

# Il cda della grande banca deve muoversi come una squadra di calcio

DI MICHELE RUTIGLIANO\*

**N**on c'è alcun dubbio che in una banca le decisioni aventi per oggetto l'assunzione dei rischi più significativi stiano di competenza del consiglio di amministrazione. Ciò risulta del tutto coerente con le norme primarie, ma trova nella disciplina di vigilanza ulteriore esplicitazione, tramite una normativa regolamentare in tema di controlli interni e di governo societario che lascia pochi spazi all'interpretazione.

Il rischio di credito costituisce certamente quello che più caratterizza l'attività bancaria ed è quindi naturale ritenere che le decisioni inerenti ad esempio alle componenti delle politiche creditizie, al cosiddetto appetito per il rischio, nonché agli affidamenti più rilevanti spettino all'organo amministrativo. Quest'ultimo, nel sistema di amministrazione e controllo di tipo tradizionale assume su di sé compiti e responsabilità di indirizzo strategico ma allo stesso tempo anche di gestione.

Il processo di delega e subdelega delle decisioni in materia di rischi di credito all'amministratore delegato, al comitato crediti, alle direzioni centrali e regionali, più in generale alla struttura operativa, riduce in misura rilevante il numero delle operazioni che, salgono fino al livello di competenza del consiglio di amministrazione. Ma ciò non fa venir meno, di regola, l'onere per il cda di esaminare a ogni riunione numerose operazioni di rilevante importo, alle quali difficilmente può essere dedicato il tempo che meriterebbero per un adeguato approfondimento e quindi una deliberazione pienamente consapevole.

Agli affidamenti quantitativamente più significativi sotto il profilo del rischio implicito si aggiungono le delibere che, in virtù di specifiche norme di legge o regolamento, sono nella competenza

del cda per la rilevanza «qualitativa» che la norma attribuisce loro. Alcuni esempi sono le delibere ex art. 136 del Testo unico bancario e quelle che investono parti correlate, le operazioni di conversione in strumenti di capitale di crediti verso imprese in temporanea difficoltà finanziaria.

Queste ultime operazioni (denominate debt/equity swap) - quale che sia l'importo - sono tra l'altro vincolate, in base alla disciplina di vigilanza, alla redazione da parte dell'impresa di un piano di risanamento, che sia specificamente approvato anche da parte dei consigli di

## I prestiti importanti vanno seguiti dai consiglieri, non delegati alla struttura

amministrazione delle banche coinvolte. Questi ultimi devono valutare in particolare la convenienza economica dell'operazione di conversione rispetto a forme alternative di recupero.

Tutto quanto sopra richiamato risponde a regole organizzative e gestionali in linea di principio pienamente condivisibili. Anche le norme accennate appaiono del tutto coerenti nella prospettiva della sana e prudente gestione, per quanto forse sarebbe auspicabile l'introduzione nella normativa di vigilanza di elementi di flessibilità che tengano conto del peso specifico delle operazioni e dei rischi relativi.

Ci si domanda quindi se, in pratica, il consiglio di amministrazione possa realmente adempiere con piena consapevolezza ai suddetti impegni di sua competenza, oppure se le regole organizzative interne, e in una certa misura anche la regolamentazione di legge nonché quella prudenziale, non rischiano talvolta di costituire un libro dei sogni che soddisfi soprattutto l'aspetto

formale degli adempimenti.

I consiglieri sono consapevoli di avere oggettivamente poco tempo per esaminare la documentazione utile ai fini di delibere di concessione del credito. Il numero di queste delibere dipende peraltro dalle deleghe accordate dal consiglio di amministrazione all'amministratore delegato (che a sua volta subdelega).

Maggiore è la delega (cioè più alta è la soglia di importo e di rischio oltre la quale scatta la competenza esclusiva del consiglio) minore è il numero delle pratiche che il cda è chiamato a esaminare e sulle quali deve deliberare (e minori sono le responsabilità che il consiglio assume). Alcune delibere, tuttavia, anche se eventualmente di importo modesto, sono sempre nella competenza del consiglio di amministrazione, in virtù di una norma di legge o di vigilanza che prevede che sia sempre il cda a deliberare, vista la delicatezza delle pratiche: mi riferisco alle casistiche accennate all'inizio dell'articolo.

In questi casi il cda deve deliberare e non può delegare a nessuno.

