



# QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE E PROFILI OPERATIVI PER IL COLLEGIO SINDACALE IN BANCA

FRANCESCO MINNETTI\*

*La natura di impresa speciale rivestita dalla banca richiede un coinvolgimento e un commitment rilevante per l'Organo di controllo, chiamato ad un ruolo attivo in diversi e ben delineati ambiti operativi, quali, fra gli altri, la vigilanza sulla funzionalità e adeguatezza del sistema dei controlli interni. Il Single Supervisory Mechanism (SSM) e il MEF hanno rivisto i criteri e i requisiti di idoneità per i ruoli di amministratore e sindaco nelle banche, elevando i livelli qualitativi e gli standard professionali necessari. Per rendere il ruolo pienamente efficace e coerente rispetto al contesto, complesso e in divenire, in cui si inserisce è consigliabile altresì rafforzare gli strumenti operativi a disposizione del Collegio e rivedere le policy di remunerazione.*

La funzione societaria del controllo, unitamente a quella dell'amministrazione, è il pilastro fondamentale in qualsiasi modello di corporate governance, assumendo nelle banche una rilevanza particolare in virtù del fatto che esse si occupano in via istituzionale della gestione del pubblico risparmio.

---

\* Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale



Il processo di trasformazione, che ha caratterizzato il sistema bancario negli ultimi anni, ha reso necessario la ricerca di nuovi equilibri tra governo della banca, improntato alla ricerca costante e imprescindibile della “sana e prudente gestione”, e mercato, nella logica della competitività e della correttezza e trasparenza dei comportamenti. Questi equilibri attengono, in particolare, al ruolo e alle funzioni degli organi aziendali di vertice, e tra questi a quelli del collegio sindacale, il cui funzionamento trova le sue origini in una stratificazione di regolamentazioni tanto a livello di fonti primarie (codice civile, testo unico bancario ex D.Lgs 385/93 e testo unico della finanza ex D.Lgs 58/98) che di normativa secondaria, che in materia bancaria è particolarmente copiosa (regolamenti ministeriali delibere Cibr, istruzioni di vigilanza emanate da Banca d’Italia e Consob). Questo complesso di norme va poi completato, per un verso, con le discipline settoriali che si applicano in presenza di determinate circostanze, quali, ad esempio, l’operatività delle banche costituite in forma di cooperativa (BCC e banche popolari), e, per l’altro, con le normative generali trasversali che interessano una vasta serie di soggetti, tra cui anche le banche. A completamento della regolamentazione primaria e secondaria si aggiungono la prassi professionale, l’elaborazione dottrinale e i precedenti giurisprudenziali.

Il complesso di norme descrive il ruolo attraverso la definizione di una serie di compiti che possono essere descritti in termini di doveri generali e di obblighi specifici che trovano il loro presupposto comune nei principi cardine sanciti dall’art. 2403 c.c., che, sulla base della riforma del diritto societario del 2003 attuata con i decreti legislativi 17 gennaio nn 5 e 6, assegna al collegio sindacale il compito di vigilare sull’osservanza della legge e dell’atto costitutivo e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, e in particolare sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato e sul suo concreto funzionamento. Questi macro principi sono espressamente richiamati sia nelle disposizioni di vigilanza di Banca d’Italia sul governo societario, che hanno decretato per le banche anche la separazione fra l’attività di vigilanza e la revisione legale dei conti, attribuita alle società di revisione, sia negli articoli 148 e seguenti del TUF (D.Lgs 58/1998).

La natura di impresa speciale rivestita dalla banca - destinataria, come noto, di una serie di disposizioni normative ad hoc e costantemente sottoposta alla vigilanza di Banca d’Italia e Consob - richiede specificamente un coinvolgimento e un *commitment* rilevante per l’organo di controllo,



chiamato ad un ruolo attivo e ad una condotta commissiva in diversi e ben delineati ambiti operativi, quali, fra gli altri, la vigilanza sulla funzionalità e adeguatezza del sistema dei controlli interni, i rapporti continuativi con le funzioni di controllo di secondo e terzo livello, i compiti relativamente all'ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*) e al RAF (*Risk Appetite Framework*), il ruolo di interlocutore privilegiato delle Autorità di Vigilanza, le attribuzioni in ordine alle operazioni con parti correlate e in materia di antiriciclaggio, la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto contabile e dei sistemi informativi e la tenuta da rapporti con la società di revisione.

E' chiaro ed evidente come si sia in presenza di numerosi, gravosi, complessi compiti di varia natura, ai quali corrispondono dirette e precise responsabilità sul piano civilistico.

Si pongono pertanto una serie di riflessioni in ordine alla qualificazione e allo standing di coloro che sono chiamati a ricoprire il ruolo di sindaco in una banca, nel presupposto che ormai, a differenza di qualche anno fa, c'è piena consapevolezza sull'inquadramento e sulla rilevanza delle funzioni da espletare.

In proposito, occorre evidenziare come i requisiti previsti dalla normativa vigente abbiamo finora fissato uno "scalino" decisamente troppo basso e formale per l'accesso all'organo e di conseguenza come l'esigenza di intervenire in modo ampio e ai diversi livelli su questo aspetto sia molto sentita e attuale.

La Banca Centrale Europea nel quadro del *Single Supervisory Mechanism* (SSM) ha recentemente rivisto i criteri e i requisiti cui si atterrà per verificare i profili degli esponenti aziendali delle banche sottoposte alla sua vigilanza diretta. Ciò per uniformare, a livello di area euro, l'applicazione dei criteri di riferimento e nella considerazione che la qualità dell'alta dirigenza sia fondamentale per la stabilità delle banche e quindi nella considerazione che l'organo di amministrazione di un ente creditizio, inteso nel suo significato più esteso e quindi ricomprensivo oltre agli amministratori anche coloro che svolgono funzioni di controllo, debba essere idoneo ad assolvere le proprie responsabilità ed essere composto in modo tale da contribuire all'amministrazione efficace dell'ente e a un processo decisionale equilibrato.

