

DECLARATORIA

Declaratoria sul ruolo dell'amministratore indipendente nelle banche

(Bozza per il Reflection Group "Intermediari Finanziari: Regulation" – Nedcommunity)

aggiornata al 2 aprile 2026

Il Reflection Group (RG) "Intermediari Finanziari: Regulation" (IF-REG) ha l'obiettivo di supportare amministratori indipendenti di banche e intermediari finanziari nell'affrontare l'evoluzione del quadro regolamentare europeo e nazionale, rafforzando il loro contributo ai processi decisionali strategici, alla gestione dei rischi e alla tutela della sana e prudente gestione.

A questo fine, come riferimento per le attività del RG, si è ritenuto utile fornire una definizione puntuale del ruolo e delle responsabilità specifiche dell'amministratore indipendente nelle banche e negli altri IF regolati, non solo sulla base del quadro normativo e delle pratiche attuali (as is) ma anche delle esigenze derivanti dall'evoluzione dell'attività dei CdA e della stessa attività bancaria (to be). Ciò è funzionale alle proposte di policy che i NED, anche attraverso Nedcommunity e il RG, possono formulare e al miglioramento delle competenze regolamentari nei CdA bancari e finanziari e dell'uso strategico degli strumenti di risk governance.

La "Declaratoria" è preceduta da una sintesi dei 6 principi che devono caratterizzare il ruolo e i comportamenti degli amministratori di imprese finanziarie, oggetto di specifiche previsioni normative.

I 6 principi caratterizzanti il ruolo dell'amministratore indipendente nelle banche

N	Principio	Descrizione
1	Independence of mind	L'amministratore indipendente esercita indipendenza di giudizio, contribuendo in modo attivo e informato al dibattito consiliare. Ciò implica l'assenza di conflitti di interesse.
2	Responsabilità verso la sana e prudente gestione	L'amministratore indipendente contribuisce ad assicurare che la banca sia gestita secondo principi di sana e prudente gestione, garantendo che le decisioni strategiche e operative siano coerenti con la sostenibilità del modello di business, la stabilità dell'istituzione e la fiducia nel sistema finanziario.
3	Tutela dell'integrità del mercato e degli interessi dei clienti	Nell'esercizio delle proprie funzioni, l'amministratore bancario opera tenendo conto non solo dell'interesse della società e degli azionisti, ma anche della tutela dell'integrità dei mercati finanziari e degli interessi dei clienti, in linea con le finalità del quadro normativo europeo.
4	Competenza, impegno e responsabilità individuale	L'amministratore indipendente deve possedere conoscenze, competenze ed esperienza adeguate, maturate all'esterno della società, da mettere a fattor comune nel dibattito consiliare. Egli deve agire con correttezza e dedicare tempo sufficiente allo svolgimento del proprio incarico e contribuire attivamente ai lavori del CdA. Accanto alle competenze tecniche, assumono crescente rilevanza anche competenze relazionali e comportamentali, quali la capacità di contribuire al dibattito consiliare, di formulare domande pertinenti e di partecipare in modo efficace alla valutazione delle decisioni e delle performance del CdA. E' quindi responsabilità individuale dell'amministratore indipendente quella di agire con la consapevolezza che la propria condotta, sia attiva che omissiva, possa dar luogo a determinate conseguenze, anche derivanti da eventuali iniziative e decisioni delle Autorità di Vigilanza.
5	Contributo alla qualità del processo decisionale del CdA	L'amministratore indipendente contribuisce a rafforzare la qualità del processo decisionale del consiglio di amministrazione, alimentando il dibattito e assicurando che le scelte strategiche siano adeguatamente analizzate, che i rischi siano compresi e che il CdA eserciti una supervisione effettiva sul management e sui sistemi di controllo interno. Ciò presuppone altresì la capacità dell'amministratore indipendente di mantenere e argomentare le proprie posizioni, anche quando esse divergono da quelle prevalenti nel CdA, e di contribuire a prevenire fenomeni di <i>groupthink</i> , favorendo un confronto critico e decisioni più consapevoli. Allo stesso tempo, è importante evitare comportamenti di <i>free riding</i> , ossia forme di partecipazione passiva basate