**I temi accennati riguardano soprattutto le grandi banche, per ovvie ragioni, le quali faticano a trovare una soluzione ad un problema apparentemente non risolvibile.** Se escludiamo soluzioni improbabili che troppo facilmente rimuovano il dilemma alla radice grazie a profondo, ma forse non sempre desiderabili, innovazioni normative in tema di governance, e restiamo invece ancorati al quadro vigente, ritengo che una parzialmente realistica soluzione possa essere trovata all'interno dei meccanismi di funzionamento del consiglio di amministrazione.

Oggi il consiglio svolge i propri lavori anche avvalendosi dell'attività dei co-

mitati interni al consiglio stesso (per esempio, controllo interno, nomine e remunerazioni, parti correlate). Occorre a mio parere rafforzare questo modello e attribuire se necessario anche a singoli amministratori compiti di istruttoria e verifica (quindi non una delega decisionale) su specifiche aree di competenza del cda, il quale mantiene su di sé la responsabilità delle deliberazioni ma è supportato nella fase istruttoria da un ben identificato membro del board, non dalla sola struttura operativa che in definitiva fa capo e risponde essenzialmente all'amministratore delegato. E non si tratta, come potrebbe apparire, di un «pannicello caldo» che non affronta il problema alla radice, ma di un'ipotesi generale a forte contenuto innovativo rispetto alla generalità delle situazioni, in più compatibile con il quadro regolamentare. Non si tratta certamente della panacea, ma a mio parere è un intervento sui processi interni al consiglio che va nella giusta direzione.

**In conclusione, e nei limiti della sintesi richiesta in questa sede, se nel dibattito sul punto non evochiamo al momento improbabili interventi sulle norme di riferimento, pur consapevoli che queste ultime sembrano più focalizzate su realtà bancarie di medie o piccole dimensioni, i consiglieri di amministrazione soprattutto delle grandi banche dovrebbero atteggiarsi sempre più come i giocatori di una squadra di calcio: a ciascuno un ruolo specifico, secondo interesse e attitudine, pur nell'ambito di un impegno e di una responsabilità condivisi; tutti nell'interesse della squadra. L'allenamento (vale a dire il costante impegno nell'aggiornamento e nell'approfondimento di tematiche con un alto livello di complessità tecnica) è condizione assolutamente necessaria di efficacia dell'azione. (riproduzione riservata)**

\*docente alla Sda Bocconi

MF 12/11/2010

# Non occorre aspettare la Consob sugli organi di controllo societari

DI MICHELE RUTIGLIANO\*

Il sistema dei controlli interni (Sci), in particolare negli enti che oggi chiamiamo «di interesse pubblico» (per lo più società quotate e intermediari finanziari) è per certi aspetti un cantiere sempre aperto, interessato da norme primarie e regolamentari che si susseguono, si intrecciano, e faticano a integrarsi in un modello unitario e armonico. Un sistema che, sia pure secondo un codificato principio di proporzionalità, vede necessariamente la presenza del collegio sindacale (nel modello tradizionale di governance) e della società per la revisione legale, sempre più spesso quella del comitato di controllo interno, di un amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sci, e dell'organismo di vigilanza ex d.lgs. 231/2001. E, ai livelli delle funzioni aziendali, la presenza di un «preposto ai controlli interni», eventualmente di un organismo di internal audit, della compliance.

Qui vorrei limitarmi, però a una riflessione sul ruolo del collegio sindacale e del comitato di controllo interno: nel consiglio di amministrazione degli enti di interesse pubblico, dopo l'entrata in vigore il 7 aprile scorso del d.lgs. 39/2010. Osservo infatti come in argomento permangano preoccupazioni e dubbi a mio parere infondati e che (erroneamente percependo una situazione di stallo) si attenda un (ritengo non necessario) intervento chiarificatore da parte di un organo di vigilanza, soprattutto della Consob, che precisi «chi deve fare cosa» e addirittura se il comitato di controllo interno nel consiglio di amministrazione abbia ancora ragione di esistere. In estrema sintesi va sottolineato che il comitato di controllo interno assume speciale rilevanza con il Codice di autodisciplina della società quotate, che fortemente lo raccomanda, attribuendo a questo comitato di amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti, compiti principalmente di:

a) assistenza al consiglio di amministrazione nella definizione delle linee di indirizzo del Sci e nella valutazione

dell'adeguatezza, efficacia ed effettivo funzionamento di quest'ultimo;

b) validazione, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e ai revisori, del corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, della loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato; disamina del piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno nonché delle relazioni periodiche da essi predisposte; valutazione delle proposte formulate dalle società di revisione per ottenere l'affidamento del relativo incarico, nonché del piano di lavoro predisposto per la revisione e dei risultati esposti nella relazione e nella eventuale lettera di suggerimenti; vigilanza sull'efficacia del processo di revisione contabile.

