

RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA



www.rivistabancaria.it

ISTITUTO DI CULTURA BANCARIA «FRANCESCO PARRILLO»

Luglio-Agosto 2024

4

RIVISTA BANCARIA MINERVA BANCARIA

COMITATO SCIENTIFICO (*Editorial board*)

PRESIDENTE (*Editor*):

GIORGIO DI GIORGIO, Università LUISS Guido Carli, Roma

MEMBRI DEL COMITATO (*Associate Editors*):

PAOLO ANGELINI, Banca d'Italia	CARMINE DI NOIA, OCSE
ELENA BECCALI, Università Cattolica del S. Cuore	LUCA ENRIQUES, University of Oxford
MASSIMO BELCREDI, Università Cattolica del S. Cuore	GIOVANNI FERRI, LUMSA
EMILIA BONACCORSI DI PATTI, Banca d'Italia	FRANCO FIORELLI, Università degli Studi "Roma Tre" - <i>co Editor</i>
PAOLA BONGINI, Università di Milano Bicocca	GUR HUBERMAN, Columbia University
CONCETTA BRESCIA MORRA, Università degli Studi "Roma Tre"	MARIO LA TORRE, Sapienza - Università di Roma - <i>co Editor</i>
FRANCESCO CANNATA, Banca d'Italia	RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
ALESSANDRO CARRETTA, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	NADIA LINCIANO, CONSOB
ENRICO MARIA CERVELLATI, Link Campus University	PINA MURÉ, Sapienza - Università di Roma
RICCARDO CESARI, Università di Bologna e IVASS	PIERLUIGI MURRO, UNIVERSITÀ LUISS - GUIDO CARLI, ROMA
NICOLA CETORELLI, New York Federal Reserve Bank	FABIO PANETTA, Banca d'Italia
SRIS CHATTERJEE, Fordham University	ANDREA POLO, UNIVERSITÀ LUISS - GUIDO CARLI, ROMA
N.K. CHIDAMBARAN, Fordham University	ALBERTO FRANCO POZZOLO, Università degli Studi "Roma Tre"
LAURENT CLERC, Banque de France	ANDREA SIRONI, Università Bocconi
MARIO COMANA, LUISS Guido Carli	MARIO STELLA RICHTER, Università degli Studi "Roma Tre"
GIANNI DE NICOLÒ, International Monetary Fund	MARTI SUBRAHMANYAM, New York University
RITA D'ECCLÉSIA, Sapienza - Università di Roma	ALBERTO ZAZZARO, Università degli Studi di Napoli "Federico II"
STEFANO DELL'ATTI, Università di Bari Aldo Moro - <i>co Editor</i>	

Comitato Accettazione Saggi e Contributi:

GIORGIO DI GIORGIO (*editor in chief*) - Domenico Curcio (*co-editor*)

Alberto Pozzolo (*co-editor*) - Mario Stella Richter (*co-editor*)

Direttore Responsabile: Giovanni Parrillo

Comitato di Redazione: Francesco Baldi, Peter Cincinelli, Simona D'Amico, Alfonso Del Giudice, Paola Fersini, Serena Gallo, Igor Gianfrancesco, Saverio Giorgio, Stefano Marzoni, Federico Nucera, Biancamaria Raganelli, Stefania Sylos Labini, Giuseppe Zito

ISTITUTO DI CULTURA BANCARIA «FRANCESCO PARRILLO»

SOCI ONORARI

ANTONIO FAZIO, ANTONIO MARZANO, MARIO SARACINELLI

PRESIDENTE

CLAUDIO CHIACCHIERINI

VICE PRESIDENTE

GIOVANNI PARRILLO

CONSIGLIO

FABRIZIO D'ASCENZO, ANGELO DI GREGORIO, PAOLA LEONE, FRANCESCO MINOTTI,

PINA MURÉ, FULVIO MILANO, ERCOLE P. PELLICANO', FRANCO VARETTO

RIVISTA BANCARIA

MINERVA BANCARIA

ANNO LXXX (NUOVA SERIE)

LUGLIO-AGOSTO 2024 N. 4

SOMMARIO

Editoriale

- Cambia la rotta!
Le banche centrali riducono i tassi di interesse
per sostenere le economie in affanno..... 3 - 6
- G. DI GIORGIO

Saggi

- D. PIATTI
C. CATTANEO
G. BASSANI
P. CINCINELLI
- Asimmetria di costo nelle banche di Credito
Cooperativo: confronto tra banche *Less Significant* 7 - 42

