

Una governance bancaria di qualità passa anche per una buona product governance

Product governance, a key factor in banking and financial markets

La crisi finanziaria ha messo in primo piano il ruolo centrale della corporate governance nel presidiare la stabilità aziendale e consentire alle banche la massima adattabilità rispetto ai mutamenti degli scenari economico-finanziari. A ciò deve aggiungersi, in vista della definizione finale della MiFid 2, il dovere da parte degli intermediari di adottare rigorose misure di product governance in grado di assicurare il miglior interesse dei clienti.

Giuseppe Vegas

Presidente Consob

The financial crisis has highlighted the central role of corporate governance to enhance corporate stability. Besides and in view of the MiFid 2 directive definition, an important role should be also played by product governance as a key obligation of intermediaries, in order to protect consumers interests.

1 L'importanza di una corretta governance bancaria

Le banche svolgono una funzione chiave nel sistema finanziario e la qualità della loro governance risulta di rilevanza cruciale per il complessivo sistema economico e per le molteplici categorie di portatori di interessi che a vario titolo confluiscono nell'impresa bancaria.

L'esperienza della crisi finanziaria, scaturita sul finire del 2007 ed esacerbata a partire dal 2008, ha posto in particolare enfasi il ruolo centrale della corporate governance ai fini del presidio della stabilità aziendale e della massima adattabilità delle banche ai mutamenti dello scenario economico-finanziario.

Si è, quindi, registrata un'ampia convergenza di opinioni sul fatto che gli assetti organizzativi e di governo delle banche devono bensì consentire all'impresa di realizzare appieno i propri interessi, ma tale obiettivo non può far premio sul necessario perseguimento di condizioni di sana e prudente gestione e sulla stabilità del sistema finanziario nel suo complesso.

Anche l'Eba, nelle sue *Linee Guida sull'Internal Governance* del 2011, ha osservato che le carenze nei modelli e nei proces-

si organizzativi e di controllo, sebbene non costituiscano un fattore scatenante della crisi, rappresentano senz'altro una delle sue principali determinanti.

Fattori necessari a realizzare il contestuale raggiungimento degli obiettivi di efficienza nell'operatività e di efficacia dei controlli interni sono rappresentati dalla predisposizione di assetti organizzativi e amministrativi ben strutturati, in cui organi di controllo autorevoli e strutture di controllo indipendenti e professionali siano in grado di sviluppare una proficua e tempestiva sinergia con le funzioni preposte all'indirizzo strategico e alla supervisione, da un lato, e alla gestione aziendale corrente, dall'altro lato.

2 Il rafforzamento patrimoniale delle banche europee

L'intensificarsi delle tensioni sui debiti sovrani nell'Area dell'euro e la recessione che ne è scaturita hanno successivamente concentrato l'attenzione dei vari partecipanti al mercato sull'esigenza di ridurre i rischi nei sistemi bancari, mediante l'adozione di misure rivolte ad accrescerne la stabilità.

Keywords: MiFid, MiFir, product governance

Jel codes: G26, G01, G21

Intervento al Convegno *L'impresa bancaria: i doveri e le responsabilità degli amministratori*, organizzato dall'ABI e svoltosi a Roma il 26 marzo 2014.

Se si considera l'influenza esercitata dall'instabilità delle banche sull'intera economia e sul valore della moneta, appare di tutta evidenza il legame tra la sana e prudente gestione dei soggetti vigilati e la «stabilità complessiva del sistema finanziario», secondo la formulazione dell'art. 5 Tub.

Si è, pertanto, avviato un percorso di necessario rafforzamento patrimoniale e di riduzione dei rischi negli attivi delle banche, all'interno del quale si è, da ultimo, inserita, quale nuova tappa nel processo di integrazione europea, l'attribuzione alla Bce delle funzioni di vigilanza sugli enti creditizi europei di importanza significativa.

Come noto, entro la fine di quest'anno sarà operante il Meccanismo Unico di Vigilanza, la cui messa in funzione sarà preceduta da un approfondito processo di valutazione delle banche oggetto della vigilanza accentrata dalla Bce, diretto, tra l'altro, proprio a identificare carenze di capitale, fonti di rischio e vulnerabilità residue.

In vista della review da parte della Bce, le banche stanno «attrezzandosi» per migliorare il proprio profilo patrimoniale mediante misure di rafforzamento che possono altresì prevedere l'emissione di sofisticati strumenti ibridi di capitale (cosiddetto additional tier 1), per i quali l'ultima legge di stabilità ha introdotto un regime fiscale di favore (art. 1, comma 149, l. 27 dicembre 2013, n. 147).

3 Adeguate strutture organizzative e solide dotazioni patrimoniali a garanzia di rapporti trasparenti e corretti con i clienti

La normativa e gli orientamenti delle Autorità di vigilanza riconoscono il preminente ruolo delle leve di governo e dei meccanismi di controllo nella costruzione di un «ambiente» ideale alla realizzazione della piena e sostanziale conformità delle banche alla normativa di settore.

