

LA VIGILANZA DEL COLLEGIO SINDACALE SUI RISCHI DI CREDITO NELLE BANCHE

SILVIO BIANCHI MARTINI*

1. Premessa: lo schema di analisi

Se è vero che l'analisi valutativa ed i processi di controllo dei rischi presentano risvolti tecnici di elevata complessità è anche del tutto evidente che la problematica del controllo dei rischi non può essere affrontata efficacemente se la si considera una questione meramente tecnica che attiene la misurazione *ex post* dell'esposizione ed il conseguente eventuale intervento di fronteggiamento. Il sistema dei rischi, infatti, è inestricabilmente avvinto al sistema delle decisioni e, dunque, è strettamente dipendente dalle strategie e dalle politiche aziendali (a livello *corporate*, di *business*, di area funzionale ecc.).

Ciò vale certamente per il rischio di credito delle banche, considerato che la valutazione di siffatto rischio si pone al centro di un tipico «processo produttivo» aziendale (processo del credito).

Pertanto le analisi volte ad approfondire i diversi aspetti significativi del rischio di credito nelle banche, nella prospettiva del Collegio sindacale, non possono che partire dalla piena presa di coscienza delle strategie e delle politiche aziendali – e, prioritariamente, di quelle creditizie – pur dovendo necessariamente affrontare questioni di natura squisitamente tecnica.

Del resto nelle Istruzioni di vigilanza della Banca d'Italia viene esplicitamente evidenziato che le «modalità di gestione del rischio di credito» dipendono dalle «politiche di erogazione del credito» e viene precisato, a conferma della «rilevanza» attribuita alla problematica del rischio, che le «politiche di assunzione dei rischi» ed i «principi che le ispirano» devono essere approvate dal Consiglio di amministrazione. Al contempo viene sottolineato che il sistema dei controlli interni «deve coprire tutte le tipologie di rischio» e precisato che, per i rischi quantificabili, «le banche devono disporre di sistemi che consentano di identificare, misurare e controllare l'esposizione alle singole fattispe-

* *Straordinario di Economia aziendale, Università di Pisa.*

Relazione tenuta dall'autore nel corso di un incontro fra Sindaci di società bancarie svoltosi a Palermo nel mese di maggio 2003.

cie di rischio, nonché di gestire l'esposizione complessiva, anche tenendo conto delle possibili correlazioni esistenti fra i diversi fattori di rischio» (Istruzioni di vigilanza, titolo IV, capitolo 11).

È innegabile, inoltre, che l'entità dell'esposizione al rischio e l'efficacia del controllo dei rischi dipendono dalla solidità degli assetti organizzativi, dalla qualità delle regole di *governance*, dalla presenza di procedure e prassi validamente impostate, intrinsecamente coerenti ed efficacemente attuate oltretutto, ovviamente, dalla adeguatezza del sistema amministrativo-contabile. In tal senso l'attività di vigilanza del Collegio sull'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema amministrativo-contabile e del sistema di controllo interno (articolo 149 D Lgs 58/98) e sul regolare funzionamento complessivo di ciascuna principale area organizzativa (Istruzioni di vigilanza, titolo IV, capitolo 11) offre un contributo generale di assoluto rilievo.

Sulla base delle considerazioni precedenti e nel tentativo di offrire alcune prime ipotesi di discussione volte a definire linee guida di comportamento del Collegio sindacale delle banche quotate in Borsa, presentiamo di seguito uno «schema di analisi». È importante premettere che lo schema di analisi di seguito presentato:

- Non ha la *pretesa della completezza*. Esso, infatti, si rivolge agli aspetti ritenuti centrali nell'ambito della problematica del controllo del rischio di credito; non considera, inoltre, alcune questioni particolari che, seppur di rilevante importanza, sono regolamentate in modo specialistico e per le quali sono quindi necessarie considerazioni *ad hoc*. Tra esse si ricordano: il rischio di credito derivante da operazioni diverse dalla tipica attività di finanziamento, i grandi rischi, il processo del credito nelle filiali estere, le operazioni di finanziamento a favore di soggetti interni (esempio dipendenti), le operazioni con parti correlate.
- Non è *definitivo*, nel senso che i mutamenti nelle tecniche di gestione, nella strumentazione finanziaria e le modifiche della normativa possono imporre adattamenti. In particolare lo schema è costruito sulla base della normativa primaria e secondaria oggi in vigore, anche se nella sua struttura portante è in buona parte in linea con gli indirizzi di cambiamento attualmente in corso. A fronte della introduzione delle regole di Basilea II e delle riforme in corso di attuazione si imporrà pertanto un parziale riadattamento che, peraltro, non è destinato a stravolgere la logica di fondo dello schema.
- Costituisce un'*ipotesi di lavoro aperta agli adattamenti* che la migliore pratica di Vigilanza dei Collegi sindacali dimostri utili al fine di conseguire un modello di controllo efficace ed efficiente.
- Non è pertanto «lo schema di analisi» ma «uno dei possibili schemi di analisi». Esso, in ogni caso, è pensato in modo da offrire linee di indirizzo ai comportamenti dei Collegi sindacali delle grandi banche/gruppi bancari quotati o controllati da società quotate.

Premesso tutto ciò, proponiamo uno schema di analisi su due livelli:

- a) *Direttrici di vigilanza*;
- b) *Oggetti del controllo*.

Le *direttrici di vigilanza* sono volte a definire le «direzioni predominanti del controllo», gli *oggetti del controllo* vanno invece intesi come «macroaree di vigilanza» per ogni *direttrice*.

Le *direttrici di vigilanza* individuate nello schema di analisi sono le seguenti:

- 1) assetti organizzativi, normative interne e operatività dei processi del credito (sinteticamente: assetti e processi del credito);
- 2) attività di individuazione, misurazione e controllo dei rischi e di gestione dell'esposizione (sinteticamente: *risk management*);
- 3) procedure di gruppo attinenti il credito ed il rischio di credito;
- 4) attività di *internal auditing*.

È evidente, inoltre, che l'efficacia dei modelli di analisi del rischio è direttamente connessa all'affidabilità del sistema amministrativo-contabile.

I seguenti paragrafi sono dedicati a ciascuna delle sopraelencate *direttrici* nell'intento prioritario di individuare nell'ambito delle stesse le principali «aree di analisi» e, dunque, gli *oggetti del controllo*. Ovviamente in alcuni casi possono esistere sovrapposizioni tra gli *oggetti* individuati ed i singoli *oggetti* potrebbero essere maggiormente dettagliati o, in alcuni casi, aggregati.

2. La prima direttrice di vigilanza: assetti organizzativi, normative interne e operatività dei processi del credito

I principali *oggetti del controllo* del Collegio sindacale con riferimento a questa prima *direttrice di vigilanza* possono individuarsi:

- a) nell'assetto organizzativo e di funzionamento dell'area crediti;
- b) nella normativa interna e nelle regole di *corporate governance* sui processi del credito;
- c) nell'attività di erogazione, revisione, rinnovo, monitoraggio, gestione delle garanzie, classificazione del credito, intervento in caso di anomalia ecc. (operatività dei processi del credito).

A ben vedere le analisi di cui ai punti *sub a)* e *b)* sono, sul piano della concreta attività di vigilanza, inestricabilmente connesse. È chiaro, infatti, che la normativa interna e le regole di *corporate governance* sui processi del credito hanno una spiccata valenza organizzativa. Nello schema classificatorio qui presentato abbiamo pertanto tenuto separate le due aree di analisi ma solo per rimarcare che il Collegio ha specifici compiti di vigilanza sull'adeguatezza della struttura organizzativa (articolo 149 D Lgs 58/98) e «deve verificare il regolare funzionamento complessivo di ciascuna principale area organizzativa» (Istruzioni di vigilanza, titolo IV, capitolo 11)¹.

¹ Nella Circolare della Banca d'Italia n. 229 del 1999, *La vigilanza sugli assetti organizzativi delle banche*, si legge: «L'esame dei principi generali in materia di sistema

È utile ricordare che, per espressa previsione delle Istruzioni di vigilanza, l'intero processo riguardante il credito (istruttoria, erogazione, monitoraggio delle posizioni, revisione delle linee di credito, interventi in caso di anomalia) e gli adempimenti delle unità operative nella fase di monitoraggio del credito erogato, con la relativa definizione dei termini e delle modalità di intervento in caso di anomalia, deve risultare dal *regolamento interno*. Il processo del credito deve inoltre essere *sottoposto periodicamente a verifica* (titolo IV, capitolo 11).