Contributi

- G. BOCCUZZI
- Il Meccanismo Europeo di Stabilità (MES):
un'opportunità, non un vincolo 43 - 98

Saggi - Sezione giovani

- E. MONTELEONE
- Exploring the transmission mechanism of monetary
policy: the portfolio rebalancing channel.
Empirical evidence from US stocks..... 99 - 145

Rubriche

- Finanza: la parità di genere non è un'opzione
(*Intervista a Paola Pietrafesa*) 147 - 154
- L'Intelligenza Artificiale nella gestione di portafoglio: l'approccio AI-Assisted
di Banca Profilo
(*F. Candeli, M. Palandri*) 155 - 164
- La disciplina del Fit and Proper: regole stringenti o semplice buonsenso?
Le nuove sfide della Corporate Governance negli Intermediari Finanziari
(*A. Malinconico*) 165 - 175
- Il debito pubblico resta il problema. Governo: rischio fabbisogno a 125 mld
per fine anno
(*G. Gennaccari, G. G. Santorsola*)..... 177 - 186
- Bankpedia:
Emergency Liquidity Assistance
(*M. Nucera*)..... 187 - 194

RIVISTA BANCARIA - MINERVA BANCARIA

Rivista Bancaria - Minerva Bancaria è sorta nel 1936 dalla fusione fra le precedenti Rivista Bancaria e Minerva Bancaria. Dal 1945 - rinnovata completamente - la Rivista ha proseguito senza interruzioni l'attività di pubblicazione di saggi e articoli in tema di intermediazione bancaria e finanziaria, funzionamento e regolamentazione del sistema finanziario, economia e politica monetaria, mercati mobiliari e finanza in senso lato.

Particolare attenzione è dedicata a studi relativi al mercato finanziario italiano ed europeo.

La Rivista pubblica 6 numeri l'anno, con possibilità di avere numeri doppi.

Note per i collaboratori: *Gli articoli ordinari possono essere presentati in italiano o in inglese e devono essere frutto di ricerche originali e inedite. Ogni articolo viene sottoposto alla valutazione anonima di due referee selezionati dal Comitato Scientifico, ed eventualmente da un membro dello stesso.*

Gli articoli accettati sono pubblicamente scaricabili (fino alla pubblicazione del numero successivo) sul sito della rivista: www.rivistabancaria.it

*Gli articoli di norma non dovranno superare le 35 cartelle stampa e dovranno essere corredati da una sintesi in italiano e in inglese, di massimo 150 parole. Per maggiori indicazioni sui **criteri redazionali** si rinvia al sito della Rivista.*

La Rivista ospita anche, periodicamente, interventi pubblici, atti di convegni patrocinati dalla Rivista stessa, dibattiti, saggi ad invito e rubriche dedicate. Questi lavori appaiono in formato diverso dagli articoli ordinari.

La responsabilità di quanto pubblicato è solo degli autori.

Gli autori riceveranno in omaggio una copia della Rivista

Gli articoli possono essere sottomessi inviando una email al seguente indirizzo: redazione@rivistabancaria.it

Istituto di Cultura Bancaria “Francesco Parrillo”

L'Istituto di Cultura Bancaria è un'associazione senza finalità di lucro fondata a Milano nel 1948 dalle maggiori banche dell'epoca allo scopo di diffondere la cultura bancaria e di provvedere alla pubblicazione di *Rivista Bancaria - Minerva Bancaria*. La Rivista è stata diretta dal 1945 al 1974 da Ernesto d'Albergo e poi per un altro trentennio da Francesco Parrillo, fino al 2003. In questo secondo periodo, accanto alla trattazione scientifica dei problemi finanziari e monetari, la rivista ha rafforzato il suo ruolo di osservatorio attento e indipendente della complessa evoluzione economica e finanziaria del Paese. Giuseppe Murè, subentrato come direttore dal 2003 al 2008, ha posto particolare accento anche sui problemi organizzativi e sull'evoluzione strategica delle banche. Nel 2003, l'Istituto di Cultura Bancaria è stato dedicato alla memoria di Francesco Parrillo, alla cui eredità culturale esso si ispira.