N	Principio	Descrizione
		sull'affidamento alle analisi e alle competenze di altri membri del consiglio e delle funzioni proponenti, che possono ridurre l'effettivo contributo individuale al processo decisionale. E' buona cura dell'amministratore indipendente verificare che i propri interventi siano accuratamente verbalizzati.
6	Capacità di challenge	L'amministratore indipendente dimostra la capacità di analizzare criticamente le proposte degli esecutivi, di porre domande rilevanti, di sostenere un confronto costruttivo e rigoroso in CdA e di sfidare il management sulle modalità con le quali quest'ultimo attua strategie, politiche e scelte di rischio.

1. Premessa

Nel marzo 2014, l'allora Capo del Dipartimento di Vigilanza Bancaria e Finanziaria di Banca d'Italia, Carmelo Barbagallo, intervenendo a un convegno organizzato dall'Associazione Bancaria Italiana¹, ha dichiarato che la capacità degli amministratori di interpretare al meglio doveri e responsabilità è cruciale nelle banche e che *“l'efficacia e la correttezza dei consiglieri di amministrazione condizionano il grado di tutela offerto a investitori e clienti, influiscono sullo stesso costo del capitale”*. Ciò è tanto più importante nei momenti di crisi, quando *“l'attenzione del pubblico si accresce e il giudizio del mercato si fa più severo; in momenti come questi la corretta comprensione del ruolo delle banche, dei doveri e delle responsabilità dei loro amministratori diventano fondamentali.”*

Le *“fasi congiunturali sfavorevoli”* a cui si riferiva Barbagallo erano ovviamente la crisi finanziaria globale scoppiata nel 2008 e la successiva crisi del debito sovrano, che aveva colpito pesantemente l'Italia negli anni 2011-2012. Tali eventi hanno segnato in modo inarrestabile la governance bancaria e il modo in cui regolatori e supervisor disegnano, e auspicano di vedere attuato, il funzionamento del consiglio di amministrazione (CdA) delle banche e il comportamento dei singoli amministratori.

Le carenze che erano state evidenziate nella governance bancaria pre-crisi riguardavano, secondo gli studi condotti all'epoca, l'intrinseca opacità dei bilanci delle banche, derivanti da modelli di valutazione degli asset non adeguati, l'inadeguata gestione dei conflitti di interesse, il moral hazard connesso con l'aspettativa di garanzie implicite di salvataggio pubblico, specie per le banche di maggiori dimensioni (too big to fail), CdA poco professionali, non in grado di fissare ex ante chiari obiettivi di rischio e di monitorarne il rispetto, CEO dotati di potere eccessivo e amministratori non esecutivi scarsamente informati, poco attivi nella funzione di controllo e incapaci di sfidare il management nelle relative strategie di assunzione di rischio, comitati endoconsiliari con compiti poco chiari e incisivi, sistemi di incentivazione e remunerazione variabile non ben collegati ai rischi, sistemi di gestione e controllo interno frammentati e incompleti, flussi informativi poco tempestivi e affidabili.

A distanza di quasi 20 anni dallo scoppio della crisi finanziaria, il giudizio delle Autorità sui CdA sembra non essere mutato in modo significativo. Ciò è quanto emerge dai giudizi SREP² relativi al profilo della governance e dei processi di risk management. La tabella 1 evidenzia l'andamento medio dei giudizi, ricavato sulla base dei rapporti annuali prodotti dalla BCE e relativi alle banche europee significative. Si evidenzia in tale ambito come il profilo di *“governance e risk management”* riceva nel tempo valutazioni decisamente peggiori rispetto agli altri (e rispetto allo score medio) e tendenzialmente decrescenti.

¹ Barbagallo C. (2014), *“Doveri e responsabilità degli amministratori delle banche: il punto di vista della Banca d'Italia”*, disponibile al link: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-vari/int-var-2014/Barbagallo-25-marzo.pdf>

² Il giudizio SREP rappresenta la valutazione complessiva formulata dall'autorità di vigilanza sulla solidità di una banca nell'ambito del *Supervisory Review and Evaluation Process*, e deriva dall'analisi di quattro aree principali: sostenibilità del modello di business, assetto di governance e sistemi di gestione dei rischi, adeguatezza patrimoniale rispetto ai rischi assunti e adeguatezza della posizione di liquidità e funding. Le valutazioni sono espresse secondo una scala da 1 (giudizio migliore) a 4 (giudizio peggiore).

