perseguimento dell'interesse complessivo della banca ed evitano l'appiattimento sulle posizioni di un gruppo ristretto di esponenti. Parimenti cruciale è che la funzionalità del *board* consenta a quest'ultimo di avere consapevolezza di tutti i rischi assunti, assicurando al contempo un costante monitoraggio dei rischi di *execution* e una costruttiva interlocuzione con le funzioni di controllo.

Gli approfondimenti condotti dalla Banca d'Italia, a livello nazionale e in collaborazione con la BCE, hanno fatto emergere, in diversi casi, elementi di criticità potenziale nella composizione e nel funzionamento dell'organo, evidenziando ampi spazi per elevarne i livelli di efficacia ed efficienza. In presenza di una situazione tecnica caratterizzata da fragilità e/o di condizioni di contesto particolarmente sfidanti, le carenze osservate possono compromettere, se trascurate, la capacità di presidiare adeguatamente tutti i rischi.

Su tali profili la Banca d'Italia proseguirà l'interlocuzione con i singoli intermediari, nel corso dell'ordinaria azione di supervisione.

La Banca d'Italia si attende che i *board* focalizzino in modo particolare l'attenzione sugli aspetti rappresentati nel presente documento, al fine di adottare azioni idonee a migliorare rapidamente le proprie prassi, alla luce dei migliori *standard* osservati. L'esito delle riflessioni che i *board* svolgeranno in proposito e un'analitica illustrazione delle iniziative intraprese andranno compendiate nel prossimo documento di autovalutazione dell'organo, da trasmettere alla Banca d'Italia entro tre mesi dalla pubblicazione dei presenti orientamenti.