Editrice Minerva Bancaria srl

DIREZIONE E REDAZIONE Largo Luigi Antonelli, 27 – 00145 Roma
redazione@rivistabancaria.it

AMMINISTRAZIONE EDITRICE MINERVA BANCARIA S.r.l.
presso PtsClas, Viale di Villa Massimo, 29
00161 - Roma
amministrazione@editriceminervabancaria.it

Autorizzazione Tribunale di Milano 6-10-948 N. 636 Registrato

Proprietario: Istituto di Cultura Bancaria “Francesco Parrillo”

Spedizione in abbonamento postale - Pubblicazione bimestrale - 70% - Roma

Finito di stampare nel mese di settembre 2024 presso Press Up, Roma

Segui Editrice Minerva Bancaria su: 

LA DISCIPLINA DEL FIT AND PROPER: REGOLE STRINGENTI O SEMPLICE BUONSENNO? LE NUOVE SFIDE DELLA CORPORATE GOVERNANCE NEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI

ANTONELLA MALINCONICO *

1. La buona governance negli intermediari e la disciplina del Fit and Proper

L'adozione delle migliori pratiche di Corporate Governance costituisce un elemento cruciale per il comportamento sostenibile di qualsiasi impresa, come delineato nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (2015), ed assume uno specifico rilievo per gli intermediari finanziari date le implicazioni che potrebbero derivare da decisioni distorte da conflitti di interessi. La

Corporate Governance è una tematica dalle molteplici sfaccettature il cui ambito si è ampliato considerevolmente negli ultimi anni: si consideri il recente focus su tematiche di environmental, social, governance (ESG) e di engagement degli investitori (cfr. Direttiva SHRD II del 2017). Il rischio è che spostandosi l'attenzione verso aspetti più moderni, ma anche meno definiti, si distolga lo sguardo

* Università degli Studi del Sannio, malinco@unisannio.it.

Le considerazioni svolte in questo articolo sono state presentate nell'ambito del Workshop organizzato dalla Banca d'Italia su gli "Orientamenti in materia di valutazione dei requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali" tenutosi a Roma il 26 giugno 2024. Le opinioni espresse e le conclusioni sono attribuibili esclusivamente all'autrice e non impegnano in alcun modo la responsabilità dell'Istituto.

dalle questioni più basilari le quali hanno, tuttavia, un impatto diretto più significativo sui comportamenti delle imprese finanziarie in termini di qualità e trasparenza dei processi decisionali e di tutela degli investitori¹.

Composizione adeguata degli organi di amministrazione e controllo, insieme ad elevati standard di qualità degli esponenti aziendali ed efficacia dei processi decisionali, costituiscono gli elementi alla base di una buona governance per gli intermediari finanziari.

Il processo di “Fit and Proper” (FAP), ossia la verifica della sussistenza di definiti requisiti in capo alle persone chiamate a ricoprire ruoli chiave nelle istituzioni finanziarie, rappresenta il primo presidio al rischio di gestione inadeguata, frodi e altri comportamenti tali da compromettere la sicurezza e l’affidabilità dell’intermediario finanziario.

Nel quadro normativo in continua evoluzione rilevano a livello europeo, la Direttiva 2013/36/UE (CRD IV) e il Regolamento (UE) n. 575/2013 (CRR) che hanno ben precisato i dettagli della disciplina di Fit and Proper. Con la pubblicazione della “*Guide to fit and proper assessments*”, la BCE nel maggio 2018 (con un aggiornamento nel dicembre 2021) ha chiarito gli indirizzi di policy, le prassi di vigilanza e i processi applicati dalla Autorità nella valutazione dell’idoneità dei componenti degli organi di amministrazione degli enti creditizi significativi².

La normativa attuativa, in Italia, ha subito notevoli ritardi, fino a quando con il decreto n. 169 del 23 novembre 2020, il ministero dell’Economia e delle Finanze ha puntualizzato e disciplinato i requisiti e i criteri di idoneità allo svolgimento dell’incarico degli esponenti aziendali di banche, intermediari finanziari,

1 Si veda sul punto Venanzi D., *La corporate governance delle banche italiane: è tutto oro quello che luccica?*, in *Moneta e Credito*, n. 76, 2023.

2 La Guida si applica in generale agli enti creditizi significativi, nonché agli enti meno significativi in occasione della concessione di autorizzazioni allo svolgimento di attività bancaria o all’assunzione di partecipazioni qualificate. Al di fuori dell’ambito autorizzatorio le nomine presso gli enti meno significativi restano fra le attribuzioni della Banca d’Italia. Sulle attività di vigilanza e sui compiti e sui poteri di intervento delle Autorità si veda Richter M.S., *A proposito di bank government, corporate governance e Single Supervisory Mechanism*, in *Diritto della banca e del mercato finanziario*, 2016.

confidi, istituti di moneta elettronica, istituti di pagamento e sistemi di garanzia dei depositanti.