Tabella 1. Sintesi dei giudizi SREP dall'avvio dell'Unione Bancaria

	2015	2016	2017	2018	2019-2020*	2021	2022	2023	2024	2025
Number of banks	n.d.	106	105	107	109	108	101	113	109	105
Share of banks by score										
Score 1	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Score 2	44%	47%	52%	52%	49%	46%	46%	45%	44%	46%
Score 3	43%	40%	36%	38%	43%	46%	48%	52%	54%	53%
Score 4	11%	11%	12%	10%	8%	8%	7%	3%	2%	1%
Estimated average score	2.63	2.60	2.60	2.58	2.59	2.62	2.64	2.60	2.60	2.50
Average profile score (estimate)										
Business model	2.69	2.66	2.60	2.49	2.49	2.62	2.57	2.19	2.51	2.4
Governance & Risk management	2.61	2.76	2.77	2.81	2.88	2.87	2.81	2.90	2.89	2.77
Capital Adequacy	2.37	2.29	2.19	2.28	2.54	2.36	2.40	2.37	2.46	2.36
Liquidity and funding	2.34	2.21	2.14	2.14	2.22			stable	stable	stable
P2R (Pillar 2 Capital Requirement)	3.1%	2.0%	2.0%	2.1%	2.1%	2.22%	2.15%	2.25%	2.10%	2.10%

*Nel 2020 esercizio sospeso per Covid

Le ragioni del negativo giudizio espresso sulla governance bancaria sono riconducibili a due fattori: da un lato, le attese nei confronti della qualità della corporate e dell'internal governance sono aumentate nel tempo, anche alla luce dei nuovi rischi emersi nel corso degli ultimi anni e della crescente complessità della gestione bancaria, anche sul piano delle strategie competitive; dall'altro, le Autorità di Vigilanza hanno compreso meglio come analizzare e valutare il disegno e il funzionamento dei CdA, hanno migliorato i propri strumenti di indagine e hanno sempre più rivolto l'attenzione ai profili e alle performance dei singoli amministratori. Si consideri ad esempio l'attenzione prestata dalle Autorità (JST o team ispettivi) ai verbali di CdA e di comitati, in cui esse ricercano tracce del dibattito intervenuto in seno all'organo. La verifica di tali aspetti ha evidenziato ulteriori apparenti elementi di debolezza nei sistemi di governance e ha portato a sistemi di regolamentazione e di valutazione più pervasivi e severi.

Tutto ciò porta a tre considerazioni:

- l'amministratore di banche ha un ruolo specifico, e in parte diverso da quello degli amministratori delle imprese non-finanziarie;
- le "attese di ruolo" nei confronti degli amministratori indipendenti di banche sono definite in modo molto più puntuale, rispetto a quanto non accade per altre tipologie di società, sulla base di una regolamentazione secondaria (prodotta da Banca d'Italia) di natura pervasiva e narrativa, che ne specifica in dettaglio i comportamenti richiesti;
- gli amministratori di banche hanno un interlocutore diretto e molto attento, rappresentato dall'Autorità di Vigilanza, cui devono rendere conto del proprio operato e che può esercitare – in modo relativamente discrezionale (judgmental) – nei limiti del potere di esercizio della vigilanza, azioni di rimedio anche molto specifiche, tra cui anche un'azione di "removal" (rimozione) dell'amministratore stesso.

Per tali ragioni, al fine di indirizzarne correttamente i comportamenti, si ritiene opportuno definire in modo chiaro quali siano il ruolo del consigliere di amministrazione nelle banche e i compiti assegnati dalla normativa all'amministratore indipendente.

