

RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA



www.rivistabancaria.it

ISTITUTO DI CULTURA BANCARIA «FRANCESCO PARRILLO»

Marzo-Giugno 2018

2-3

Tariffa Regime Libero:-Poste Italiane S.p.a.-Spedizione in abbonamento Postale-70%-DCB Roma

RIVISTA BANCARIA MINERVA BANCARIA

COMITATO SCIENTIFICO (*Editorial board*)

PRESIDENTE (*Editor*):

GIORGIO DI GIORGIO, Università LUISS Guido Carli, Roma

MEMBRI DEL COMITATO (*Associate Editors*):

PAOLO ANGELINI, Banca d'Italia	GIOVANNI FERRI, Università LUMSA
MASSIMO BELCREDI, Università Cattolica del S.C.	FRANCO FIORELISI, Università degli Studi "Roma Tre"
EMILIA BONACCORSI DI PATTI, Banca d'Italia	LUCA FIORITO, Università degli Studi di Palermo
CONCETTA BRESCIA MORRA, Università degli Studi del Sannio	FABIO FORTUNA, Università Niccolò Cusano
FRANCESCO CANNATA, Banca d'Italia	EUGENIO GAIOTTI, Banca d'Italia
ALESSANDRO CARRETTA, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	GUR HUBERMAN, Columbia University
ENRICO MARIA CERVELLATI, Università di Bologna	AMIN N. KHALAF, Ernst & Young
RICCARDO CESARI, Università di Bologna e IVASS	MARIO LA TORRE, Sapienza - Università di Roma
NICOLA CETORELLI, New York Federal Reserve Bank	RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
N.K. CHIDAMBARAN, Fordham University	NADIA LINCIANO, CONSOB
MARIO COMANA, LUISS Guido Carli	PINA MURÉ, Sapienza - Università di Roma
GIANNI DE NICOLÒ, International Monetary Fund	FABIO PANETTA, Banca d'Italia
RITA D'ECCLESIA, Sapienza - Università di Roma	ALBERTO FRANCO POZZOLO, Università degli Studi del Molise
GIOVANNI DELL'ARICCIA, International Monetary Fund	ZENO ROTONDI, Unicredit Group
STEFANO DELL'ATTI, Università degli Studi di Foggia	ANDREA SIRONI, Università Bocconi
CARMINE DI NOIA, CONSOB	MARIO STELLA RICHTER, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
LUCA ENRIQUES, University of Oxford	MARTI SUBRAHMANYAM, New York University
	ALBERTO ZAZZARO, Università Politecnica delle Marche

Comitato Accettazione Saggi e Contributi:

GIORGIO DI GIORGIO (*editor in chief*) - Domenico Curcio (*co-editor*)

Alberto Pozzolo (*co-editor*) - Mario Stella Richter (*co-editor*)

Direttore Responsabile: Giovanni Parrillo

Comitato di Redazione: Francesco Baldi, Vincenzo Formisano, Stefano Marzioni, Federico Nucera, Biancamaria Raganelli, Stefania Sylos Labini, Giuseppe Zito.

ISTITUTO DI CULTURA BANCARIA
«FRANCESCO PARRILLO»

PRESIDENTE

CLAUDIO CHIACCHIERINI

VICE PRESIDENTI

MARIO CATALDO - GIOVANNI PARRILLO

CONSIGLIO

TANCREDI BIANCHI, FABRIZIO D'ASCENZO, GIAN GIACOMO FAVERIO, ANTONIO FAZIO,
GIUSEPPE GUARINO, PAOLA LEONE, ANTONIO MARZANO, FRANCESCO MINOTTI,
PINA MURÉ, FULVIO MILANO, ERCOLE P. PELLICANO',
CARLO SALVATORI, MARIO SARCINELLI, FRANCO VARETTO

RIVISTA BANCARIA

MINERVA BANCARIA

ANNO LXXIV (NUOVA SERIE)

MARZO-GIUGNO 2018 N. 2-3

SOMMARIO

Editoriale

G. DI GIORGIO	Il rebus dell'inflazione.....	3
---------------	-------------------------------	---

Saggi

C. GUERELLO	Un modello previsionale	
P. MURÈ	per le sanzioni	
N. ROVO	bancarie	
M. SPALLONE	in Italia.....	7
E. ALLODI	Un'analisi economica	
C. CACCIAMANI	per la gestione	
E. GUARDIGLI	dei <i>non-performing loans</i>	43

Contributi

P. FANDELLA	Lo sviluppo dei Fondi in arte come opportunità di diversificazione del portafoglio di investimento	85
M. GIANNANTONIO	Nuova segnalazione delle esposizioni in sofferenza: implicazioni per il sistema bancario	117

Interventi

L'Arbitro per le Controversie Finanziarie (ACF). Un anno di attività (<i>G. E. Barbuzzi</i>)	143
MIFID II: la tutela dell'investitore si basa sul rapporto relazionale ed etico (<i>J. Capobianco</i>)	161

Rubriche

Qualificazione professionale e profili operativi per il collegio sindacale in banca (<i>F. Minnetti</i>)	167
Il futuro del <i>private banking</i> in Italia (<i>Intervista a Fabio Candeli</i>)	185
I ritardi di pagamento della PA: analisi degli effetti del razionamento del credito alle aziende durante la crisi dei debiti sovrani 2011-2012 (<i>Crif Credit Solutions</i>)	191
Bankpedia: Microcredito all'impresa: profili normativi, operatori non bancari e vincoli all'accesso (<i>D. D'Angelo</i>).....	199

Recensioni

W. N. Goetzmann, <i>Denaro: come la finanza ha reso possibile la civiltà</i> (<i>L. Paliotta</i>)	213
--	-----

RIVISTA BANCARIA - MINERVA BANCARIA

Rivista Bancaria - Minerva Bancaria è sorta nel 1936 dalla fusione fra le precedenti Rivista Bancaria e Minerva Bancaria. Dal 1945 - rinnovata completamente - la Rivista ha proseguito senza interruzioni l'attività di pubblicazione di saggi e articoli in tema di intermediazione bancaria e finanziaria, funzionamento e regolamentazione del sistema finanziario, economia e politica monetaria, mercati mobiliari e finanza in senso lato.