Inoltre, a conferma della fondamentale importanza attribuita alla problematica, le Istruzioni di vigilanza stabiliscono che le politiche di assunzione dei rischi ed i principi che le ispirano, le deleghe in materia di erogazione del credito, le metodologie di misurazione del rischio di credito, le tecniche di controllo andamentale, i criteri di valutazione, gestione e classificazione dei crediti anomali, nonché le relative unità responsabili, *devono essere approvate dal Consiglio di amministrazione* (titolo IV, capitolo 11).

La prospettiva in cui si deve porre il Collegio sindacale, anche rispetto alle suddette questioni, *non deve essere quella del mero controllo formale*. D'altro canto in questo ambito il controllo strettamente formale risulta in parte agevolato dal fatto che il Collegio sindacale partecipa alle sedute del Consiglio di amministrazione (esempio verifica della approvazione, da parte del Consiglio di amministrazione, dei regolamenti sul processo del credito).

Pertanto il Collegio sindacale dovrà acquisire gli elementi informativi per apprezzare la «qualità» della regolamentazione interna sul processo del credito e dei relativi assetti organizzativi. Il Collegio deve infatti vigilare, ai sensi della normativa in vigore, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società, per gli aspetti di competenza, e del sistema di controllo interno (articolo 149, D Lgs 58/98).

Il Collegio, preso atto delle strategie, delle politiche del credito e delle politiche di assunzione dei rischi della società/gruppo e guardando primariamente agli aspetti sostanziali, dovrà pertanto analizzare:

dei controlli interni è accompagnato da una analisi più specifica sui processi di gestione e di controllo delle principali categorie di rischio.

In particolare, per quanto riguarda il rischio di credito, l'analisi effettuata dalla Vigilanza è mirata a verificare che le soluzioni organizzative adottate con riferimento ai principali processi che caratterizzano l'area (valutazione del merito creditizio, monitoraggio delle posizioni di rischio, azioni di recupero, gestione dei rischi) consentano una efficace gestione del rischio creditizio, soddisfacendo i requisiti minimi individuati dalla normativa, coerentemente con le dimensioni e l'operatività della banca, tenendo presenti le scelte strategiche e organizzative adottate dall'intermediario.

Viene inoltre esaminata la capacità del sistema di gestione del rischio creditizio di comprendere tutte le operazioni che possono generare rischi di credito, comprese quelle non derivanti dalla concessione di finanziamenti (es. operazioni in derivati), e che il sistema sia in grado di gestire il rischio di credito a fronte di nuove attività o nuovi prodotti che la banca intende intraprendere».

- la normativa interna sul processo del credito (istruttoria, erogazione, revisione delle linee di credito ecc.), sui poteri e sulle deleghe, sulla valutazione e monitoraggio del merito di credito (esempio *rating* interni, semaforo del credito);
- le regole di *corporate governance* di gruppo sul processo del credito (ad esempio: per quali operazioni è necessario «informare» la capogruppo o «richiedere pareri» dalla stessa);
- altri documenti utili a fini conoscitivi o interpretativi tra i quali, ad esempio, l'organigramma analitico, i *report* predisposti dalle aree su autonoma iniziativa e/o a richiesta del Collegio e così via.

Le analisi del Collegio sulla *normativa interna* non potranno scendere in ogni situazione a livello del *dato tecnico minuto* – stante l'estremo dettaglio che deve caratterizzare le regole interne di funzionamento formalizzate – ma dovranno sviscerare le *questioni chiave* e gli *snodi critici* del processo del credito e degli assetti organizzativi dell'Area credito.

Tali analisi verranno svolte dal Collegio sindacale con il supporto tecnico dell'Area crediti, della Revisione interna e delle eventuali altre aree utili a fini conoscitivi ed interpretativi (esempio Area organizzazione). Con le aree in questione verranno pertanto attivati periodici incontri.

In tal modo, e richiedendo nei casi ritenuti utili specifici *report* descrittivi ed analitici, sarà possibile prendere piena coscienza dei caratteri strutturali dell'Area crediti e della intelaiatura regolamentare su cui su regge il funzionamento del processo del credito.