Su questa (auto)disciplina si inseriscono le norme del d.lgs. 39/2010, le quali all'art. 19 prescrivono che negli enti di interesse pubblico il comitato per il controllo interno e la revisione contabile vigila sul processo di informativa finanziaria; sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio; sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati; sull'indipendenza del revisore legale o della società di revisione legale; in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione all'ente sottoposto alla revisione legale dei conti. La norma prescrive inoltre che, nel modello di governance tradizionale, il comitato per il controllo interno e la revisione contabile si identifica con il collegio sindacale.

Senza entrare nel merito della scelta del legislatore di attribuire al comitato ex art. 19 d.lgs. 39/10 una denominazione troppo simile a quella del comitato ex codice di

autodisciplina, senza neppure una riga di commento nella relazione illustrativa, a mio parere la nuova normativa non introduce realmente compiti nuovi per il collegio sindacale, rientrando le citate prescrizioni dell'art. 19 già nei doveri/poteri del collegio in base alla disciplina previgente. Piuttosto, ma non è poco, il precisa significativamente, il che senza dubbio accresce l'impegno e la responsabilità dell'organo di controllo e di riferimento sia al fare sia al rendicontare l'attività di controllo svolta. Inoltre definisce meglio taluni flussi informativi della società di revisione nei confronti del collegio sindacale e, anche per questa via, contribuisce ad accrescere le responsabilità dell'organo di controllo.

A ben vedere il comitato di controllo interno al cda è solo marginalmente sfiorato dalle nuove norme (che peraltro non lo concernono direttamente), non potendo queste ultime delimitare le prerogative del consiglio di amministrazione (e del comitato al suo interno che il consiglio ritenesse di costituire) con riferimento alla definizione dell'architettura del Sci e della verifica dell'efficienza e dell'efficacia dell'apparato dei controlli, compresi quelli relativi all'informazione finanziaria: sono temi che rientrano comunque nei doveri dell'organo amministrativo.

## Solo apparenti i conflitti di competenza legati al codice di autodisciplina

Quanto agli specifici compiti del comitato ex codice di autodisciplina in merito ai rapporti con la società di revisione e all'attività da questa svolta, va ricordato che la responsabilità della proposta all'assemblea, e quindi la valutazione dei piani di lavoro e delle offerte concorrenti, era già in capo al collegio sindacale sulla base di norme previgenti. Quanto invece alla valutazione sul corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione

del bilancio consolidato; la valutazione dei risultati esposti nella relazione del revisore e nell'eventuale lettera di suggerimenti; alla vigilanza sull'efficacia del processo di revisione contabile (compiti attribuiti ora specificamente al collegio sindacale), non si comprende secondo quali argomenti possa ritenersi che da questi compiti possa essere del tutto esonerato il consiglio di amministrazione e, per incarico di questo, il comitato al suo interno costituito, che dovrà possedere anche talune competenze in materia economico-finanziaria per esplicita previsione del codice di autodisciplina. Ciò, direi, ovviamente nei limiti generali della responsabilità fissati dalla legge, in particolare quelli di cui agli art. 2381 e 2392 c.c., ma certamente tenuto conto delle previsioni dell'art. 154-bis del Testo Unico della Finanza in merito alla dovuta vigilanza del consiglio sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili.

In conclusione, e pur con i limiti della sintesi richiesta in questa sede, a mio parere i dubbi e le preoccupazioni ai quali si è accennato all'inizio sono per lo più infondati. Nelle società quotate, il collegio sindacale, nelle funzioni di comitato per il controllo interno e la revisione contabile, e il comitato di controllo interno ex codice di autodisciplina possono e debbono convivere. Indubbiamente c'è un aspetto complesso e sempre più delicato relativo al coordinamento delle attività, lo scambio di informazioni e soprattutto alla prospettiva in cui le rispettive attività sono svolte, onde evitare inutili duplicazioni. Ma questo tema è antecedente alla disciplina di cui al d.lgs. 39/2010 e tocca i profili del ruolo e della responsabilità dell'organo amministrativo, da un lato, e dell'organo e delle funzioni di controllo, dall'altro. Quanto al codice di autodisciplina, un intervento di manutenzione anche sulle questioni qui considerate, volto ad aggiornare il ruolo del comitato all'interno del cda, certamente non sarebbe tempo sprecato. (riproduzione riservata)

\*docente presso la Sda Bocconi

MF 21/09/2010