2. Il ruolo del consigliere di amministrazione nelle banche

L'amministratore di una banca non governa solo un'impresa: contribuisce alla stabilità di un sistema fondato sulla fiducia. Nel settore bancario, infatti, il ruolo dell'amministratore indipendente assume una rilevanza particolarmente significativa rispetto ad altri settori economici, in ragione della funzione sistemica e sociale svolta dalle banche e della natura fiduciaria dell'attività di intermediazione creditizia.

Il quadro normativo europeo, e in particolare le Direttive CRD, la MiFID II e la normativa secondaria prodotta dalle Autorità europee di vigilanza (nel caso dell'Italia, la Circolare 285/13 di Banca d'Italia e i relativi aggiornamenti), stabiliscono infatti uno specifico ordine di priorità fra le categorie di stakeholder rilevanti per un amministratore. Se, infatti, per l'amministratore di un'impresa non finanziaria, vale l'obiettivo del successo sostenibile³, inteso come la formulazione di indirizzi strategici che tengano in considerazione gli interessi degli stakeholder, pur con l'obiettivo di generare valore economico di lungo periodo, nel caso delle banche, gli amministratori sono tenuti a svolgere il proprio ruolo, in primo luogo, al fine di assicurare la "sana e prudente gestione" e proteggere l'integrità del mercato e gli interessi dei "consumatori". Tali due concetti hanno un significato specifico nel caso delle banche. Una gestione sana si riferisce all'assenza di conflitti di interesse, ovvero alla loro trasparente valutazione, volta a evitare che un interesse di parte comprometta il perseguimento dell'interesse complessivo della banca. La nozione di gestione prudente si collega ai principi dell'adeguatezza patrimoniale e dell'equilibrio finanziario (di liquidità), oggetto di regole prudenziali appunto, cui le banche sono assoggettate.

La tutela dell'integrità del mercato finanziario implica che gli amministratori bancari tengano conto non solo dell'interesse immediato dell'istituzione che amministrano, ma anche della stabilità e del corretto funzionamento del sistema finanziario nel suo complesso. In questo senso, gli amministratori bancari operano in un contesto in cui la responsabilità fiduciaria verso la singola istituzione si intreccia con una responsabilità di natura sistemica verso la stabilità del mercato finanziario. Nel settore bancario, infatti, le difficoltà di una singola istituzione possono generare effetti di contagio e compromettere la fiducia nel sistema finanziario. Per questa ragione, nel corso della storia bancaria non sono rari i casi in cui operatori di mercato contribuiscono a soluzioni di sistema volte a gestire e/o a risolvere situazioni di crisi di altri intermediari. In determinate circostanze, quindi, iniziative di sostegno o partecipazione a operazioni di sistema, ad esempio nell'ambito di schemi di stabilizzazione del mercato, interventi coordinati dalle autorità o soluzioni di mercato per la gestione di crisi bancarie, possono contribuire alla tutela dell'integrità e della stabilità del sistema finanziario. Tuttavia, tali decisioni devono sempre essere valutate nel rispetto dei doveri fiduciari degli amministratori nei confronti della banca, delle regole di concorrenza e del quadro normativo di gestione delle crisi bancarie.

Il ruolo degli amministratori consiste quindi nel bilanciare l'interesse dell'istituzione con l'interesse alla stabilità del sistema, tenendo conto del fatto che la solidità e la credibilità del mercato finanziario rappresentano anche una condizione essenziale per la sostenibilità di lungo periodo della singola banca.

Infine, nel contesto dei servizi finanziari, il consumatore è il soggetto che utilizza prodotti o servizi bancari e finanziari per finalità personali e non professionali e che, rispetto agli intermediari finanziari, si trova in una posizione di minore competenza tecnica e informativa. Come tale, esso merita una protezione rafforzata, basata sull'idea che egli sia un contraente strutturalmente più debole e potenzialmente meno consapevole dei rischi finanziari connessi ai prodotti acquistati, a differenza dei clienti professionali, che possiedono

³ Si veda il Codice di Corporate Governance (luglio 2020), art.1.

esperienza, conoscenze e competenze sufficienti per comprendere i rischi degli investimenti, e delle controparti qualificate, tipicamente istituzioni finanziarie o operatori di mercato. In questo senso, il riferimento alla tutela del consumatore nel quadro normativo europeo riflette l'obiettivo di assicurare che i mercati finanziari operino in modo equo, trasparente e comprensibile anche per i soggetti meno esperti, che sono peraltro coloro i quali consentono il funzionamento stesso dell'attività bancaria, grazie alla loro fiducia nella piena disponibilità dei risparmi depositati sui conti correnti.