Particolare attenzione è dedicata a studi relativi al mercato finanziario italiano ed europeo.

La Rivista pubblica 6 numeri l'anno, con possibilità di avere numeri doppi.

Spedizione in abbonamento postale - Pubblicazione bimestrale - 70% - Roma

Finito di stampare nel mese di aprile 2018 presso Press Up, Roma

Note per i collaboratori: *Gli articoli ordinari possono essere presentati in italiano o in inglese e devono essere frutto di ricerche originali e inedite. Ogni articolo viene sottoposto alla valutazione anonima di due referee selezionati dal Comitato Scientifico, ed eventualmente da un membro dello stesso.*

*Gli articoli accettati sono pubblicamente scaricabili (fino alla pubblicazione cartacea) sul sito della rivista: www.rivistabancaria.it
Gli articoli dovranno essere corredati da una sintesi in italiano e in inglese, di massimo 150 parole. Per maggiori indicazioni sui criteri redazionali si rinvia al sito della Rivista.*

La Rivista ospita anche, periodicamente, interventi pubblici, atti di convegni patrocinati dalla Rivista stessa, dibattiti, saggi ad invito e rubriche dedicate. Questi lavori appaiono in formato diverso dagli articoli ordinari.

La responsabilità di quanto pubblicato è solo degli autori.

Gli autori riceveranno in omaggio tre copie della Rivista

Gli articoli possono essere sottomessi inviando una email al seguente indirizzo: redazione@rivistabancaria.it

Istituto di Cultura Bancaria “Francesco Parrillo”

L'Istituto di Cultura Bancaria è un'associazione senza finalità di lucro fondata a Milano nel 1948 dalle maggiori banche dell'epoca allo scopo di diffondere la cultura bancaria e di provvedere alla pubblicazione della Rivista. La Rivista è stata diretta dal 1945 al 1974 da Ernesto d'Albergo e poi per un altro trentennio da Francesco Parrillo, fino al 2003. In questo secondo periodo, accanto alla trattazione scientifica dei problemi finanziari e monetari, la rivista ha rafforzato il suo ruolo di osservatorio attento e indipendente della complessa evoluzione economica e finanziaria del Paese. Giuseppe Murè, subentrato come direttore dal 2003 al 2008, ha posto particolare accento anche sui problemi organizzativi e sull'evoluzione strategica delle banche. Nel 2003, l'Istituto di Cultura Bancaria è stato dedicato alla memoria di Francesco Parrillo, alla cui eredità culturale esso si ispira.

Editrice Minerva Bancaria srl

DIREZIONE E REDAZIONE Largo Luigi Antonelli, 27 – 00145 Roma
redazione@rivistabancaria.it

AMMINISTRAZIONE

EDITTRICE MINERVA BANCARIA S.r.l.

presso P&B Gestioni Srl, Viale di Villa

Massimo, 29 - 00161 - Roma -

Fax +39 06 83700502

amministrazione@editriceminervabancaria.it

Segui Editrice Minerva Bancaria su: 

QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE E PROFILI OPERATIVI PER IL COLLEGIO SINDACALE IN BANCA

FRANCESCO MINNETTI *

1. Introduzione

La funzione societaria del controllo, unitamente a quella dell'amministrazione, è il pilastro fondamentale in qualsiasi modello di corporate governance al punto che la struttura degli organi preposti a tali funzioni rappresenta da sempre materia di studio e di dibattito tra operatori economici, studiosi di discipline economico-aziendali e di diritto. Queste funzioni assumono nelle banche una rilevanza particolare in virtù del fatto che esse si occupano in via istituzionale della gestione del pubblico risparmio, fornendo, attraverso la concessione del credito e lo sviluppo di prodotti e servizi di investimento, un servizio sociale e un contributo particolarmente importante ai fini dello sviluppo economico e della ricchezza

di un paese.

È peraltro noto come il sistema bancario italiano sia stato negli ultimi anni al centro di significativi cambiamenti, a causa di fattori quali la liberalizzazione e la globalizzazione dei mercati finanziari, l'accentuazione del grado di concorrenza sul mercato creditizio, la despecializzazione operativa delle banche, la crisi finanziaria ed economica apertasi nell'estate 2007 e culminata nel 2008 con il fallimento di Lehman Brothers, l'importanza assunta nella gestione corrente dalle diverse configurazioni di rischio e, conseguentemente, dalle policy di *risk management* e dalle tematiche connesse al patrimonio. Tutti elementi che hanno contribuito a modificare in modo significativo il mondo ban-

* Professore Associato confermato di Economia degli Intermediari Finanziari presso l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

cario rendendolo sempre più sensibile a quei principi di efficacia e di efficienza della gestione e all'utilizzo di strumenti e tecniche di natura manageriale che, fino a non molti anni fa, erano considerati soprattutto appannaggio delle imprese industriali.

Il processo di trasformazione ha reso altresì 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 que-

sti a quelli del collegio sindacale.

Il presente contributo si propone di inquadrare i compiti specifici e differenziati del collegio sindacale in banca nell'ambito del modello di governance tradizionale e ordinario, che è tuttora largamente prevalente, essendo invece l'organo con funzioni di controllo rappresentato dal “consiglio di sorveglianza” nel modello dualistico e dal “comitato per il controllo sulla gestione” in quello monistico¹, e di svolgere alcune riflessioni in ordine alle peculiarità e alle implicazioni del ruolo con riferimento in particolare alle competenze professionali richieste e agli strumenti operativi di cui occorre dotarsi.

2. I principi di carattere generale

La disciplina che regola la composizione e il funzionamento del collegio sindacale di una banca 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 Cicr, 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 poi la prassi professiona-

1 Il modello ordinario, quello cioè con: assemblea degli azionisti, consiglio di amministrazione, collegio sindacale, è adottato da 8 delle prime 10 banche italiane, con l'eccezione di Intesa SanPaolo, che ha scelto il sistema monistico, e di UBI Banca, che è ricorsa al sistema dualistico, nonché da tutte le 279 banche di credito cooperativo esistenti a febbraio 2018.

le, l'elaborazione dottrinale e i precedenti giurisprudenziali².

Il complesso di norme definisce 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 (Palma, 2002; Cotto *et al.*, 2007; D'Angelo, 2007; Abriani, 2013).