Il Decreto Ministeriale 169/2020 oltre a disciplinare il processo di verifica relativamente ai tradizionali criteri di idoneità, quali la competenza e l'indipendenza "formale", ha anche esteso la verifica alla indipendenza "di giudizio", alla composizione collettiva degli organi, alla disponibilità di tempo e, per le banche di maggiori dimensioni o complessità operativa, ai limiti al cumulo degli incarichi.

La verifica deve essere svolta dall'organo con responsabilità strategica, per ciascun singolo esponente, nella prima riunione successiva alla nomina degli esponenti stessi. Alle Autorità competenti, nell'ambito dell'ordinaria attività di vigilanza sulla governance degli intermediari, spetta il compito di assicurare che la verifica sia stata approfondita e specifica.

L'adozione concreta da parte degli intermediari delle nuove disposizioni ha, in taluni casi, fatto emergere alcune difficoltà interpretative ed operative. La Banca d'Italia ha esercitato una vigilanza rigorosa sull'attuazione

della disciplina in occasione dei primi rinnovi degli organi sociali successivi all'emanazione del nuovo dettato. Nel corso delle verifiche l'Autorità ha riscontrato una significativa percentuale di verbali concernenti il processo FAP ritenuti insufficienti sotto il profilo della completezza delle informazioni, (24% nel 2021 e 22% nel 2022), il che ha determinato la necessità di richiedere l'integrazione delle informazioni mancanti o, in caso di carenze strutturali, la ripetizione delle verifiche effettuate. Le principali aree soggette a riverbalizzazione sono quelle relative a: onorabilità e correttezza (29%), indipendenza di giudizio (28%), professionalità e competenza (17%), disponibilità di tempo (12%), e, con pari incidenza (7%) adeguatezza complessiva e totalità delle aree precedenti.

Per promuovere un adeguato rispetto delle procedure stabilite e mitigare potenziali complessità applicative è stato condotto dalla Banca d'Italia un esercizio di benchmarking. L'analisi è stata svolta su un ampio campione di intermediari che rappresenta il 67% della popolazione totale degli enti vigilati dalla Banca d'Italia,

ed include banche less significant ed intermediari non finanziari, escluse, invece, le banche significant.

L'analisi svolta ha consentito di individuare prassi virtuose e con la pubblicazione il 13 novembre 2023 degli *“Orientamenti in materia di valutazione dei requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell’incarico degli esponenti aziendali delle banche LSI, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento, delle società fiduciarie e dei sistemi di garanzia dei depositanti”* di Banca D’Italia (Orientamenti FAP), sono state definite le prassi a cui gli intermediari dovranno conformarsi.

Rileva in particolare che ora, anche alle banche less significant e a tutti gli enti vigilati, è richiesto che sia definita una policy scritta sul processo di Fit and Proper, al pari di quanto precedentemente stabilito per le banche significant dagli Orientamenti EBA ed ESMA (2018). La richiesta della codifica ex ante a governo del processo ha come finalità quella di

supportare: a) l’Assemblea degli azionisti a cui spetta il compito di individuare esponenti con caratteristiche coerenti; b) il singolo esponente designato, che è tenuto a comunicare tutte le informazioni che potrebbero avere un rilievo; c) il Consiglio di Amministrazione che deve svolgere la verifica in modo oggettivo e puntuale; d) le Autorità di Vigilanza che possono così vagliare ex ante la coerenza del processo disegnato ed intervenire prontamente in caso di carenze.

Alcune aspettative indicate negli Orientamenti FAP, definendo norme uniformi, potrebbero non adattarsi adeguatamente alle diverse dimensioni, complessità operativa e struttura organizzativa dei diversi intermediari che sono chiamate ad attuarle. I rilevanti impatti che le decisioni di governo societario possono generare, ed i costi di compliance da sostenere per l’adeguamento, hanno fatto emergere dall’industria l’esigenza di sensibilizzare l’Autorità affinché sia consentita nella applicazione della disciplina un certo grado di flessibilità.