Le analisi suddette sono, *sotto il profilo sostanziale più che cronologico*, propedeutiche rispetto a quelle orientate alla verifica della concreta attività istruttoria, di erogazione, revisione delle linee di credito, rinnovo, monitoraggio, gestione delle garanzie, classificazione del credito, intervento in caso di anomalia, valutazione del merito di credito ecc. (punto *sub c*) cioè, in altre parole, rispetto alla verifica sulla *concreta attività di vigilanza sulla operatività del processo del credito*.

Al riguardo è utile ricordare che le Istruzioni di vigilanza stabiliscono che «È indispensabile che le banche abbiano in ogni momento una corretta percezione della propria esposizione nei confronti di ogni cliente o gruppo di clienti connessi, anche al fine di procedere, se del caso, ad una tempestiva revisione delle linee di credito. A tal fine occorre una base informativa continuamente aggiornata dalla quale risultino i dati identificativi della clientela, le connessioni giuridiche ed economiche con altri clienti, l'esposizione complessiva del singolo affidato e del gruppo di clienti connessi, le forme tecniche da cui deriva l'esposizione, il valore aggiornato delle garanzie» (titolo IV, capitolo 11).

È utile distinguere l'attività di vigilanza del Collegio, con riferimento alla operatività del processo del credito, in *concomitante* e *sussequente* rispetto al momento delle decisioni di erogazione/revisione/ecc.

Si può parlare di *vigilanza concomitante* nei casi in cui il Collegio *partecipi alle sedute degli organismi deliberanti* l'erogazione/revisione/ecc. del credito (come avviene per le riunioni del Consiglio di am-

ministrazione e del comitato esecutivo). Si può parlare invece di *vigilanza susseguente* nei casi in cui il Collegio intervenga *ex post* rispetto alla decisione di erogazione/revisione/ecc. con una finalizzata attività di verifica.

Nel caso della *vigilanza concomitante* il Collegio potrà direttamente verificare il rispetto di quanto previsto nella regolamentazione interna e potrà assumere, ad esempio, un *ruolo propositivo per migliorare l'efficacia informativa della reportistica*. Il Collegio sindacale nel partecipare alle riunioni del Consiglio di amministrazione è posto inoltre nelle condizioni di verificare se, come richiedono le Istruzioni di vigilanza, il Consiglio viene informato sull'andamento dei crediti anomali e sulle relative procedure di recupero (titolo IV, capitolo 11).

L'attività di vigilanza del Collegio sulla operatività del processo del credito, principalmente ma non esclusivamente con riferimento al controllo *susseguente*, può essere distinta in:

— *diretta*, cioè concretamente realizzata dal Collegio sindacale (con il metodo del campione);

— *indiretta*, cioè realizzata a mezzo della Revisione interna.

Il Collegio sindacale dovrà trovare una «combinazione equilibrata» tra controlli *diretti* (che normalmente, nelle banche con «procedure centralizzate», tendono ad essere «a distanza») ed *indiretti* rispetto all'*esigenza sostanziale di rendere efficace ed efficiente il complessivo processo di controllo*. L'individuazione della «combinazione equilibrata» dipenderà da vari fattori quali la natura, l'ampiezza e la complessità dell'attività svolta dalla banca; la funzionalità organizzativa dell'area crediti; la solidità, chiarezza ed efficacia della normativa interna; l'adeguatezza strutturale e l'efficienza della revisione interna e così via.

Ad esempio si renderanno necessari frequenti controlli *diretti* del Collegio sindacale nei casi in cui la regolamentazione interna sul processo del credito non sia adeguatamente strutturata e consolidata e la Revisione interna non sia pienamente «a regime» (come può avvenire, in alcuni casi, nei processi di concentrazione) oppure se, dalle analisi della Revisione interna, risulta la presenza ed il permanere di determinate anomalie o criticità significative e rilevanti. Viceversa l'esigenza di frequenti verifiche *dirette* da parte del Collegio sindacale si attenuerà fortemente – talvolta fino ad annullarsi per determinati periodi di tempo – nei casi in cui la regolamentazione interna sia validamente impostata, consolidata, intrinsecamente coerente, la Revisione interna operi con adeguatezza ed efficienza e la direzione intervenga tempestivamente e con efficacia per rimuovere le anomalie e le criticità riscontrate.