Questi macro principi sono espressamente richiamati sia nelle disposizioni di vigilanza di Banca d'Italia sul governo societario (2014), 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 "vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto", che insiste sui sindaci di qualsiasi società, consiste nella verifica della conformità degli atti sociali e delle deliberazioni degli

organi societari alle leggi e alle disposizioni statutarie, ricomprendendovi anche le norme secondarie e regolamentari, nonché nel riscontro che le procedure interne siano idonee a garantire che la banca operi in conformità al suo complessivo *corpus* normativo.

La rilevanza, nel caso delle banche, del profilo normativo ha portato all'introduzione dell'azione di contrasto e riduzione del c.d. "rischio di non conformità" (Banca d'Italia, 2007), diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale, soprattutto nell'ambito delle linee operative, e definito dalla Banca d'Italia come il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge o di regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina). In via generale, le norme più rilevanti a tal fine sono quelle che riguardano l'esercizio dell'attività di intermediazione, la gestione dei conflitti di interesse, la trasparenza nei confronti del cliente, e, più in generale, la disciplina posta a tutela del consumatore (Schwizer, 2009).

Il "rispetto dei principi di corretta amministrazione" significa invece procedere con l'accertamento del comportamento degli amministra-

2 In particolare, va menzionata la raccolta di indicazioni contenute nelle "Norme di comportamento del collegio sindacale" pubblicate a più riprese dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (Cndcec, 2012, 2015a e 2015b).

tori verificando la conformità delle scelte di gestione ai generali criteri di razionalità economica. Ciò significa verificare e controllare, non solo dal punto di vista della legittimità ma anche del merito, le attività e gli atti posti in essere dagli amministratori. Oggi c'è convergenza di opinioni sul c.d. "controllo di legalità sostanziale", ovvero esteso al contenuto sostanziale della gestione per verificare tanto la correttezza dei processi decisionali e il rispetto delle procedure e/o delle prassi operative inerenti la formazione delle decisioni e delle valutazioni degli amministratori tanto la consapevolezza da parte di quest'ultimi della rischiosità e degli effetti delle operazioni compiute³.

In concreto, tale controllo si esplica attraverso la verifica che gli amministratori prima di assumere determinazioni: abbiano acquisito le opportune informazioni; abbiano posto in essere le cautele e le verifiche preventive normalmente richieste dalla tipologia e dalle specificità delle singole scelte; si siano ispirati al principio della ragionevolezza; abbiano adottato iniziative congruenti e compatibili con le risorse e il patrimonio di cui la banca dispone; non abbiano svolto operazioni in conflitto di inte-

ressi senza adottare le dovute cautele; non abbiano svolto operazioni estranee all'oggetto sociale, imprudenti, azzardate o palesemente idonee a pregiudicare l'integrità del patrimonio.

La correlata esigenza di analizzare l'esistenza di un adeguato assetto organizzativo (Tutino, 2015) è funzionale a verificare la struttura e il coordinamento delle diverse componenti aziendali e a garantire che il potere decisionale sia assegnato ad un appropriato livello di competenze e responsabilità, a limitare la discrezionalità degli esponenti e a mantenere la coerenza dei comportamenti al fine di conferire ordine ed efficienza all'operatività societaria.

È un controllo trasversale che riguarda tutta l'attività aziendale (sistemi, procedure, rami di attività, prodotti) e che va modulato per tener conto delle potenziali perdite patrimoniali e delle ricadute sul piano reputazionale. La stessa Banca d'Italia da questo punto di vista pone a carico del collegio la verifica delle cause e la ricerca dei rimedi delle irregolarità gestionali, delle anomalie andamentali, delle lacune degli assetti organizzativi e contabili, nonché il riscontro in itinere dell'efficienza delle azioni correttive adottate.

3 L'attuale formulazione dell'art. 2403 c.c. rappresenta una sintesi delle posizioni circa l'intensità del controllo che il collegio sindacale deve esercitare in relazione all'amministrazione della società; posizioni che oscillavano tra un controllo di mera legalità e un'ingerenza più pregnante sulle scelte gestionali. Dal testo della sopra richiamata riforma del diritto societario si evince che *"ai sindaci non compete un controllo sulla gestione in senso proprio, la quale appartiene alla sfera di discrezionalità imprenditoriale degli amministratori (tanto che un giudizio sull'opportunità imprenditoriale di queste scelte è sottratto perfino al sindacato del giudice), ma un controllo sulla conformità di queste scelte e dei modi della loro realizzazione alle regole, comunemente accettate, d'avveduta e prudente amministrazione"* (Cavalli, 2007).

Si è trattato di un profondo cambiamento di prospettiva e sul piano culturale, che ha avuto un impatto sul tipo di verifiche da espletare e ha posto il collegio sindacale in un contesto di maggiore coinvolgimento nelle problematiche gestionali, sia di natura strategica che organizzativa, e in una posizione dialettica nei confronti del consiglio di amministrazione.

Oltre che su tali profili di carattere generale, rimangono ovviamente

fermi e impregiudicati, per il collegio di una banca, gli ordinari compiti di: (i) partecipazione ad assemblee e riunioni; (ii) redazione di pareri, proposte e relazioni; (iii) interventi in casi di inadempimento dell'organo amministrativo o di inerzia dell'assemblea; (iv) audizione, impugnazione, denuncia, ispezione, avvio di azioni in giudizio; il tutto dettagliatamente previsto e disciplinato dalle disposizioni codicistiche e al pari di qualunque altra tipologia di società.

3. I compiti di natura specifica

La natura di impresa speciale rivestita dalla banca, destinataria di una serie di disposizioni normative ad hoc e costantemente sottoposta alla vigilanza di Banca d'Italia e Consob, richiede un coinvolgimento e un *commitment* particolarmente rilevante per l'organo di controllo, chiamato ad un ruolo attivo e ad una condotta commissiva in numerosi e ben delineati ambiti operativi.

In primo luogo, il collegio è parte integrante del sistema dei controlli interni della banca (Banca d'Italia, 1998), che è costituito dall'insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel più ampio ambito della ricerca della sana e prudente gestione, il conseguimento di una serie di finalità rilevanti. Fra queste: la verifica dell'attuazione delle strategie e delle

politiche aziendali; il contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento adottato dalla banca; la salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite; l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali; l'affidabilità e la sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche; la conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza, le politiche, i regolamenti e le procedure interne.