Gli amministratori delle banche, in particolare, sono chiamati a garantire che l'organizzazione delle società che esercitano l'impresa bancaria sia sempre adeguata a una gestione efficace. Inoltre, solo il costante rispetto di canoni di correttezza operativa – afferenti, in ultima istanza, alla sfera

dell'etica e della deontologia professionale – può assicurare la permanenza di salde relazioni fiduciarie tra clienti e le banche e la durevole destinazione delle risorse finanziarie agli impieghi più produttivi.

Peraltro, il raggiungimento in ambito bancario di soluzioni organizzative e di governance ottimali assume estrema rilevanza non solo per l'integrità dell'attività bancaria, ma anche per la migliore prestazione dei servizi di investimento, al fine precipuo di rendere sempre più effettiva la garanzia di rapporti intermediario-cliente pienamente informati a correttezza e trasparenza.

Utile allo stesso scopo appare anche la necessità per le banche di convergere verso i nuovi e più rigorosi standard di Basilea 3 e le misure di rafforzamento richieste dall'Eba nel corso del 2013: una dotazione di capitale adeguata in termini quali-quantitativi riduce sensibilmente i rischi di conflitto di interessi di cui gli operatori bancari, spesso anche emittenti, sono portatori.

4 MiFid 2 e MiFir: dalle misure di product governance ai poteri di product intervention

La Consob, sin dal recepimento della MiFid nel 2007, ha sottolineato in più occasioni – basti pensare alla *Comunicazione* del 2009 sui doveri degli intermediari nella distribuzione dei prodotti finanziari illiquidi – la necessità che, già in fase di definizione di strategie aziendali, politiche commerciali e sistemi di incentivazione, gli organi amministrativi degli intermediari tengano in massima considerazione l'interesse del cliente, che nell'impianto della MiFid riveste assoluta centralità.

In chiave prospettica, dalla MiFid 2, oramai giunta alle versioni finali, emerge esplicitamente il dovere del board delle banche di definire le strategie commerciali e di business in coerenza con i bisogni e le caratteristiche degli investitori. Gli intermediari, anche ove meri manufacturers, cioè responsabili unicamente dell'ingegnerizzazione dei prodotti finanziari, saranno chiamati ad adottare rigorose misure di product governance, in grado di assicurare, sin dalla fase di



Ricostruiamo insieme
la strada dei mutui
non performing

GESTIONE NPL
by CRIF

Gestione NPL è la soluzione CRIF che ricostruisce il rapporto tra istituto di credito e mutuatario in difficoltà.

Gestione NPL mette in campo ogni strumento di supporto al debitore, fino alla gestione della vendita sul mercato dell'immobile a garanzia del mutuo, per evitare il complicato e svantaggioso iter di vendita all'asta.

CRIF è in grado di gestire per gli istituti l'intero portafoglio mutui non performing, adottando tutte le possibili azioni di recupero crediti tramite processi consolidati e garantendo con Gestione NPL:

- **Supporto al debitore** da parte di un team esperto e dedicato di Consulenti di Crediti Problematici. Incaricati di attivare un contatto diretto con i soggetti insolventi, i consulenti verificano le possibili alternative di rientro del debito, tra cui la vendita dell'immobile.
- **Esternalizzazione dell'intera gestione dei mutui in sofferenza**, dal contatto telefonico con il debitore fino al recupero giudiziale.
- **Completa governance di processo da parte dell'istituto**, grazie al costante monitoraggio della lavorazione delle pratiche.
- **Ottimizzazione dei tempi e salvaguardia della reputazione dell'istituto.**

Gestione NPL by CRIF. Now Performing Loans.

ideazione dei prodotti e nella successiva definizione della gamma di prodotti da distribuire, il perseguimento del miglior interesse dei clienti.

A tal fine, viene esplicitato l'obbligo del product manufacturer di implementare misure organizzative *ad hoc*, che consentano lo svolgimento in via anticipata di valutazioni circa la compatibilità dei prodotti che si intende progettare con le esigenze finanziarie del potenziale target di clientela (product approval).

Non sarà più possibile distribuire prodotti complicati, ad alta redditività per le banche, che non siano contestualmente in grado di soddisfare effettivi bisogni della clientela cui sono destinati.

Nell'ipotesi in cui gli intermediari – manufacturers e/o distributors – non dovessero muoversi in coerenza con le linee sopra indicate, il regolamento MiFid consentirà alle competenti Autorità nazionali e all'Esma di limitare o proibire la distribuzione di certi strumenti finanziari o lo svolgimento di certi tipi di attività finanziarie ritenuti pregiudizievoli per la tutela degli investitori, per l'ordinato funzionamento e l'integrità dei mercati ovvero per la stabilità del complessivo sistema finanziario o di una sua parte (product intervention).