2. La verifica della sussistenza dell'indipendenza di giudizio in capo agli esponenti

Nell'ambito della disciplina FAP, la verifica dell'indipendenza degli esponenti aziendali è uno degli ambiti di maggiore attenzione. L'indipendenza di un esponente di un ente vigilato (sia esso una banca, un intermediario finanziario, un Istituto di Pagamento o un IMEL) è di per sé requisito richiesto dalla legge (ex comma 2 art. 26, TUB). Il Decreto Ministeriale 169/2020, nel definire separatamente l'indipendenza "oggettiva" e l'"agire indipendente", introduce una netta distinzione tra requisiti e criteri di idoneità, segnando un punto di svolta nelle modalità di valutazione degli esponenti aziendali. I requisiti sono basati su criteri più rigidi e oggettivi, diversamente, i criteri di idoneità offrono una certa discrezionalità valutativa, permettendo una disamina puntuale ma che deve pur sempre essere oggettiva. Più precisamente l'art. 13 del DM regola i requisiti dei soli consiglieri di amministrazione "indipendenti" stabilendo in modo puntuale quali sono i rapporti, di natura personale o

professionale, direttamente o indirettamente riconducibili all'esponente che ne compromettono l'indipendenza. La predeterminazione chiara e precisa dei criteri rigidi ed oggettivi, la verifica continua e la trasparenza rendono il sistema affidabile.

L'indipendenza di giudizio, qualità richiesta invece a tutti gli esponenti aziendali, è definita dall'art. 15 del DM il quale stabilisce che *"tutti gli esponenti agiscono con piena indipendenza di giudizio e consapevolezza dei doveri e dei diritti inerenti all'incarico, nell'interesse della sana e prudente gestione della banca e nel rispetto della legge e di ogni altra norma applicabile"*.

È chiaro che il concetto di indipendenza di giudizio non esprima una qualità assoluta, ma il tipo di relazione che l'interessato ha, o può avere, con qualcosa o qualcuno. La generica indicazione non è tuttavia sufficiente ad inquadrare il rilievo e la portata del dovere di condotta. Utile a tal scopo è la lettura degli "Orientamenti congiunti dell'ESMA e EBA

sulla valutazione dell' idoneità dei membri dell'organo di gestione e del personale che riveste ruoli chiave”³ i quali prevedono che:

“Al fine di assicurare che le decisioni e i giudizi adottati nell'ambito dell'esercizio delle funzioni e responsabilità degli esponenti siano ragionevoli, oggettivi e indipendenti è necessario che i membri del Consiglio abbiano competenze comportamentali, tra cui:

- *coraggio, convinzione e forza per valutare e, se del caso, contestare efficacemente le decisioni avanzate da altri componenti dell'organo;*
- *capacità critica e di porre domande;*
- *capacità di resistere alla “mentalità di gruppo.”*

L'indipendenza di giudizio, in questa lettura, costituisce un paradigma comportamentale che si esplica precipuamente nelle deliberazioni e nelle procedure decisionali dell'organo di appartenenza, con l'intento di garantire che le decisioni e i giudizi formulati nell'esercizio delle funzioni e delle responsabilità degli esponenti

siano improntati a criteri di ragionevolezza, obiettività e autonomia.⁴

L'organo competente, già in sede di prima riunione, sarà tenuto quindi a scrutinare l'indipendenza “oggettiva” dell'esponente, operando, in buona sostanza una “valutazione, per dir così, “predittiva” di quel che potrebbe essere il suo concreto “agire” e, perciò, il modo in cui l'esponente partecipando alle delibere, potrebbe influenzarne il processo formativo”⁵.

Non si può non rilevare che il concetto di indipendenza di giudizio è di per sé un concetto sfuggente e arduo da verificare ex ante, essendo relativo ad un agire che si manifesterà durante le discussioni e le procedure decisionali nell'ambito dell'organo di appartenenza, ed è cruciale che tale qualità non sia compromessa dalla presenza di conflitti di interessi. In tale quadro normativo, ai sensi dell'art. 15 del DM, assumono particolare rilevanza le circostanze di potenziale conflitto di interessi di natura personale, pro-

3 Orientamenti ai sensi della Direttiva 2013/36/UE e della Direttiva 2014/65/UE (ABE/GL/2017/12).

4 Si veda Di Ciommo A., Lener R., *Esponenti aziendali: indipendenza e indipendenza di giudizio*, in *Diritto Bancario*, Marzo, 2021.