Da un punto di vista operativo, l'organo con funzione di supervisione strategica (che, in genere, coincide con il consiglio di amministrazione) è il soggetto chiamato a diffondere all'interno dell'organizzazione la "cultura" del controllo, a strutturare il sistema con riferimento a poteri, responsabilità, risorse, flussi informativi, gestione dei conflitti di interesse e a verificarne l'attuazione, mentre il

collegio sindacale ha la responsabilità di vigilare sulla sua funzionalità e adeguatezza (Baravelli, 2005; Pesic, 2009; Sottoriva 2013). La vigilanza del collegio è volta a ridurre il c.d. “rischio organizzativo”, ossia quel rischio implicito in ogni struttura imprenditoriale che deriva dalla presenza di situazioni di debolezza nelle variabili del sistema che possono determinare effetti negativi sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale.

Per svolgere e indirizzare le proprie verifiche e gli accertamenti necessari, il collegio può avvalersi delle strutture e delle funzioni di controllo interne all'azienda (*Internal Audit, Risk Management, Compliance, Antiriciclaggio*, Odv ex Dlgs 231/2001), con le quali mantiene contatti, tiene incontri e dalle quali riceve flussi informativi periodici. Tra questi, il rapporto con la funzione di Internal Audit è certamente quello più intenso e funzionale. In sintesi, si tratta per il Collegio di esaminare gli elementi essenziali dell'architettura complessiva del sistema, di analizzare i piani annuali di attività delle funzioni di controllo e di verificare la sussistenza di procedure che assicurino: una corretta gestione dei rischi, in termini di inquadramento, identificazione, misurazione e controllo; la completezza, la tempestività e l'attendibilità dei flussi informativi; la presenza di personale con adeguate competenze a svolgere le funzioni assegnate; la presenza di direttive e di procedure aziendali, il

loro aggiornamento e la loro effettiva diffusione e applicazione.

Anche in tale contesto il collegio approfondisce le eventuali carenze e controlla che le anomalie riscontrate vengano tempestivamente portate a conoscenza dei livelli aziendali dell'impresa in grado di attivare gli opportuni interventi implementativi.

Alla luce della rilevanza crescente del patrimonio in banca e della sua funzione di garanzia, vanno poi menzionati i compiti relativamente all'ICAAP *Internal Capital Adequacy Assessment Process* (Banca d'Italia, 2006a), che, partendo da una mappatura dei rischi rilevanti, individua il processo di autovalutazione sulla propria adeguatezza patrimoniale previsto dal II Pilastro di Basilea che ogni banca deve effettuare su base periodica. Il processo di controllo prudenziale è stato disciplinato in modo anche da rispettare l'autonomia gestionale delle banche e lascia alla loro discrezionalità la predisposizione di un framework efficace in grado di determinare il capitale complessivo “*adeguato in termini attuali e prospettici a fronteggiare tutti i rischi rilevanti*”, ovvero della dotazione patrimoniale di cui essa deve disporre, al di là di quella minima obbligatoria, per gestire in modo più strutturato le diverse configurazioni di rischio cui la propria attività è soggetta, per supportare al meglio lo sviluppo del proprio business e per mantenersi competitiva nel proprio mercato.

È un momento di verifica al quale

Banca d'Italia attribuisce un significato importante, con riferimento al quale il collegio deve vigilare sull'adeguatezza e sulla rispondenza del processo ai requisiti stabiliti dalla normativa, interagire con la funzione di *risk management*, incaricata della predisposizione del rendiconto, e validare i metodi interni di misurazione e di presidio.

Per le banche sussiste anche una specifica disciplina in materia di obbligazioni degli esponenti aziendali dettata dall'art. 136, comma 1, del TUB, in base alla quale coloro che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo in un ente creditizio possono contrarre un'obbligazione (di qualsiasi natura) direttamente o indirettamente con la banca presso la quale svolgono l'incarico soltanto in seguito a una specifica delibera in merito all'operazione adottata con l'approvazione unanime da parte dell'organo amministrativo e il parere favorevole di tutti i componenti del collegio sindacale. L'articolo *de quo* si applica ai rapporti contrattuali e, quindi, oltre agli atti di compravendita anche alle obbligazioni degli esponenti aziendali, finanziarie e non finanziarie, nelle quali assume rilevanza la qualità soggettiva della controparte e sussiste, anche solo in astratto, la possibilità di conflitto con

l'interesse della banca.

Strettamente collegata a tale attività è la vigilanza sulle operazioni con parti correlate⁴; termine utilizzato per identificare un insieme eterogeneo e diversificato di transazioni concluse con soggetti in grado di incidere, a vario titolo, sull'autonomia di giudizio degli esponenti della banca e che pertanto potrebbero essere realizzate a condizioni differenti da quelle alle quali sarebbero effettuate in assenza di tale rapporto di correlazione⁵. Nell'attività bancaria, la presenza di una estesa rete di conflitti di interessi ha richiesto una disciplina ad hoc (Banca d'Italia, 2006b; Consob, 2010), che mira a presidiare il rischio che la vicinanza di taluni soggetti ai centri decisionali della banca possa compromettere l'oggettività e l'imparzialità delle decisioni nelle operazioni di finanziamento e nelle altre transazioni, con possibili distorsioni nel processo di allocazione delle risorse.

In questo ambito il collegio è chiamato a fornire un analitico e motivato parere sulla complessiva idoneità delle procedure a conseguire gli obiettivi sottesi alla disciplina, che sono quelli di integrità e imparzialità del processo decisionale, di rispetto delle posizioni e delle attese della generalità dei soci e dei creditori, di prevenzione e

4 La normativa di riferimento è delineata dall'art. 2391 *bis* del codice civile, dall'art. 53, comma 4, del TUB e dagli artt. 113 *ter*, 114, 115 e 154 *ter* del TUF.

5 Sono individuate come "parti correlate" gli esponenti aziendali, i dipendenti, i principali azionisti, i loro familiari stretti, i soggetti in grado di esercitare il controllo, anche congiuntamente con altri soggetti, o una influenza notevole sulla banca, le imprese controllate e partecipate da parte della banca medesima o sottoposte alla sua influenza notevole anche per effetto di significative esposizioni per finanziamenti concessi.

gestione dei conflitti di interesse.

