

**Osservazioni al**

**DOCUMENTO DI CONSULTAZIONE**

**sul progetto di “Guida alla verifica dei  
requisiti di professionalità e  
onorabilità” della Banca Centrale  
Europea**

20 gennaio 2017

## **Premessa**

Il presente documento contiene le osservazioni dell'Associazione Bancaria Italiana al progetto di "Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità", sottoposto a pubblica consultazione dalla Banca Centrale Europea il 14 novembre 2016.

Prima di svolgere puntuali osservazioni sul testo in consultazione, si intendono compiere talune considerazioni di ordine più generale, concernenti la portata dell'intervento ipotizzato, che si ascrive a pieno titolo nel più vasto processo di integrazione europea.

Tale processo, che pur si fonda su un meccanismo di cessione di sovranità dagli Stati nazionali all'Unione Europea, trova un limite invalicabile nelle Costituzioni nazionali, quindi anche in quella della Repubblica Italiana. Tutta la gerarchia delle fonti europee è tenuta a rispettare il confine segnato dai principi costituzionali fondamentali vigenti nei singoli ordinamenti, rispetto ai quali deve essere compatibile.

Detti principi costituzionali nazionali costituiscono, quindi, la regola ed il limite dell'integrazione europea.

Si considera, inoltre, che ai sensi della disciplina sul Meccanismo di Vigilanza Unico, la BCE nell'esercizio dei propri compiti di vigilanza applica il pertinente diritto dell'Unione la relativa legislazione nazionale di recepimento.

A fronte di una normativa sul governo societario ampiamente frammentata e disomogenea in ambito europeo, l'intervento della BCE, ispirato al condivisibile obiettivo di armonizzare i criteri di valutazione applicabili alle verifiche dei requisiti di professionalità e onorabilità degli esponenti, deve necessariamente considerare le specificità nazionali, non creando regole ulteriori, che si sovrappongano a quelle vigenti nei singoli ordinamenti.

Viceversa la Guida, in più punti, si caratterizza per introdurre nuove prescrizioni, che vanno direttamente ad incidere su profili sostanziali rimessi ai diritti nazionali, dando luogo, di conseguenza, a incoerenze rispetto a questi ultimi e ponendosi, in qualche caso, in contrasto con i principi, anche di rango costituzionale, presenti nei singoli sistemi giuridici.

Ciò produce una situazione di grave confusione normativa, nella quale si cerca di ovviare alla mancanza di un sistema di diritto bancario europeo effettivamente uniforme con una serie di previsioni di incerta collocazione nel panorama delle fonti.

La mancanza di una cornice normativa primaria genuinamente comune fa sì che la regolamentazione si muova nella direzione opposta alle esigenze dei destinatari di disporre di indicazioni chiare, certe e coerenti.

E' evidente che tale imperfetto assetto normativo rischia di pregiudicare il comune piano di gioco e l'effettiva integrazione del settore bancario in Europa, ed è pertanto incompatibile con lo spirito e le finalità stessi della Unione Bancaria.

ABI sostiene da tempo, e non può che ribadire anche nella presente occasione, l'importanza di poter disporre anche in Europa di una cornice normativa chiara e uniforme, presupposto di un sistema bancario realmente integrato, per eliminare la possibilità di arbitraggi regolamentari e interpretazioni nazionali divergenti in grado di incidere sulla parità concorrenziale e sull'integrazione dei mercati nazionali. Solo a fronte di un diritto societario e bancario europeo effettivamente comune sarà possibile sviluppare una cornice di regole coerente e congrua rispetto alle norme primarie. Sino a quel momento, massimo deve essere l'impegno della BCE a muoversi entro i limiti di quanto disciplinato a livello europeo, evitando di introdurre elementi e previsioni che non trovino puntuale corrispondenza – e copertura - nelle fonti primarie.

In altre parole, non si può tentare di "armonizzare" con la Guida ciò che armonizzato non è a livello di normativa primaria, soprattutto – come nel caso in esame – quando l'intervento incide su profili che toccano l'essenza stessa dell'organizzazione degli intermediari, con conseguenze importanti anche sotto il profilo gestionale, con il rischio che l'attività bancaria perda la connotazione di attività di impresa.