5 Cfr. Lener R., *Il coraggio, la convinzione e la forza dell'amministratore bancario*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, n. 2, dicembre, 2022.

fessionale, finanziaria e politica come delineate nell'art. 13, primo comma, lett. a), b), c), h) e i) dello stesso DM.

Dall'analisi di benchmarking svolta dalla Banca d'Italia è emerso, in particolare, che le situazioni di potenziale conflitto previste dalla lett. h), hanno nella prassi applicativa sollevato notevoli difficoltà con riguardo alla loro definizione preventiva ed inclusione nelle policy aziendali. Questa disposizione fa riferimento ai *“rapporti di lavoro autonomo o subordinato, nonché ad altri rapporti di natura finanziaria, patrimoniale o professionale, anche non continuativi, con la banca o con i relativi esponenti con incarichi esecutivi o con il suo presidente, con le società controllate dalla banca o con i relativi esponenti con incarichi esecutivi o i loro presidenti, ovvero con un partecipante nella banca o con i relativi esponenti con incarichi esecutivi o il suo presidente”* intrattenuti *“direttamente o indirettamente”* al momento dell'assunzione dell'incarico o nei due anni precedenti, purché, precisa la norma, *“tali da comprometterne l'indipendenza”*. Specifici dubbi, inoltre, sono emersi riguardo ai criteri da adottare per valutare se, in concreto,

tali rapporti siano idonei a compromettere l'indipendenza di giudizio dell'esponente interessato.

La presenza di un conflitto di interessi effettivo o potenziale, pur eccedendo soglie di significatività o materialità precedente definite, non implica necessariamente l'inidoneità dell'esponente; tale condizione si verifica solo quando il conflitto comporta un rischio rilevante che non possa essere prevenuto, attenuato o gestito adeguatamente in base alla normativa esistente ed alle politiche approvate dall'intermediario.

Ai fini della valutazione dell'indipendenza di giudizio, il Consiglio di amministrazione dovrà comunque, in relazione alle specifiche situazioni riguardanti ciascun esponente, considerare ogni elemento ritenuto utile e opportuno, adottando anche criteri aggiuntivi e/o parzialmente difformi dalla prassi che privilegino la sostanza sulla forma. L'analisi richiederà la verifica delle situazioni caso per caso e sarà necessario fornire adeguato e analitico resoconto nel verbale, precisando i criteri adottati e l'iter logico che ha portato al giudizio espresso.

3. La policy Fit & Proper: dall'identificazione alla gestione dei potenziali conflitti di interesse

Al fine di intercettare le relazioni da considerarsi ostative per l'indipendenza di giudizio, ridurre la discrezionalità nella valutazione, e definire rimedi adeguati, la Banca d'Italia raccomanda a tutti gli intermediari di definire in modo puntuale nella policy scritta, questa delicata fase del processo FAP.

Sebbene negli Orientamenti FAP siano stati indicati alcuni elementi che possono guidare l'intermediario, come alcune soglie di materialità ritenute non problematiche per le esposizioni (dirette e indirette) e per i rapporti commerciali, professionali, di lavoro e patrimoniali, è chiaro che la policy richiesta dovrà integrare questi elementi e ciò in assoluta e piena coerenza con le caratteristiche tecniche ed operative dell'intermediario.

La richiesta tipizzazione ex ante delle fattispecie più rilevanti e la definizione del perimetro dei rapporti indiretti, nonché la precisa indicazione dei criteri quali-quantitativi considerati coerenti, si rileva nella concreta attuazione un esercizio alquanto

complesso. D'altro canto, non si può negare che in assenza di una policy scritta, sarebbero lasciati aperti significativi margini di discrezionalità nella valutazione, oltre a non essere garantita la parità di trattamento ai diversi esponenti.

La policy di Fit and Proper, per quanto concerne questa delicata parte della valutazione, dovrà pienamente integrarsi a tutte le politiche scritte, gli strumenti, i controlli che sempre devono assicurare una idonea

- a) individuazione;
- b) comunicazione;
- c) valutazione;
- d) gestione;
- e) monitoraggio di tutti i conflitti di interesse effettivi e potenziali in capo a tutti i soggetti che hanno responsabilità strategiche.

Si possono individuare tre fasi fondamentali che dovrebbero costituire la base del processo codificato:

- I. *Identificazione*. La molteplicità di interessi in capo a ciascun esponente e la varietà di situazioni da cui, in linea teorica, possono derivare anche solo potenziali conflitti di interessi rende necessaria la

definizione ex ante del perimetro dei rapporti da cui possono scaturire i conflitti.