Il collegio sindacale, e questo è un altro compito di grande importanza, è interlocutore “privilegiato” delle Autorità di Vigilanza (Lucantoni 2002; Parmeggiani, 2010), di cui deve acquisire la filosofia e l’approccio di fondo nello svolgimento delle proprie attività. La dottrina sostiene come il collegio sia il primo attore del sistema dei controlli e debba informare il proprio operato alla verifica del rispetto, all’interno dell’organizzazione bancaria, dei principi di sana e prudente gestione e all’osservanza delle norme che nel loro insieme perseguono da un lato la solvibilità patrimoniale dell’intermediario, dall’altro la trasparenza e la correttezza dei suoi comportamenti.

La significatività di tale compito è tale da portare il Collegio per legge a dover informare senza indugio la Banca d’Italia e la Consob ex art. 52 TUB e ex art. 149, comma 3, TUF delle irregolarità o della violazione delle norme che disciplinano l’attività bancaria di cui venga a conoscenza nell’esercizio delle proprie funzioni. È chiaramente un profilo di particolare delicatezza dal momento che la denuncia del Collegio spesso dà il la all’avvio di ispezioni e procedimenti sanzionatori nei confronti della banca e dei suoi esponenti.

Per la dottrina maggioritaria, le ir-

regolarità, al di là di quelle che costituiscono violazione di norme penali, sono da comunicare solo se rilevanti in relazione alle caratteristiche della banca, alla loro incidenza sul corretto funzionamento degli organi societari, all’entità dei rischi per la continuità aziendale o alle perdite che ne possano conseguire e solo se attinenti le aree di vigilanza Banca d’Italia e Consob. Secondo una corrente minoritaria, andrebbero invece comunicate alle Autorità tutte le irregolarità senza alcun riferimento alla loro rilevanza e senza alcuna valutazione discrezionale dei sindaci. Sul punto è peraltro intervenuta una sentenza della Suprema Corte⁶ che lascia pochi spazi all’interpretazione e che è in linea con tale orientamento minoritario.

Nel caso del collegio di banche che sono al contempo anche al vertice di gruppi bancari, configurazione questa molto frequente⁷, un altro ambito che ha assunto rilievo è l’individuazione di adeguate modalità di raccordo e interazione con gli organi di controllo delle società controllate, nella logica della vigilanza sulla conduzione aziendale secondo un unitario disegno strategico e un coerente assetto di governo e di controllo e sulle responsabilità che gravano sulla capogruppo in materia di direzione e coordinamento ex art 2497 c.c.

In tale fattispecie, il quadro dei

6 Cass. 10.02.2009 n. 3251.

7 Secondo l’art. 60 del TUB, il gruppo bancario è composto “dalla banca italiana capogruppo e dalle società bancarie, finanziarie e strumentali da questa controllate”. Nel nostro Paese al 31.12.2017 erano 62 i gruppi bancari riconosciuti ed operativi.

controlli si estende alle specificità operative e di business delle singole società partecipate, all'esame delle regole di corporate governance, alla valutazione dell'impatto di problematiche e criticità individuali e soggettive sulla stabilità e sulla tenuta del gruppo nel suo complesso e alle operazioni concluse fra società controllante e società controllate.

Altre attribuzioni non meno importanti assegnate al collegio sono le seguenti:

- la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto contabile e dei relativi sistemi informativi e la verifica dell'osservanza da parte degli amministratori delle norme civilistiche inerenti alla formazione e approvazione del bilancio d'esercizio;
- la tenuta dei rapporti con la società di revisione, soggetto incaricato della revisione legale ex art. 14 del D.Lgs 39/2010, con la quale l'organo di controllo deve avere uno scambio costante di informazioni⁸ e dalla quale deve acquisire notizie sulla pianificazione della revisione, sulle tempistiche di svolgimento del lavoro e sui rischi identificati⁹;

- la verifica della conformità degli assetti organizzativi e procedurali e della concreta adozione delle misure preventive di contrasto in tema di vigilanza e prevenzione dei reati di riciclaggio e di finanziamento di attività criminose ex D.lgs 231/2007¹⁰;
- lo svolgimento, di norma, delle funzioni dell'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs n. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa degli enti, che vigila sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli di organizzazione e di gestione di cui si dota la banca per prevenire i reati rilevanti ai fini del decreto in questione;
- la vigilanza sulla completezza e funzionalità del RAF *Risk Appetite Framework* (Banca d'Italia, 2013a), che rappresenta il quadro di riferimento che definisce - in coerenza con il massimo rischio assumibile (*risk capacity*), il business model e il piano strategico della banca - la propensione al rischio della banca (*risk appetite*), le soglie di tolleranza, i limiti operativi e, più in generale, le politiche di

8 In questa fattispecie il collegio si identifica con il "Comitato per il controllo interno e per la revisione contabile" introdotto dall'art. 19 del D.LGS 39/2010, che ha il compito di vigilare su: il processo di informazione finanziaria; la revisione legale dei conti; l'indipendenza del revisore legale o della società di revisione legale.

9 È peraltro prevedibile che, alla luce della riforma delle società di revisione attuata con D.Lgs 135 del 21 luglio 2016 e della conseguente riformulazione dell'art. 19 del D.Lgs 39/2010, i rapporti fra le due entità in futuro saranno maggiormente strutturati e continui.

10 La disciplina in questione non si ferma alla vigilanza, ma impone ai sindaci anche puntuali obblighi di comunicazione delle violazioni e delle infrazioni eventualmente riscontrate nella fase applicativa.

- governo dei rischi;
- il controllo sulle attività esternalizzate (Banca d'Italia, 2013b);
 - la partecipazione ai vari comitati endo-consiliari controllo e rischi nomine, remunerazioni.

È dunque 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.