Il consiglio di amministrazione di una banca non è quindi chiamato soltanto a indirizzare e supervisionare l'attività del management, perseguendo gli interessi dell'impresa, ma deve essere orientato a garantire che la strategia, il modello di business e la gestione dei rischi siano coerenti con la stabilità dell'istituzione e con la fiducia degli stakeholder nel sistema finanziario.

La tutela degli interessi degli stakeholder prioritari – consumatori, altri intermediari e il sistema finanziario – deve essere perseguita dagli amministratori senza perdere di vista la responsabilità primaria di assicurare la sostenibilità economica e la creazione di valore della banca nel tempo. In questo senso, la regolamentazione prudenziale non sostituisce la logica economica dell'impresa bancaria, ma ne disciplina l'equilibrio: la crescita e la redditività devono svilupparsi in modo coerente con i rischi assunti e con la capacità dell'istituzione di assorbire eventuali perdite attraverso un'adeguata dotazione di capitale.

3. Le attese nei confronti degli amministratori indipendenti

Nel contesto delineato in precedenza, gli amministratori indipendenti sono chiamati a svolgere una funzione essenziale nel rafforzare la qualità del processo decisionale e nel garantire un adeguato bilanciamento tra obiettivi strategici, gestione dei rischi e responsabilità verso il sistema finanziario.

La Circolare 285⁴ sottolinea che gli amministratori non esecutivi (e in particolare gli indipendenti) sono compartecipi delle decisioni assunte dall'intero consiglio e chiamati a svolgere un'importante funzione dialettica e di monitoraggio sulle scelte compiute dagli esponenti esecutivi. "L'autorevolezza e la professionalità dei consiglieri non esecutivi devono essere adeguate all'efficace esercizio di queste funzioni, determinanti per la sana e prudente gestione della banca: è quindi fondamentale che anche la compagine dei consiglieri non esecutivi posseda ed esprima adeguata conoscenza del business bancario, delle dinamiche del sistema economico-finanziario, della regolamentazione bancaria e finanziaria e, soprattutto, delle metodologie di gestione e controllo dei rischi. **Si tratta di conoscenze essenziali per l'efficace svolgimento dei compiti loro richiesti.**"

Agli amministratori non esecutivi competono ruoli e compiti ben definiti volti a garantire una funzione di contrappeso nei confronti degli esecutivi e del management della banca, mediante una dialettica interna all'organo, specie quando a un unico organo aziendale sia attribuito l'esercizio di più funzioni (di supervisione strategica e di gestione).

In particolare, essi devono:

⁴ Banca d'Italia, Disposizioni di vigilanza per le banche, Parte Prima - Recepimento in Italia della CRD IV. Titolo IV - Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi Capitolo 1 - Governo societario Sezione IV - Composizione e nomina degli organi sociali (35° aggiornamento Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 Parte Prima.IV.1.17).

1. acquisire, avvalendosi dei comitati interni, ove presenti, informazioni, sulla gestione e sull'organizzazione aziendale, dal management, dalla revisione interna e dalle altre funzioni aziendali di controllo;
2. essere fattivamente impegnati nei compiti loro affidati, anche sotto il profilo della disponibilità di tempo;
3. partecipare ai processi di nomina e revoca dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo;
4. possedere professionalità e autorevolezza tali da assicurare un elevato livello di dialettica interna all'organo di appartenenza e da apportare un contributo di rilievo alla formazione della volontà del medesimo.

Quanto agli amministratori non esecutivi e indipendenti, essi sono chiamati a:

- vigilare con autonomia di giudizio sulla gestione sociale, contribuendo ad assicurare che essa sia svolta nell'interesse della società e in modo coerente con gli obiettivi di sana e prudente gestione;
- agevolare, anche mediante la propria partecipazione ai Comitati, l'assunzione di decisioni soprattutto con riferimento ai settori di attività più complessi o in cui più elevato è il rischio che si verifichino situazioni di conflitto di interessi (nomine, remunerazioni, rischi e controlli).