II. *Valutazione.* Sebbene la valutazione sia da svolgersi caso per caso considerando una molteplicità di elementi, al fine di standardizzare il processo e ridurre la discrezionalità, è necessario che i criteri da adottare per la verifica siano previamente definiti nella policy, identificando ex ante parametri oggettivi e, quando possibile, definendo soglie quantitative.

III. *Gestione.* La presenza di un conflitto di interessi, ancorché eccedente le soglie di significatività o materialità, non comporta necessariamente che l'esponente debba considerarsi non idoneo; invero, ciò si verifica soltanto quando ne derivi un rischio rilevante non altrimenti gestibile. Come previsto dall'art. 15 del DM, se i presidi esistenti non sono ritenuti sufficienti, il Consiglio di amministrazione può individuarne di ulteriori e più efficaci o modifi-

care i compiti e i ruoli specifici attribuiti all'esponente, comprese eventuali deleghe, in modo da assicurare la sana e prudente gestione dell'intermediario⁶.

La definizione corretta della policy, relativamente a ciascun punto su indicato, dovrà necessariamente partire da una autovalutazione attenta da parte dell'intermediario circa le proprie caratteristiche e tutte le possibili criticità a cui lo stesso potrebbe essere esposto.

I costi di compliance e le problematiche che gli intermediari possono incontrare nel concreto adempimento di questa aspettativa saranno tanto maggiori quanto minori sono i presidi già definiti e volti a far emergere e a gestire i conflitti di interessi effettivi e potenziali.

Le difficoltà di adeguamento, presumibilmente, saranno maggiori per gli intermediari di piccole dimensioni, ma è pur vero che la dimensione dell'intermediario non sempre è proporzionale alla sua complessità operativa e alla esposizione al rischio

6 Si rimanda per un approfondimento sull'ampio impianto regolatorio sui conflitti di interesse a Lembo M., *Gli interessi degli amministratori bancari e la gestione dei rapporti con le parti correlate ed i soggetti collegati*, in *Diritto bancario*, gennaio, 2018.

derivante dai potenziali conflitti di interessi in capo agli esponenti. Una policy ben definita, pur complessa e

dispendiosa, è dunque essenziale per garantire un processo robusto, oggettivo e trasparente.

4. Conclusioni

La codificazione in una policy del processo FAT consente la definizione di un processo di verifica robusto e costituisce un presidio per assicurare la correttezza delle valutazioni demandate al Consiglio di amministrazione, la parità di trattamento nello scrutinio delle fattispecie portate alla loro attenzione e l'*accountability* delle determinazioni assunte.

Non possono, in ogni caso, non considerarsi le difficoltà oggettive che intermediari di più piccole dimensioni potrebbero riscontrare nel rispondere pienamente alle aspettative indicate dall'Autorità. Sebbene la standardizzazione delle regole offra vantaggi in termini di uniformità e chiarezza normativa, essa presenta limiti significativi in termini di rigidità e costi di conformità. Gli Orientamenti FAP definiscono delle "soft law", pertanto gli approcci indicati non sono da intendersi come gli unici

astrattamente esperibili, ma la possibilità di sviluppare soluzioni alternative è accettata purché dalla Vigilanza esse siano considerate altrettanto idonee al perseguimento delle specifiche finalità.

Lo sforzo richiesto agli intermediari, specie non bancari e di più piccole dimensioni, è notevole ma al tempo stesso l'esercizio richiesto porterà sicuramente ad una maggiore consapevolezza circa le potenziali situazioni di criticità, favorendo una migliore qualità dei presidi di Governance. Un impegno analogo è richiesto alle Autorità affinché persista un dialogo costruttivo con gli intermediari vigilati con l'applicazione delle disposizioni normative che rispecchi effettivamente i principi di proporzionalità, specificità e adeguatezza. Un equilibrato adattamento dei requisiti regolamentari alle peculiarità degli intermediari vigilati potrebbe

consentire un'applicazione delle norme più mirata ed efficiente. L'auspicio è che, con un lavoro congiunto, si riescano a bilanciare le esigenze di controllo con le realtà operative dei diversi soggetti.