A carico dei sindaci - in base al principio informatore dell'adempimento ad una obbligazione di mezzi, in ordine alla quale essi non sono chiamati a rispondere dell'insuccesso del loro controllo, ma del fatto di non averlo eseguito per niente o di non averlo eseguito con la diligenza dovuta - sono infatti previste: la c.d. *responsabilità esclusiva*, sancita

dall'art.2407, comma 1, c.c., che dipende esclusivamente dal fatto compiuto o omesso da parte dei singoli membri o dell'organo collegiale¹¹; la c.d. *responsabilità concorrente*, in base alla quale rispondono solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica (art. 2407, comma 2, c.c.) (Comoli, 2005).

L'attività del collegio è sottoposta anche al vaglio della Banca d'Italia e della Consob che, nel caso di irregolarità riscontrate nell'attività di vigilanza, hanno il potere di applicare nei confronti dei suoi componenti sanzioni amministrative a carattere pecuniario (Murè, 2014).

4. La professionalità richiesta nella sua accezione più ampia

Alla luce di quanto sopra rappresentato, si pongono 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 nor-

mativa attualmente vigente abbiamo finora fissato uno "scalino" decisamente troppo basso e formale per l'accesso all'organo. Allo stato, in virtù del combinato disposto dell'art. 2 del Decreto del Ministro del Tesoro del 30.12.1998 n. 516 e dell'art. 2397 c.c., l'unico vincolo è infatti l'iscrizione nel registro dei revisori contabili ovvero l'iscrizione negli albi professionali dei dottori commercialisti e degli avvocati o l'esercizio

11 La responsabilità esclusiva si distingue ulteriormente in "individuale" imputabile al singolo membro del collegio e in "solidale" per tutti i componenti in relazione alle funzioni da svolgere collegialmente.

dell'attività accademica in materie economiche e giuridiche.

La funzione di controllo in banca richiede un elevato background culturale, una formazione tecnica ampia e specialistica e competenze approfondite. Si tratta di competenze di carattere tecnico-finanziario, per comprendere l'operatività della banca nelle varie linee di business, di competenze di natura aziendale, per valutare gli assetti organizzativi, i sistemi di controllo, i modelli di misurazione dei rischi, di competenze giuridiche, per la conoscenza della regolamentazione e delle normative di vigilanza sul settore bancario e finanziario, che non possono essere improvvisate né apprese esclusivamente "sul campo". Solo in tal modo i sindaci potranno svolgere un ruolo attivo, incisivo e coerente con quanto è loro richiesto dalle normative generali e di settore. Diversamente, saranno soggetti essenzialmente passivi, destinatari di flussi informativi "fuori controllo", difficilmente in grado di esprimere un autonomo punto di vista su questioni rilevanti.

L'esigenza di intervenire in modo ampio e ai diversi livelli su questo

aspetto è molto sentita e attuale.

La Banca Centrale Europea (2017) 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, individuate come gli istituti c.d. "significativi"¹². Ciò nel presupposto 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 ricomprendente 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. Più precisamente, ai fini di una corretta governance societaria, l'authority bancaria europea richiede, indipendentemente dal modello adottato (tradizionale, dualistico o monistico), la chiara distinzione tra l'organo di supervisione strategica, l'organo di gestione e l'organo di controllo.

12 Una banca è considerata tale se soddisfa una delle seguenti condizioni:

- il valore totale delle attività supera i 30 miliardi di euro, a meno che il valore totale delle attività sia inferiore a 5 miliardi ma ecceda il 20% del PIL nazionale;
- è uno dei tre enti creditizi più significativi in uno stato membro;
- riceve assistenza diretta dal meccanismo europeo di stabilità (MES);
- il valore totale delle attività supera i 5 miliardi di euro e il rapporto tra le attività transfrontaliere in più di un altro stato membro partecipante e le attività totali è superiore al 20% o il rapporto tra le passività transfrontaliere in più di un altro stato membro partecipante e le passività totali è superiore al 20%.

La BCE esercita attualmente la vigilanza su circa 120 gruppi che rappresentano approssimativamente 1.200 soggetti vigilati, mentre le Autorità Nazionali Competenti continuano a vigilare in modo diretto sugli enti "meno significativi", che sono circa 3.700 soggetti.

L'impostazione di riferimento sottostante è quella che prevede, all'interno degli organi collegiali, la presenza di tre tipologie di amministratori: gli amministratori indipendenti, a cui compete la supervisione strategica; gli amministratori esecutivi, che hanno la responsabilità della gestione ovvero l'amministratore delegato e i componenti del comitato esecutivo; gli amministratori con solo funzioni di controllo. In tale contesto, gli amministratori condividono lo stesso grado di responsabilità, ma con compiti distinti e sinergici e quindi gli amministratori con funzioni di controllo esprimono il loro voto al pari degli altri¹³. L'intento della BCE con la riforma in questione è pertanto quello di assicurare, a livello di area euro, la coerenza nell'applicazione dei criteri in materia di verifiche dei requisiti individuati come rilevanti e di stabilire prassi comuni di vigilanza per la valutazione degli esponenti aziendali da nominare¹⁴.

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: *esperien-*

za, onorabilità, conflitti di interesse e indipendenza di giudizio, disponibilità di tempo, adeguatezza complessiva, ognuno dei quali puntualmente declinato nel documento. Per ciò che concerne in particolare l'esperienza, si richiedono conoscenze tecniche di base nel settore bancario in modo da comprendere le attività e i rischi della banca presso la quale si è nominati, dovendosi altresì avere riguardo, alla luce di presunzioni orientative di adeguatezza basate su soglie temporali, alle posizioni precedentemente occupate, che vanno analizzate nel merito tenuto conto della durata dell'incarico, delle dimensioni dell'ente, delle funzioni ricoperte e della natura delle attività svolte.

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 riferimento¹⁵, 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

13 In questa cornice male si inserisce il ruolo del collegio sindacale così come inteso nel modello tradizionale italiano, che rappresenta un organo diverso dal consiglio di amministrazione.

14 La guida, che è in linea con quanto in materia predisposto dall'Autorità europea per gli strumenti finanziari e dei mercati (*European Securities and Markets Authority*, ESMA) e dall'Autorità bancaria europea (ABE), è concepita come strumento da aggiornare regolarmente per tenere conto dei nuovi sviluppi e delle esperienze acquisite sul campo.