Ferme restando le osservazioni appena svolte, è condivisibile l'obiettivo della Guida di definire il contenuto delle richieste che ciascun soggetto vigilato può ragionevolmente attendersi, e di porsi quale punto di riferimento comune - ai soggetti vigilati e alla BCE – nell'esercizio delle loro rispettive attività.

Nell'ottica di pervenire alla messa a punto di un documento inequivoco nella portata, chiaro nel suo ambito applicativo, coerente con il quadro di norme sostanziali che regolano la materia e che tendenzialmente includa tutti i comportamenti attesi dai soggetti vigilati e le richieste dell'Autorità, si formulano di seguito alcune osservazioni, che occorre siano recepite nella versione definitiva della Guida, anche al fine di evitare contestazioni nelle sedi appropriate.

#### **Ambito di applicazione delle verifiche e dei requisiti di professionalità e onorabilità da parte della BCE**

La Guida fa espresso riferimento ai membri degli "organi di amministrazione" con funzione di gestione (membri esecutivi) e con funzione di supervisione strategica e controllo (membri non esecutivi). Poiché nel modello tradizionale di *governance* la funzione di controllo propriamente intesa è svolta dal collegio sindacale, appare necessario, a fini di maggiore chiarezza e certezza

operativa, specificare se e quali previsioni della Guida si riferiscano anche a detto organo.

### **Principio di responsabilità primaria degli enti creditizi (par. 3 n. 1)**

Il documento in consultazione prevede che compete “in via primaria” ai soggetti vigilati la selezione e la nomina di esponenti negli organi di amministrazione che soddisfino i requisiti di professionalità e onorabilità e specifica che tale valutazione di idoneità deve essere effettuata dall’ente, sia “prima della nomina” che su base continuativa.

La Guida sembra, dunque, considerare esclusivamente quegli ordinamenti in cui le modalità di nomina degli esponenti siano tali da consentire all’ente una valutazione *ex ante* dell’idoneità del candidato e non anche quelli, come ad esempio l’italiano, in cui tale valutazione preventiva risulta applicabile in casi residuali (quali, ad esempio le nomine all’interno di un gruppo, la cooptazione). Si ricorda infatti che il sistema di voto previsto dal diritto societario italiano vede la competenza assembleare per la nomina degli esponenti, se del caso sulla base di liste di candidati, meccanismo che rende possibile esclusivamente una valutazione *ex post*.

Appare quindi necessario che la BCE contemplice espressamente le predette modalità di nomina degli esponenti, e chiarisca la procedura da adottare nei casi in cui è possibile esclusivamente una valutazione *ex post* dell’esponente nominato.

### **Principio di proporzionalità (par. 3 n. 4)**

In linea di principio, nel documento in consultazione si afferma che “*il processo di vigilanza della BCE e l’applicazione dei criteri di idoneità dovrebbero essere commisurati alle dimensioni dell’ente, alla natura, alla portata e alla complessità delle sue attività, nonché al particolare incarico da ricoprire*”.

Tale principio – espressamente richiamato anche dalla direttiva CRD IV e dalle Linee Guida EBA-ESMA sulla valutazione di idoneità dei membri dell’organo di gestione (attualmente in fase di consultazione) - non risulta, peraltro, essere poi declinato in concreto nella Guida.

Si auspica, pertanto, che la Guida definisca in concreto procedure che tengano conto del principio di proporzionalità, prevedendo, per esempio, che per gli enti di minore dimensione e complessità operativa sia adottata una procedura di verifica dei requisiti più snella, che si basi su una “matrice” semplificata, ovvero possano vedersi applicate soglie di presunzione dell’esperienza inferiori rispetto a quelle previste per gli altri enti.

Tali deroghe, che non inciderebbero sugli *standard* di idoneità che rimarrebbero pur sempre elevati, consentirebbero alle realtà meno complesse e più piccole di adeguarsi al nuovo quadro di riferimento con minori costi in termini economici e organizzativi.

### **Criteri di valutazione: esperienza (par. 5.1)**

Il documento in consultazione prevede che il livello di esperienza richiesto dipende dalle caratteristiche principali della funzione specifica ricoperta e dalle caratteristiche dell'ente. Alla maggiore complessità di tali caratteristiche corrisponde un più elevato livello di esperienza richiesto. Prevede altresì che tutti gli esponenti posseggano individualmente - e non collettivamente, come peraltro previsto dall'art. 91 della Direttiva CRD IV – **come minimo** le conoscenze tecniche di base nelle materie specificamente individuate dalla stessa Guida.