Gli indipendenti sono nella posizione migliore per assicurare il perseguimento dell'interesse generale dell'impresa, vigilare affinché gli amministratori esecutivi o il gruppo azionario di riferimento, nel caso di emittenti a proprietà concentrata, non entrino in conflitto con gli interessi degli azionisti nel loro complesso e con quello degli altri stakeholder rilevanti.

Al fine di svolgere efficacemente il proprio ruolo, essi apportano le proprie specifiche competenze alle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni consapevoli. Il loro contributo consiste nell'arricchire la discussione consiliare con competenze formate all'esterno dell'impresa, di carattere strategico o tecnico. Tali competenze permettono di analizzare i diversi argomenti in discussione da prospettive diverse, magari inedite, e contribuiscono ad alimentare la dialettica che è il presupposto distintivo di una decisione collegiale, meditata e consapevole.

Quindi:

- un amministratore indipendente troppo silente non assolve al proprio ruolo di promotore di una sana dialettica in consiglio;
- un amministratore indipendente non in grado di comprendere i modelli di misurazione dei rischi finanziari (alla base del core business bancario) e non finanziari (spesso analoghi ai primi nelle logiche di rappresentazione del rischio) non è in grado di valutare appieno l'andamento e le prospettive del business;
- un amministratore indipendente non preparato sulle tematiche all'ordine del giorno delle riunioni consiliari, e non in grado di acquisire e utilizzare informazioni esterne almeno su alcuni temi chiave, non può fornire il contributo richiesto dal ruolo.

Uno dei requisiti fondamentali richiesto agli amministratori bancari, nell'ambito del processo di valutazione della relativa idoneità (per semplicità "Fit & Proper Assessment"), riguarda la capacità di autonomia di giudizio ("independence of mind"), ovvero l'abilità di formulare giudizi autonomi, di valutare criticamente le decisioni del management e di contribuire a un confronto aperto e informato all'interno del consiglio, anche se ciò implica il fatto (e il coraggio) di prendere posizioni scomode. Tale requisito è richiesto a tutti gli

amministratori, ma nelle banche è oggetto di una specifica regolamentazione e valutazione da parte delle Autorità (oltre che del CdA in fase di delibera in ordine al possesso dei requisiti dei singoli amministratori).

In questo senso, l'amministratore indipendente è chiamato non solo a esprimere un voto informato, ma anche a svolgere un ruolo attivo di "constructive challenge", che implica:

- la disponibilità a porre domande e sollevare questioni critiche;
- la capacità di contribuire in modo costruttivo al dibattito all'interno del CdA;
- la capacità di sostenere un confronto critico e informato sulle decisioni strategiche e di assunzione di rischio.

4. I rischi comportamentali nella dinamica del CdA e l'importanza della verbalizzazione

La normativa europea attribuisce crescente rilevanza alla diversità nella composizione del management body, riconoscendo che una pluralità di esperienze, background professionali e prospettive contribuisce a migliorare la qualità del processo decisionale e a prevenire fenomeni di groupthink⁵, ossia la tendenza dei gruppi decisionali a convergere verso posizioni non sufficientemente critiche o diversificate.

La diversity rappresenta quindi un fattore importante per rafforzare la capacità del CdA di valutare i rischi e di affrontare contesti complessi. Tuttavia, la ricerca di una maggiore diversità nella composizione dei CdA comporta anche la presenza di membri con competenze non necessariamente focalizzate sui temi più tecnici della regolamentazione bancaria o della gestione dei rischi finanziari. Ciò può tuttavia favorire l'emergere di fenomeni di free riding, ossia atteggiamenti di partecipazione passiva ai lavori del consiglio, nei quali alcuni amministratori tendono a fare affidamento sull'analisi e sulle competenze di altri membri ritenuti più esperti sul tema specifico. In tali circostanze, l'amministratore può essere indotto a non esercitare pienamente il proprio ruolo di supervisione e di valutazione critica delle decisioni, sulla base della percezione di non disporre di competenze sufficienti rispetto alla materia oggetto di discussione. Una simile condotta passiva può aumentare le responsabilità dell'amministratore ed emergere in modo chiaro in caso di dialogo diretto tra questi ed esponenti dell'Autorità di Vigilanza.