15 Schema di decreto ministeriale recante il regolamento in materia di requisiti e criteri di idoneità allo svolgimento dell'incarico degli esponenti aziendali delle banche, degli intermediari finanziari, dei confidi, degli istituti di moneta elettronica, degli istituti di pagamento e dei sistemi di garanzia dei depositi, ai sensi degli articoli 26, 110, comma 1-bis, 112, comma 2, 114-quinquies 3, comma 1-bis, 114 undecies, comma 1-bis, 96-bis 3, comma 3, del Decreto Legislativo 1° settembre 1993, n. 385.

verrà formalizzato impattando in misura rilevante sulle nuove nomine e sui rinnovi degli organi sociali.

A prescindere dai requisiti di onorabilità¹⁶ e di indipendenza¹⁷, per ciò che concerne più specificatamente la professionalità dei componenti il collegio sindacale vengono fissate all'art.9 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'in-

carico deve essere ricoperto;

- l'attività di insegnamento universitario in materia giuridica ed economica in qualità di docenti di prima o seconda fascia¹⁸.

In aggiunta a tali requisiti minimi, i sindaci, secondo quanto stabilito dall'art. 10 e 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 corso¹⁹. In altri termini, gli azionisti, sia di maggioranza che di minoranza, dovranno, all'atto della nomina, fare uno screening attento e meditato dei potenziali candidati andando a verificare la sussistenza dei predetti requisiti e ad approfondire gli skill e le esperienze pregresse in modo da assicurare adeguate competenze professionali

16 È chiaro come i procedimenti penali e amministrativi, in corso e conclusi, possano influire sull'onorabilità dell'esponente nominato e della banca vigilata. E ciò anche nel caso in cui la nomina dell'esponente avvenga in uno stato diverso da quello in cui si sono verificati i relativi eventi. Pur nella presunzione di innocenza, il semplice fatto che vi sia un procedimento giudiziario a carico di un soggetto rileva ai fini del requisito in esame.

17 I sindaci debbono essere in grado di prendere decisioni fondate, obiettive e indipendenti. L'indipendenza di giudizio può essere compromessa dai conflitti di interesse. I soggetti vigilati debbono pertanto dotarsi di meccanismi di governance atti a garantire l'individuazione, la comunicazione, l'attenuazione, la gestione e la prevenzione dei conflitti di interesse, siano essi effettivi, potenziali o percepiti come tali dall'opinione pubblica, in modo da evitare situazioni in cui l'autonomia e l'imparzialità siano a rischio e quindi l'esponente nominato sia non idoneo.

18 Per il presidente del collegio l'esperienza professionale deve essere almeno di due anni superiore rispetto al triennio richiesto per le fattispecie appena indicate.

19 Fra gli altri sono rilevanti i seguenti ambiti: mercati finanziari; regolamentazione nel settore bancario e finanziario; indirizzi e programmazione strategica; assetti organizzativi e di governo societari; gestione dei rischi; sistemi di controllo interni e altri meccanismi operativi; attività e prodotti bancari e finanziari; informativa contabile e finanziaria.

al sistema di governance aziendale e alla funzione di contrappeso dell'organo di governo assegnata al collegio sindacale. Si introducono quindi accanto ad elementi certi, quali il possesso di determinati requisiti, criteri di valutazione, che lasciano spazio a margini di discrezionalità nell'individuare i fattori che danno sostanza al criterio.

È peraltro importante, come espressamente previsto nello schema di decreto richiamato all'art. 11, 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. Da questo punto di vista, è stata senz'altro opportuna l'estensione al collegio, già in essere da

qualche anno (Banca d'Italia, 2014), dei meccanismi di valutazione della propria adeguatezza professionale, sia all'atto della nomina che successivamente, anch'essi specificatamente sottolineati all'art. 12, nella prospettiva conoscitiva e dell'autodiagnosi tipica della *Board Review*, che agevola altresì la presa di coscienza degli ambiti sui quali risulta utile uno sforzo maggiore da parte di coloro che siedono nel consiglio di amministrazione e nel collegio sindacale.

Lo schema di decreto stabilisce infine, agli articoli 16 e 17, 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.

5. Riflessioni di sintesi sugli ulteriori fattori rilevanti

Si è più volte sottolineato come il tema della professionalità sia centrale nei ragionamenti e nelle valutazioni che riguardano, a diverso titolo e sotto le varie prospettive di analisi, i sindaci di una banca.

La revisione dei criteri di valutazione degli esponenti aziendali, prossima ormai alla sua conclusione, innalzerà i livelli qualitativi e renderà più rigorosi gli altri requisiti a corollario e completamento, determinando un "profilo" certamente più ido-

neo 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, andrebbero rimeditati i criteri di remunerazione per stimolare la giusta allocazione di tempo e di energie sull'impegno assunto.

La partecipazione, informata e consapevole, all'organo di controllo

di un intermediario finanziario comporta evidentemente un impegno di tempo considerevole, sia pure diverso a seconda dello status dell'intermediario, ovvero: quotato/non quotato, con azionariato diffuso, con soci di minoranza o con partecipazione di più soggetti su base consortile, banca capogruppo o banca controllata (eventualmente al 100%). L'impegno di tempo che si richiede è, al contempo, anche il presupposto, corretto, delle normative che, sia a livello nazionale che internazionale, limitano il numero degli incarichi che è possibile assumere contestualmente (i c.d. "vincoli al cumulo").

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 avvicinano, 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.

Si è fatto già riferimento alla cir-

costanza che 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. Ciò è previsto espressamente dalla normativa. 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.