Il documento in consultazione prevede altresì che l'esperienza sia valutata in prima istanza tramite presunzioni (di adeguatezza) basate su soglie e definisce tali soglie facendo riferimento all'esperienza maturata in "*posizioni dirigenziali di alto livello*", intendendosi per tali le "posizioni inferiori di un livello gerarchico rispetto all'organo di amministrazione con funzioni di gestione". Per il Presidente e l'AD tale esperienza deve includere una proporzione significativa di posizioni dirigenziali di alto livello.

Pur considerando che – come chiarito dalla Guida stessa - l'esponente che non soddisfa le soglie può comunque essere considerato idoneo qualora l'ente sia in grado di addurre motivazioni appropriate, si ritiene che tali soglie siano estremamente restrittive in quanto contemplano esclusivamente l'esperienza acquisita mediante lo svolgimento di mansioni dirigenziali di alto livello in ambito bancario/finanziario, senza tenere adeguatamente in considerazione esperienze in settori diversi come per esempio quello industriale (manageriali e non), libero-professionale (ad esempio avvocati, commercialisti, etc.) o accademico.

Si ritiene inoltre che tale impostazione non consenta di perseguire, o comunque renda più difficoltoso perseguire, l'obiettivo della *diversity* in seno agli organi nonché l'individuazione e la scelta da parte degli enti creditizi dei profili professionali che in ragione delle competenze tecniche acquisite siano meglio rispondenti alle esigenze di buona *governance* degli istituti stessi, a prescindere dal fatto che tali soggetti abbiano ricoperto incarichi dirigenziali in ambito bancario-finanziario.

Si chiede, pertanto, di chiarire che è l'organo nel suo complesso a dover possedere <b>come minimo</b> tutte le conoscenze tecniche individuate, e di
---

modificare la tabella delle soglie eliminando quale unico indice di esperienza presunta l'aver ricoperto incarichi dirigenziali.

### **Criteri di valutazione: onorabilità (par. 5.2)**

La guida, pur facendo salvo il principio della presunzione di innocenza (tutelato costituzionalmente nell'ordinamento italiano e ribadito anche nel documento di Consultazione sulle EBA-ESMA *Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU*), attribuisce rilevanza, non solo ai procedimenti giudiziari e amministrativi in corso, ma anche ai procedimenti conclusi con sentenza favorevole all'imputato.

Un simile approccio, oltre che contraddittorio, appare incompatibile con (i) il disposto dell'art. 27, comma 2, della Costituzione italiana e con (ii) il principio espresso dall'art. 6, comma 2, della Convenzione Europea sui Diritti dell'Uomo il quale dispone che "*ogni persona accusata di un reato è presunta innocente fino a quando la sua colpevolezza non sia stata legalmente accertata*". Tale principio, lungi dall'applicarsi solamente con riferimento alla libertà personale, ha invece una portata generale ed universale e deve ritenersi applicabile ad ogni profilo dell'individuo, ivi inclusa la sua onorabilità.

Sul punto giova precisare che in alcuni ordinamenti, come quello italiano, l'azione penale è obbligatoria, e l'avvio delle indagini è una conseguenza automatica nei confronti dell'indagati; in tali casi la reputazione degli esponenti potrebbe essere pregiudicata in conseguenza di meri automatismi.

Inoltre, attribuendo rilevanza ai procedimenti in corso, anche amministrativi, (cui è attribuita, per motivazioni che non appaiono chiare, la medesima rilevanza dei procedimenti penali) e finanche alle sentenze favorevoli all'imputato, gli organi sociali si troverebbero costretti a valutare la validità dei "capi di imputazione" senza avere alcuna indicazione circa la fondatezza o meno delle accuse, e senza che i fatti asseritamente posti a carico dell'esponente siano stati accertati nelle sedi competenti, con conseguente aleatorietà ed incertezza nella valutazione del *board*.

In aggiunta occorre rilevare che compiere valutazioni sull'onorabilità basandosi soltanto su procedimenti in corso o, addirittura su sentenze favorevoli, esporrebbe gli enti vigilati ad elevati rischi di contenzioso con gli esponenti che dovessero ritenersi ingiustamente danneggiati da eventuali decisioni dell'ente che impattino negativamente sulla loro reputazione, specie nel caso in cui l'esito di detti procedimenti acclarasse la non colpevolezza dell'esponente.