Nell'ambito della discussione corrente, è infine rilevante notare che, a prescindere dal considerare l'indipendenza di giudizio come un requisito formale o come una norma comportamentale, è evidente che le modalità di nomina di un amministratore non determinano necessariamente il suo comportamento futuro né la sua in-

dipendenza operativa. Questo comporta che l'indipendenza di un esponente sarà nel concreto condizionata da due fattori principali: le condizioni personali oggettive dell'individuo e, al contempo, la sua capacità di autodeterminarsi liberamente e concretamente nelle sue azioni. Le regole forniscono quindi sicuramente una struttura essenziale, ma è l'etica dei comportamenti del singolo esponente che dà vita a quella struttura consentendo che siano raggiunti gli obiettivi per cui il sistema di regole è stato creato.

Per rinnovare o attivare un nuovo abbonamento
effettuare un **versamento** su:

c/c bancario n. 10187 Intesa Sanpaolo
Via Vittorio Veneto 108/b- 00187 ROMA
IBAN IT92 M030 6905 0361 0000 0010 187

intestato a: **Editrice Minerva Bancaria s.r.l.**

oppure inviare una **richiesta** a:

amministrazione@editriceminervabancaria.it

Condizioni di abbonamento ordinario per il 2024

	Rivista Bancaria Minerva Bancaria bimestrale	Economia Italiana quadrimestrale	Rivista Bancaria Minerva Bancaria + Economia Italiana
Canone Annuo Italia	€ 120,00 causale: MBI24	€ 90,00 causale: EII24	€ 170,00 causale: MBEI24
Canone Annuo Estero	€ 175,00 causale: MBE24	€ 120,00 causale: EIE24	€ 250,00 causale: MBEIE24
Abbonamento WEB	€ 70,00 causale: MBW24	€ 60,00 causale: EIW24	€ 100,00 causale: MBEIW24

L'abbonamento è per un anno solare e dà diritto a tutti i numeri usciti nell'anno.

L'abbonamento non disdetto con lettera raccomandata entro il 1° dicembre s'intende tacitamente rinnovato.

L'Amministrazione non risponde degli eventuali disguidi postali.

I fascicoli non pervenuti dovranno essere richiesti alla pubblicazione del fascicolo successivo.

Decorso tale termine, i fascicoli disponibili saranno inviati contro rimessa del prezzo di copertina.

Prezzo del fascicolo in corso **€ 40,00 / € 10,00** digitale

Prezzo di un fascicolo arretrato **€ 60,00 / € 10,00** digitale

Pubblicità

1 pagina **€ 1.000,00** - 1/2 pagina **€ 600,00**

RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA

ABBONATI - SOSTENITORI

ALLIANZ BANK F. A.	CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO
AMF ITALIA	CBI
ANIA	CONSOB
ASSICURAZIONI GENERALI	Divisione IMI - CIB
ASSOFIDUCIARIA	Intesa Sanpaolo
ASSONEBB	ENVENT CAPITAL PARTNERS
ASSORETI	ERNST & YOUNG
BANCA D'ITALIA	FONDAZIONE AVE VERUM
BANCA FINNAT	INTESA SANPAOLO
BANCA IFIS	ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO
BANCA POPOLARE DEL CASSINATE	IVASS
BANCA PROFILO	MEDIOCREDITO CENTRALE
BANCA SISTEMA	MERCER ITALIA
BANCO BPM	NET INSURANCE
BANCO POSTA SGR	OCF
	VER CAPITAL

RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA
ADVISORY BOARD

PRESIDENTE:
MARCO TOFANELLI, Assoreti

MEMBRI:
ANDREA BATTISTA, Net Insurance
NICOLA CALABRÒ, Cassa di Risparmio di Bolzano
LUCA DE BIASI, Mercer
VINCENZO FORMISANO, Banca Popolare del Cassinate
LILIANA FRATINI PASSI, CBI
LUCA GALLI, Ernst & Young
GIOVANNA PALADINO, Intesa SanPaolo
ANDREA PEPE, FinecoBank
ANDREA PESCATORI, Ver Capital
PAOLA PIETRAFESA, Allianz Bank Financial Advisors

Editrice Minerva Bancaria
COMITATO EDITORIALE STRATEGICO

PRESIDENTE
GIORGIO DI GIORGIO, Luiss Guido Carli

COMITATO
CLAUDIO CHIACCHIERINI, Università degli Studi di Milano Bicocca
MARIO COMANA, Luiss Guido Carli
ADRIANO DE MAIO, Università Link Campus
RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania
GIOVANNI PARRILLO, Editrice Minerva Bancaria
MARCO TOFANELLI, Assoreti