La MiFid consentirà, inoltre, alle competenti Autorità nazionali ed europee di imporre divieti o restrizioni a titolo precauzionale, prima che lo strumento finanziario sia stato commercializzato o distribuito alla clientela (temporary intervention).

L'esercizio, anche in via preventiva, del potere di product intervention presuppone la vigilanza dei fenomeni che possono essere oggetto di divieto o limitazione: le Autorità nazionali ed europee, ciascuna nell'ambito delle rispettive competenze, saranno, pertanto, tenute a monitorare il mercato degli strumenti finanziari (market monitoring).

Nel contesto dei poteri di vigilanza e di azione accordati alle Autorità, l'impiego dello strumento di product intervention costituisce, peraltro, l'*extrema ratio*: le misure indicate sono, infatti, adottabili ove l'Autorità accerti che gli obiettivi di tutela che si intendono perseguire non possano essere efficacemente realizzati attraverso l'applicazione delle

norme esistenti o incrementando l'enforcement verso gli operatori.

La MiFid 2 dovrà essere applicata a livello nazionale entro 30 mesi dalla sua entrata in vigore. In ragione dell'ulteriore innalzamento dei livelli di tutela della clientela previsti, la Consob auspica un rapido recepimento della nuova disciplina.

5 Iniziative in ambito internazionale in tema di product governance

In linea con la filosofia ispiratrice della MiFid 2, l'Esma¹ ha recentemente richiamato l'attenzione delle Autorità nazionali sulle misure che gli intermediari devono adottare nel processo di design e di distribuzione di prodotti complessi. In particolare, ai «produttori» e ai distributori è richiesto di implementare un rigoroso sistema di product approval, di individuare un coerente target market di clienti, di adottare uno stringente processo per la valutazione dell'adeguatezza, di rendere chiare e complete informazioni al cliente in materia di costi e rischi del prodotto.

Tali interventi dell'Esma si muovono sulla falsariga dei principi generali definiti dal Comitato congiunto delle Autorità europee di vigilanza² in materia di processi interni di approvazione dei prodotti finanziari da parte delle istituzioni finanziarie. In dettaglio, i principi si riferiscono alla responsabilità dei produttori nell'organizzare i processi, le funzioni e le strategie dirette a disegnare, a rendere operativi e a commercializzare i prodotti, nonché a effettuare cicliche revisioni. Tale intervento ha avuto di mira proprio l'elevazione della protezione dei consumatori, perseguita rafforzando i processi di controllo da parte dei produttori prima del lancio dei prodotti finanziari e scoraggiando la distribuzione di prodotti e servizi potenzialmente in contrasto con gli interessi dei consumatori.

La Consob, in linea di continuità con gli approcci di vigilanza maturati in ambito nazionale, intende far proprie le indicazioni dell'Esma e, nell'ambito della propria politica di vigilanza sugli intermediari, ha altresì posto all'industria l'e-

¹ Si fa riferimento all'Opinion in materia di sales practices per i prodotti finanziari complessi del 7 febbraio 2014 e all'Avvertenza per gli investitori pubblicato in pari data. È, inoltre, in fase di finalizzazione una Opinion in materia di good practices per la product governance relativa ai prodotti strutturati accessibili agli investitori retail (Structured Retail Products, Srps). A tale ultimo riguardo, si segnala altresì il Final Report on the Regulation of Retail Structured Products della Iosco, risalente al dicembre scorso.

² Si tratta della *Joint Position of the European Supervisory Authorities on Manufacturers' Product Oversight & Governance Processes* del 28 novembre 2013.

sigenza di anticipare in via volontaria alcune misure contenute nella MiFid 2.

Inoltre, sempre in chiave essenzialmente anticipatoria delle evoluzioni della legislazione europea, la Consob è attualmente impegnata nell'elaborazione di una Raccomandazione, volta a limitare la distribuzione agli investitori retail di prodotti a elevata complessità, quali, ad esempio, i titoli collegati a operazioni di cartolarizzazione di crediti o i prodotti strutturati che incorporino un'esposizione corta sul titolo sottostante³.

Nel recente passato la stessa Consob ha, del resto, realizzato numerose azioni di vigilanza tese a verificare l'effettiva instaurazione di un modello di business fondato su scelte strategiche, meccanismi di selezione dei prodotti e di incentivazione delle reti distributive coerenti con l'obiettivo di servire al meglio gli interessi del cliente e ha altresì monitorato la qualità dei servizi di investimento offerti alla clientela retail, attraverso l'esame delle concrete modalità di realizzazione dei test di appropriatezza e di adeguatezza, con particolare riferimento al collocamento dei prodotti finanziari più complessi. ■

³ Può essere utile ricordare che, nel giugno 2011, l'Autorità di vigilanza belga (Fsma) ha dichiarato una moratoria volontaria sulla distribuzione di nuovi prodotti strutturati particolarmente complessi agli investitori *retail*.