Un simile approccio non garantirebbe la stabilità dell'ente vigilato ma anzi lo renderebbe più debole, in quanto sarebbe sufficiente l'avvio, anche

strumentale, di un processo penale ovvero di un procedimento amministrativo per minare la credibilità del *management* e quindi la reputazione dell'ente vigilato medesimo.

Infine la Guida utilizza criteri piuttosto generici ed incerti per l'individuazione delle fattispecie rilevanti con conseguente rischio di arbitrarietà nelle scelte di qualificazione, che invece dovrebbe essere informata a criteri di tassatività.

Appare quindi necessario eliminare i margini di incertezza della valutazione. Ciò andrebbe fatto:

- differenziando la rilevanza dei procedimenti penali rispetto a quelli amministrativi
- dando rilevanza alle sole sentenze di condanna passate in giudicato.

Inoltre, come detto, la Guida precisa, con riferimento ai procedimenti giudiziari, che anche "in caso di esito favorevole, l'autorità di vigilanza può comunque prendere in esame le circostanze alla base del procedimento al fine di determinare se vi siano conseguenze per l'onorabilità". Ferme restando le considerazioni di cui sopra in ordine alla necessità che le circostanze debbano essere provate nelle sedi appropriate per essere rilevanti, si ritiene che tale possibilità introduca elevati elementi di incertezza ed arbitrarietà nel processo di valutazione dell'onorabilità.

In particolare, in caso di sentenza favorevole l'ordinamento non esprime un giudizio di disvalore sulla condotta dell'imputato. Sarebbe quindi illegittimo e contrario ai principi costituzionali e a quelli della Carta Europea dei Diritti dell'Uomo, come citati nei precedenti paragrafi, che circostanze che non possono dirsi provate possano avere effetti sull'onorabilità dell'esponente.

Per le numerose criticità sopra evidenziate, si chiede di eliminare il seguente passaggio: "*In caso di esito favorevole, l'autorità di vigilanza può comunque prendere in esame le circostanze alla base del procedimento, al fine di determinare se vi siano conseguenze per l'onorabilità*".

Infine, sempre in tema di onorabilità, la guida definisce un *set* minimo di informazioni che potranno essere richieste dalla BCE all'esponente e all'ente vigilato.

Fermo il principio di "responsabilità primaria degli enti creditizi" enunciato al paragrafo 3 della Guida, si ritiene opportuno che essa specifichi che l'onere di rendere le informazioni circa i procedimenti in corso sia a carico dell'esponente mediante idonea autocertificazione, così da evitare all'ente di doversi assumere la responsabilità di acquisire di sua iniziativa tali informazioni e di verificarne la veridicità.

**Criteria di valutazione: conflitti di interessi (par. 5.3)**

La Guida prevede che l'ente vigilato sia dotato di dispositivi di *governance* che assicurino la comunicazione, l'attenuazione, la gestione e la prevenzione non solo dei conflitti di interesse effettivi o potenziali, ma anche di quelli meramente "*percepiti come tali dall'opinione pubblica*".

Il richiamo ai conflitti di interesse "*percepiti*" ingenera nell'ente la necessità di adottare *policy* di prevenzione/gestione/attenuazione di un'infinità di situazioni che potrebbero essere ritenute potenzialmente conflittuali; ciò costituisce un appesantimento notevole del processo di verifica dell'idoneità dell'esponente, senza peraltro garantire all'ente la certezza di aver effettivamente considerato tutti gli aspetti potenzialmente rilevanti.

La Guida, inoltre, illustra nella Tabella 1 una serie di situazioni sintomatiche di conflitto di interesse rilevante.

Al riguardo, si rileva che la Tabella 1 pur essendo estremamente dettagliata, non esaurisce la casistica, posto che la BCE ha il potere di rinvenire conflitti anche in casi non censiti in Tabella.

Questa disciplina desta considerevoli perplessità poiché amplierebbe in misura non definita il potere della BCE di individuare ulteriori conflitti rilevanti; considerando che la Guida non fornisce indicazioni sulle modalità con cui gestire/attenuare detti conflitti, si rischia di esporre l'ente a una notevole incertezza sia sulle fattispecie rilevanti, sia sui presidi/rimedi da adottare.