Nell'ambito di una valutazione più complessa volta a verificare l'idoneità dei propri componenti, la professionalità dei membri è giudicata



sulla base di cinque criteri: *esperienza, onorabilità, conflitti di interesse e indipendenza di giudizio, disponibilità di tempo, adeguatezza complessiva*, ognuno dei quali puntualmente declinato nel documento.

Sulla scorta di tali principi e volendoli considerare applicabili a tutte le categorie di banche, il MEF, a sua volta, ha predisposto un documento di riferimento, la cui fase di consultazione si è conclusa nel settembre 2017, per disciplinare, in modo più rigoroso e puntuale rispetto alla situazione attuale, i requisiti e i criteri di idoneità per i ruoli di amministratore e sindaco nelle banche. È verosimile ritenere che a breve il provvedimento verrà formalizzato impattando in misura rilevante sulle nuove nomine e sui rinnovi degli organi sociali.

A prescindere dai requisiti di onorabilità e di indipendenza, per ciò che concerne più specificatamente la professionalità dei componenti il collegio sindacale vengono fissate le seguenti, alternative, condizioni:

- l'iscrizione nel registro dei revisori legali e l'esercizio dell'attività di revisione legale dei conti per un periodo non inferiore ai tre anni;
- l'esercizio, per almeno tre anni, di attività professionale attinente il settore creditizio, finanziario, mobiliare e assicurativo;
- l'esercizio, per almeno tre anni, di funzioni direttive presso enti pubblici o pubbliche amministrazioni aventi attinenza con il settore creditizio e finanziario e che siano di dimensioni e complessità comparabili a quelle della banca presso la quale l'incarico deve essere ricoperto;
- l'attività di insegnamento universitario in materia giuridica ed economica in qualità di docenti di prima o seconda fascia.

In aggiunta a tali requisiti minimali, i sindaci, in linea con l'orientamento comunitario, debbono essere valutati anche in applicazione di criteri di competenza volti a comprovare, caso per caso, la loro idoneità ad assumere l'incarico sulla base di alcuni elementi espressamente indicati, quali la formazione, la conoscenza teorica e l'esperienza pratica acquisita nello svolgimento di attività lavorative precedenti o in corso.

È peraltro importante, come espressamente previsto nello schema di decreto richiamato che nel collegio, al pari di ciò che avviene per il consiglio di amministrazione, siano rappresentate competenze eterogenee e diversificate, capaci di integrarsi e supportarsi vicendevolmente e di favorire il confronto e una pluralità di approcci nell'analisi dei temi e delle questioni.



Lo stesso documento stabilisce infine il principio della disponibilità di tempo che è necessario dedicare all'incarico, prevedendo espressamente al riguardo sia una valutazione di tipo preventivo sia una verifica nel continuo dell'effettiva "presenza" dimostrata, anche alla luce degli interventi alle riunioni degli organi e dei comitati.

La revisione dei criteri di valutazione degli esponenti aziendali innalzerà i livelli qualitativi e renderà più rigorosi gli altri requisiti a corollario e completamento, determinando un "profilo" certamente più idoneo e caratterizzante. Ciò posto, emergono alcuni altri elementi di rilievo per rendere il ruolo in esame pienamente coerente ed efficace rispetto al contesto, complesso e in continuo divenire, in cui si inserisce.

In primo luogo, la maggiore professionalità e il coinvolgimento a tutto tondo dovrebbero essere premiati attraverso sistemi di ricompensa basati su livelli remunerativi che siano adeguati e congruenti rispetto ai compiti da svolgere, al tempo da impiegare e alle responsabilità che ne conseguono e che avvicinino, in modo più sistematico rispetto alla situazione attuale, i compensi dei sindaci a quelli degli amministratori indipendenti e non esecutivi. Da non escludere a priori anche il ricorso a forme di incentivazione ancorate ai risultati dell'attività di controllo.

Esiste poi un problema in ordine agli strumenti a disposizione del collegio per espletare al meglio la propria attività.

I sindaci si avvalgono, nell'operatività corrente, delle attività e dei riscontri effettuati dalle funzioni di controllo di secondo e terzo livello, con le quali interagiscono nel continuo e alle quali possono richiedere interventi specifici e controlli mirati. Tuttavia, il coordinamento e l'interazione fra i diversi livelli e i diversi organi che compongono il sistema dei controlli interni debbono essere potenziati (Rutigliano, 2009) pur nel rispetto delle reciproche attribuzioni. Ciascun organo e ciascun livello tendono infatti spesso a prescindere dai contenuti e dal grado di approfondimento dei controlli posti in essere dagli altri, dando luogo non di rado a lacune e sovrapposizioni nelle attività.

Il tema si pone altresì in termini di risorse, logistiche ed umane. L'esistenza di uffici ad hoc e di personale alle dirette dipendenze del collegio è prerogativa solo delle banche più grandi. Andrebbe invece generalizzata ed estesa - pur nel rispetto del criterio della proporzionalità, che, nell'applicazione alle banche dei principi e delle disposizioni sul governo societario, prevede modalità appropriate e calibrate alle loro



caratteristiche, dimensioni e complessità operative – al fine di consentire nel concreto un esercizio maggiormente incisivo e soprattutto continuativo dei numerosi compiti assegnati