Bibliografia

- Abriani N. (2013), “L'organo di controllo (collegio sindacale, consiglio di sorveglianza, comitato per il controllo della gestione)”, in Tombari U. (a cura di), *Corporate governance e sistema dei controlli nelle spa*, Giappichelli
- Banca Centrale Europea (2017), *Guida alla verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità*, maggio
- Banca d'Italia (1998), *Sistema dei controlli interni, compiti del collegio sindacale. Aggiornamento del 9 ottobre alla Circolare n. 4 del 29.03.1988*, in G.U. Serie Generale n. 245 del 20 ottobre, Supplemento Ordinario n. 175
- (2006a), *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche. Circolare n. 263 del 27 dicembre*, Titolo III, Capitolo 1
- (2006b), *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche. Circolare n. 263 del 27 dicembre*, Titolo V, Capitolo 5
- (2007), *Disposizioni di vigilanza in materia di conformità compliance*, in G.U. Serie generale n. 172 del 26 luglio
- (2013a), *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche. Circolare 263 del 27.12.2006. 15° aggiornamento*, 2 luglio, Titolo V, Capitolo 7, Sezioni I, II e III
- (2013b), *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche. Circolare 263 del 27.12.2006. 15° aggiornamento*, 2 luglio, Titolo V, Capitolo 7, Sezione IV
- (2014), *Disposizioni di vigilanza per le banche. Circolare n. 285 del 17.12.2013. 1° Aggiornamento del 6 maggio*, Titolo IV, Capitolo 1
- Baravelli M. (2005), “I compiti del collegio sindacale e la normativa sui controlli interni nelle banche”, in Baravelli M., Viganò A. (a cura di), *Il collegio sindacale nelle banche. Corporate governance, nuovo ruolo dei sindaci e controlli interni*, Bancaria Editrice
- Cavalli M. (2007), “Osservazioni sui doveri del collegio sindacale di società per azioni non quotate”, in Abbadessa P., Portale G.B. (a cura di), *Il nuovo diritto delle società*, Utet
- Comoli M. (2005), “Il collegio sindacale: aspetti di responsabilità”, in Baravelli M., Viganò A. (a cura di), *Il collegio sindacale nelle banche. Corporate governance, nuovo ruolo dei sindaci e controlli interni*, Bancaria Editrice
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2012), *Norme di comportamento del collegio sindacale*
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015a), *Norme di comportamento del collegio sindacale di*

- società quotate*
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015b), *Norme di comportamento del collegio sindacale. Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*
 - Consob (2010), *Regolamento operazioni con parti correlate. Delibera n. 17221 del 12 marzo*
 - Cotto A., Ginisio L., Meoli M., Ranalli R. (2007), *Il collegio sindacale. Attività di controllo e procedure pratiche*, Ipsoa
 - D'Angelo F. (2007), "Il collegio sindacale nelle società bancarie", in Alessi R., Abriani N., Morera U. (a cura di), *Il Collegio sindacale. Le nuove regole*, Giuffrè
 - Lucantoni P. (2002), "Il collegio sindacale nelle banche: l'attività di controllo e il raccordo funzionale con la Banca d'Italia", in «*Banca Borsa Titoli di Credito*»
 - Murè P. (2014), "Le sanzioni amministrative per le banche italiane: effetti sulle performance", in «*Rivista bancaria Minerva Bancaria*», n. 2-3
 - Palma A. (2002), *Il collegio sindacale nelle banche. Aspetti metodologici e operativi dei controlli*, Giuffrè
 - Parmeggiani F. (2010), "I sindaci e la Consob", in «*Giurisprudenza Commerciale*»
 - Pesic V. (2009), *Il sistema dei controlli interni nella banca*, Bancaria Editrice
 - Rutigliano M. (2009), "Organizzazione, governo societario e controlli interni negli intermediari finanziari: eccesso di regolamentazione o fallimento dell'autodisciplina?", in De Mari M. (a cura di), *La nuova disciplina degli intermediari dopo le direttive MIFID: prime valutazioni e tendenze applicative. Assetti organizzativi, regole di condotta, consulenza in materia di investimenti. Un confronto tra giuristi ed economisti*, Cedam
 - Schwizer P. (2009), "La compliance in banca: dalle norme ai valori", in Comana M. (a cura di), *Banca, Credito e Rischi. Saggi in onore di Tancredi Bianchi*, Volume 2, Bancaria Editrice
 - Sottoriva C. (2013), "Collegio sindacale e sistema dei controlli interni nell'ambito delle aziende di credito alla luce delle nuove disposizioni di vigilanza prudenziale (Banca d'Italia 2 luglio 2013) e della Direttiva 2013/36/UE", in «*Rivista di diritto bancario*»
 - Tutino F. (2015), *La banca. Economia, finanza, gestione*, Il Mulino

Per rinnovare o attivare un nuovo abbonamento
effettuare un **versamento** su:

c/c bancario n. 36725 UBI Banca
Via Vittorio Veneto 108/b - 00187 ROMA
IBAN IT 47L 03111 03233 000 0000 36725

intestato a: **Editrice Minerva Bancaria s.r.l.**

oppure inviare una **richiesta** a:

amministrazione@editriceminervabancaria.it

Condizioni di abbonamento per il 2018

	Rivista Bancaria Minerva Bancaria bimestrale	Economia Italiana quadrimestrale	Rivista Bancaria Minerva Bancaria + Economia Italiana
Canone Annuo Italia	€ 100,00 causale: MBI18	€ 50,00 causale: EII18	€ 130,00 causale: MBEII18
Canone Annuo Estero	€ 145,00 causale: MBE18	€ 75,00 causale: EIE18	€ 180,00 causale: MBEIE18
Abbonamento WEB	€ 60,00 causale: MBW18	€ 30,00 causale: EIW18	€ 75,00 causale: MBEIW18

L'abbonamento è per un anno solare e dà diritto a tutti i numeri usciti nell'anno.

L'abbonamento non disdetto con lettera raccomandata entro il 1° dicembre s'intende tacitamente rinnovato.

L'Amministrazione non risponde degli eventuali disguidi postali.

I fascicoli non pervenuti dovranno essere richiesti alla pubblicazione del fascicolo successivo.

Decorso tale termine, i fascicoli disponibili saranno inviati contro rimessa del prezzo di copertina.

Prezzo del fascicolo in corso **€ 25,00**

Prezzo di un fascicolo arretrato **€ 40,00**

Pubblicità

1 pagina **€ 1.000,00** - 1/2 pagina **€ 600,00**

Editrice Minerva Bancaria
COMITATO EDITORIALE STRATEGICO

PRESIDENTE

GIORGIO DI GIORGIO, Luiss Guido Carli

COMITATO

CLAUDIO CHIACCHIERINI, Università degli Studi di Milano Bicocca

MARIO COMANA, Luiss Guido Carli

ADRIANO DE MAIO, Università Link Campus

RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma Tor Vergata

MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania

GIOVANNI PARRILLO, Editrice Minerva Bancaria

MARCO TOFANELLI, Assoreti