Considerando poi che i singoli diritti nazionali già contengono una disciplina specifica dei conflitti di interesse, che le banche sono tenute ad osservare e che andrebbe a sovrapporsi a quanto indicato nella Guida, con possibili ridondanze o disallineamenti, si chiede di modificare la Guida riconsiderando e riducendo i contenuti della Tabella 1 e, nel caso in cui si decidesse di mantenerla invariata, eliminando il potere di individuare ulteriori casistiche rilevanti.

Tra le casistiche rilevanti la Guida fa riferimento ai conflitti derivanti dallo stretto legame personale tra esponente nominato e azionista qualificato, situazione che appare sintomatica di un più generale disfavore per la presenza di azionisti direttamente nel consiglio di amministrazione della banca, tant'è che la Guida al riguardo si limita a considerare "*ammissibile*" la sola presenza di *rappresentanti* di azionisti.

Questo orientamento appare eccessivo: se il nominato è in possesso dei necessari requisiti (onorabilità, professionalità etc.) e non pregiudica la sana e prudente gestione della banca, non si rinvengono motivazioni per una aprioristica presunzione di conflitto d'interessi rilevante. Si chiede quindi di

riconsiderare la disciplina ipotizzata, e di eliminare - tra le ipotesi di conflitto – anche la casistica di esponenti, da nominare nell'organo di amministrazione, che abbiano stretti legami personali con altri esponenti aziendali e/o con azionisti qualificati.

Si chiede inoltre di chiarire la possibilità di attribuire funzioni esecutive ad esponenti che siano anche azionisti (o abbiano un interesse finanziario notevole nell'ente, direttamente o tramite soggetti con i quali abbiano stretti legami personali).

Tra le casistiche rilevanti la Guida fa altresì esplicito riferimento ai conflitti di natura "finanziaria" che derivano dal fatto che l'esponente nominato o un soggetto con cui egli ha stretti legami personali detiene un interesse finanziario notevole o un'obbligazione finanziaria notevole nei confronti dell'ente vigilato, dell'impresa madre o delle sue controllate, di uno qualsiasi dei clienti dell'ente vigilato, di uno qualsiasi dei concorrenti dell'ente vigilato.

Il carattere notevole dell'interesse o dell'obbligazione dipende dall'entità del valore (finanziario) che questi rappresentano per le risorse finanziarie dell'esponente nominato. In linea di principio, la Guida considera casi rilevanti, tra gli altri, i crediti non privilegiati di importo superiore a 100.000 euro, garantiti o meno, che siano in *bonis* o deteriorati e le partecipazioni superiori all'1% detenute al momento della nomina o altri investimenti di valore equivalente.

In relazione a tali soglie si ritiene che l'importo di 100.000 costituisca un valore eccessivamente basso. Anche la soglia del'1% attribuita alle partecipazioni appare eccessivamente bassa, specie con riferimento alla fattispecie di "partecipazione nei confronti di uno qualsiasi dei clienti dell'ente vigilato" (si pensi ad una modesta partecipazione in una piccola società a responsabilità limitata) e solo in talune realtà può essere invece veramente consistente.

Si auspica pertanto che sia prevista una parametrizzazione più proporzionata delle soglie indicate (Euro 100.000 e 1% nel caso delle partecipazioni).

In particolare per la soglia di Euro 100.000 dovrebbe essere sviluppato il principio riconosciuto nel documento in consultazione della sua relazione con le "risorse finanziarie dell'esponente nominato".

Per quanto riguarda la soglia dell'1% nel caso delle partecipazioni, si auspica che tale parametro sia applicato in combinazione con altri criteri riferiti alle dimensioni della società (facendo riferimento ad esempio ad indicatori di bilancio, capitalizzazione), alla forma giuridica oppure al valore economico della partecipazione stessa.

Si richiede inoltre di chiarire che tra gli interessi finanziari rilevanti non rientrano le partecipazioni e i finanziamenti contratti dalle società controllate dall'esponente o dalle persone con cui egli ha stretti legami.