Al fine di assicurarsi di lasciare una traccia corretta dei propri interventi in CdA, ciascun amministratore ha il dovere di verificare che le proprie affermazioni e le motivazioni di eventuali "dissenting opinion" siano riportate nei verbali delle sedute⁶.

⁵ Il groupthink è un fenomeno comportamentale e decisionale che si verifica quando, all'interno di un gruppo, il desiderio di mantenere consenso e armonia prevale sulla valutazione critica delle alternative, portando i membri a evitare il confronto, a non esprimere opinioni divergenti e a convergere rapidamente su decisioni condivise anche quando non sono pienamente fondate o adeguatamente analizzate.

Nel contesto dei consigli di amministrazione, il groupthink può manifestarsi quando i membri del board:

- tendono ad allinearsi alle posizioni prevalenti o a quelle del management;
- evitano di sollevare obiezioni o domande critiche;
- sottovalutano rischi o scenari alternativi.

⁶ Si ricorda che le Autorità di Vigilanza richiedono la tracciabilità dei processi decisionali e del dibattito in CdA. In assenza di una puntuale verbalizzazione degli stessi, esse presumono che non vi siano stati interventi da parte degli amministratori.

Si tenga conto che le nuove Linee Guida EBA/ESMA, in tema di valutazione dei requisiti di idoneità, prevedono una valutazione delle performance dei singoli amministratori, con l'obiettivo di rafforzarne la responsabilizzazione e migliorare l'efficacia complessiva del processo decisionale.

5. Le nuove sfide per gli indipendenti nei CdA delle banche

L'evoluzione della regolamentazione bancaria, la crescente complessità dei modelli di business e l'emergere di nuovi rischi stanno ampliando significativamente le competenze richieste agli amministratori indipendenti delle banche, ponendo ad essi nuove sfide. Accanto alle tradizionali funzioni di supervisione strategica, agli indipendenti è oggi richiesto di contribuire attivamente alla comprensione e alla gestione di tematiche sempre più tecniche e interdisciplinari. Il ruolo dell'indipendente presuppone inoltre il possesso di competenze specialistiche adeguate a interagire con un supervisore o un risk manager, pur restando una funzione non esecutiva.

a) Dominio delle tematiche relative ai rischi finanziari e alla regolamentazione prudenziale

Gli amministratori indipendenti devono essere in grado di comprendere i principali rischi finanziari cui è esposta la banca e il quadro regolamentare che ne disciplina la gestione, in particolare quello derivante dagli Accordi di Basilea e dalla normativa prudenziale europea. Ciò richiede la capacità di interpretare e utilizzare, anche in chiave strategica, gli strumenti di governo del rischio e del capitale – quali RAF, ICAAP, ILAAP e Recovery Plan – che non rappresentano meri adempimenti regolamentari, ma costituiscono elementi centrali del processo decisionale del CdA.

b) Conoscenza dei modelli di valutazione degli asset

La crescente complessità dei bilanci bancari rende necessario che il CdA sia in grado di comprendere i principali modelli di valutazione degli asset, inclusi quelli utilizzati per la determinazione del valore delle attività finanziarie e per la misurazione dei rischi. Una conoscenza almeno di base di tali modelli è fondamentale per poter valutare in modo informato la qualità degli attivi della banca e la solidità delle informazioni finanziarie.

c) Comprensione dei rischi emergenti e dei rischi non finanziari

Accanto ai rischi finanziari tradizionali, gli amministratori devono oggi confrontarsi con una gamma crescente di rischi emergenti, non finanziari, tra cui i rischi operativi, tecnologici, climatici, reputazionali e geopolitici. Diventa quindi essenziale sviluppare la capacità di analizzare e mettere in discussione le ipotesi alla base di scenari complessi e di comprendere come tali rischi possano tradursi, direttamente o indirettamente, in impatti sui rischi finanziari e sulla stabilità dell'istituzione.