Con riferimento al seguente passaggio "l'esponente nominato o un soggetto con cui egli ha stretti legami personali detiene un interesse finanziario notevole nei confronti: [...] di uno qualsiasi dei clienti dell'ente vigilato, di uno qualsiasi dei concorrenti dell'ente vigilato", si ritiene che per poter rilevare quali conflitti di interesse, gli interessi finanziari notevoli o le obbligazioni notevoli debbano essere contratti con l'ente vigilato o un'entità del gruppo, al contrario si addiverrebbe a qualificare come conflittuale qualsiasi finanziamento superiore ad Euro 100.000 contratto dall'esponente con il sistema bancario. Quanto sopra implicherebbe che un esponente dell'ente vigilato, ovvero un suo stretto familiare, non avrebbe la possibilità di intrattenere pressoché nessuna relazione economica e finanziaria con qualsiasi ente bancario o finanziario, rendendo quindi molto difficoltoso o quasi impossibile individuare soggetti privi di presunte situazioni di conflitto.

Confermare la rilevanza di tali situazioni come conflittuali potrebbe inoltre tradursi in un ingiustificato limite all'autonomia dell'esponente e/o di un suo familiare, poco giustificabile sul piano dei diritti costituzionali.

Si chiede quindi di eliminare il riferimento agli "interessi finanziari nei confronti di uno qualsiasi dei concorrenti dell'ente vigilato" tra le ipotesi di conflitto di interesse rilevanti.

Si chiede di chiarire esplicitamente che la presenza di un conflitto di interesse possa avere impatti sull'idoneità dell'esponente solo ove esso non sia stato adeguatamente gestito dall'ente attraverso l'adozione e la corretta attuazione di specifiche *policy* interne; al contrario, in presenza di detti presidi procedurali interni non può considerarsi pregiudicata l'idoneità dell'esponente, pur in presenza di una delle situazioni di conflitto previste nella guida.

Si richiede altresì di precisare che tali *policy* non dovranno imporre limitazioni all'attività economica dell'ente vigilato (ad esempio vietare finanziamenti nei confronti degli esponenti) ma dovranno soltanto prevedere degli strumenti per la gestione del conflitto che, se adottati e attuati dall'ente vigilato, comporteranno il superamento del conflitto. Tali strumenti potrebbero essere, ad esempio, l'adozione di procedure improntate alla trasparenza delle operazioni, a standard di mercato e, per quanto concerne gli affidamenti, la previsione di limiti che tengano conto delle caratteristiche dell'operazione e delle attività dell'esponente.

#### **Disponibilità di tempo (par. 5.4)**

La Guida prevede che tutti gli esponenti devono dedicare tempo sufficiente all'esercizio delle loro funzioni all'interno dell'ente.

L'elenco delle informazioni minime richieste all'ente vigilato, per la valutazione di tale criterio, ricomprende:

- i. l'indicazione specifica della disponibilità di tempo che il ruolo richiede;
- ii. l'elenco completo degli incarichi o delle posizioni che richiedono all'esponente disponibilità di tempo;
- iii. l'autodichiarazione dell'esponente, **confermata dall'ente vigilato, da cui emerge che si dispone di tempo sufficiente da dedicare a tutti i mandati.**

La previsione che l'ente confermi l'autodichiarazione dell'esponente appare esorbitante, posto che non si comprende con quali strumenti l'ente possa "garantire" la dichiarazione dell'esponente. Al più, detta dichiarazione potrà essere liberamente apprezzata dall'ente nell'ambito della sua valutazione in ordine alla sussistenza complessiva dei requisiti del singolo esponente.

In relazione alla "conferma" da parte dell'ente vigilato delle informazioni rese dall'esponente con autodichiarazione, si chiede di chiarire che sia sufficiente per l'ente vigilato trasmettere una sua valutazione sulle disponibilità di tempo dichiarate.

### **Idoneità complessiva (par. 5.5)**

La richiesta della breve dichiarazione motivata da parte dell'ente relativa al modo in cui l'esponente contribuirà al requisito della idoneità complessiva dell'organo mal si concilia con il metodo italiano di elezione dei consiglieri (voto di lista).

Tale previsione della Guida trova applicazione senza criticità nel caso delle proposte di nomina dell'esponente a componente dei comitati endoconsiliari specializzati e/o in caso di cooptazione (poiché in tali casi vi è un *board* già in carica), mentre pone problemi applicativi in caso di nomina *ex novo* del consiglio.

Si suggerisce pertanto di esplicitare che nei sistemi che adottano il voto di lista l'organo amministrativo uscente potrebbe al più formulare una dichiarazione contenente indicazioni sulla composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale e di presentare, se del caso, una propria lista.