d) Capacità di utilizzare efficacemente le leve di governance

Per esercitare pienamente il proprio ruolo di supervisione, gli amministratori indipendenti devono saper valorizzare le leve di governance a loro disposizione, in particolare attraverso un dialogo strutturato con le funzioni di controllo interno – risk management, compliance, internal audit – che rappresentano un presidio fondamentale per la qualità delle informazioni e per il monitoraggio dei rischi.

e) Dialogo con le autorità di vigilanza

Un ulteriore elemento chiave riguarda la capacità di interagire, anche individualmente, in modo efficace con le autorità di supervisione, in particolare con il Joint Supervisory Team (JST) nell'ambito del Meccanismo di Vigilanza Unico. Gli amministratori indipendenti sono sempre più coinvolti in momenti di confronto diretto con i supervisori e devono quindi essere in grado di comprendere le aspettative della vigilanza e di contribuire a un dialogo trasparente e costruttivo.

f) Trasformazione digitale e intelligenza artificiale

Infine, la crescente digitalizzazione dei servizi finanziari e lo sviluppo di tecnologie avanzate, tra cui intelligenza artificiale e sistemi basati su dati, pongono nuove sfide per la governance bancaria. Gli amministratori devono sviluppare una comprensione adeguata delle opportunità e dei rischi connessi alla trasformazione digitale, inclusi i profili di cyber risk, data governance, modelli algoritmici e uso responsabile dell'AI, al fine di garantire che tali innovazioni siano integrate in modo sicuro e sostenibile nel modello di business della banca.

6. Una tensione crescente tra responsabilità e leve di azione

Negli ultimi anni il ruolo degli amministratori delle banche è stato progressivamente rafforzato dal quadro regolamentare e dalle prassi di vigilanza. In particolare, agli amministratori indipendenti è richiesto di contribuire in modo attivo alla definizione delle strategie, alla supervisione dei sistemi di controllo interno e alla valutazione della coerenza tra modello di business, profilo di rischio e adeguatezza patrimoniale e di liquidità dell'istituzione.

A fronte di queste crescenti responsabilità, le leve di azione concretamente a disposizione degli amministratori indipendenti restano tuttavia limitate. Essi non dispongono di poteri gestionali diretti e devono esercitare il proprio ruolo prevalentemente attraverso la partecipazione informata al processo decisionale del consiglio, il confronto con il management e il dialogo con le funzioni aziendali di controllo. Inoltre, la crescente complessità tecnica delle materie trattate – che spaziano dalla regolamentazione prudenziale ai modelli di misurazione dei rischi e alla gestione del capitale – rende più difficile per alcuni amministratori disporre di un livello di conoscenza pienamente comparabile con quello delle strutture manageriali o delle funzioni specialistiche della banca.

Questa tensione tra responsabilità e leve di azione non può tuttavia tradursi in un atteggiamento passivo o in una riduzione del contributo individuale al processo decisionale. Al contrario, essa richiede agli amministratori indipendenti uno sforzo ulteriore volto a ridurre le possibili asimmetrie informative, attraverso un'attenta preparazione sui temi oggetto di discussione, il ricorso alle informazioni disponibili all'esterno dell'istituzione e un dialogo diretto e costruttivo con le funzioni di controllo interno.

In questo contesto, assumono particolare rilevanza due qualità che caratterizzano l'efficace esercizio del ruolo dell'amministratore indipendente: la curiosità professionale e il coraggio di esprimere un giudizio autonomo. La curiosità si traduce nella volontà di comprendere a fondo i temi trattati dal consiglio, di approfondire le informazioni disponibili e di porre domande anche su aspetti tecnici o apparentemente consolidati. Il coraggio consiste nella capacità di sostenere le proprie valutazioni, anche quando divergono dalle posizioni prevalenti, contribuendo in modo costruttivo al dibattito consiliare e all'esercizio della funzione di challenge nei confronti del management.

Solo attraverso questa combinazione di competenza, curiosità, coraggio e indipendenza di giudizio gli amministratori indipendenti possono contribuire pienamente alla qualità delle decisioni del consiglio e alla realizzazione degli obiettivi di sana e prudente gestione della banca.