In altre parole, a nostro parere, l'individuazione della «combinazione equilibrata» tra controlli *diretti* ed *indiretti* deriva dalle risultanze delle analisi svolte dal Collegio sugli assetti organizzativi e di funzionamento dell'area crediti, sulla normativa interna del processo del credito e, ancor più, sull'adeguatezza del sistema di controllo interno.

Per quanto riguarda le *modalità di realizzazione dei controlli diretti* che il Collegio decide di attuare possiamo distinguere innanzitutto, come ben noto, tra controlli *a distanza* e controlli *in loco* (presso le singole «dipendenze» quali sedi, filiali ecc.).

È da notare al riguardo che *non esiste un esplicito obbligo giuridico per i Collegi sindacali delle Banche quotate di realizzare una diretta attività di verifica presso le dipendenze* – fatta eccezione per le filiali estere – e del resto non è pensabile che il Collegio possa effettuare controlli diretti presso tutte le dipendenze.

Inoltre, sotto il profilo tecnico, la «centralizzazione delle pratiche creditizie» (resa più agevole dall'adozione di pratiche elettroniche di fido), che tende ad affermarsi nei migliori gruppi bancari, consente di svolgere «a distanza» l'attività di controllo per le operazioni di una qualche significatività.

Poste queste premesse possiamo sostenere che, nelle grandi banche, il controllo *diretto* del Collegio presso le singole dipendenze non può considerarsi escluso ma si può ritenere una eccezione (esempio situazioni di particolare e/o permanente criticità, Revisione interna non «a regime» ecc.).

Quanto ai contenuti dei controlli *diretti* che il Collegio sindacale decida di realizzare, siano essi basati sul metodo del campione o orientati ad approfondire specifiche situazioni critiche, si può osservare che essi si rivolgono principalmente:

- alla *correttezza procedurale*;
- alla *completezza documentale*;
- alle *logiche che hanno condotto alla valutazione del merito di credito*.

Per quanto riguarda la *correttezza procedurale* gli accertamenti possono ad esempio riguardare principalmente²:

- «la conformità dell'organo o soggetto deliberante ai poteri attribuiti dal Consiglio di amministrazione» (rispetto dei poteri e dei limiti di credito attribuiti con la regolamentazione interna);
- l'esistenza di un iter istruttorio formalizzato dell'affidamento, del rinnovo, della revisione;
- l'esistenza di adeguati controlli sulla regolarità e sulla frequenza delle procedure di revisione periodica dei fidi;
- il livello di standardizzazione della documentazione a supporto delle delibere;
- l'esistenza di modelli valutativi analitici;
- l'esistenza di una «scheda del cliente», prodotta in automatico dal sistema informatico, contenente tutti gli elementi informativi sul cliente e, in via dinamica, sul rapporto di fido concesso, sul fido utilizzato, sulle forme tecniche di finanziamento, sull'esposizione complessiva ecc.;

² La parte virgolettata è tratta da: Palma, *Il Collegio sindacale nelle banche*, Milano, Giuffrè, 2002.

- le procedure di identificazione e classificazione dei crediti di dubbio esito;
- altro ritenuto utile nei singoli casi di specie.

È necessario ricordare che non compete al Collegio sindacale delle banche quotate «valutare» i crediti né controllare l'analitica stima degli stessi effettuata dalla banca. L'intervento del Collegio sindacale riguarda invece la verifica della correttezza del processo generale di classificazione dei crediti. In questo contesto, avendo la classificazione risvolti di tipo «bilancistico», risulta particolarmente utile ed importante il rapporto con i revisori esterni (oltre, ovviamente, a quello con l'*internal auditing*).

Per quanto concerne la *completezza della documentazione*, gli accertamenti possono riguardare principalmente la verifica del fascicolo cliente (esempio dati identificativi della clientela, connessioni giuridiche ed economiche con altri clienti, esposizione complessiva del singolo affidato e del gruppo di clienti connessi, forme tecniche da cui deriva l'esposizione, valore aggiornato delle garanzie, presenza del contratto di finanziamento sottoscritto, del bilancio di esercizio e, se dovuto, del bilancio consolidato, presenza di altri dati di tipo statistico o commerciale necessari per l'analisi patrimoniale ed economico-finanziaria; presenza dei dati forniti dalla Centrale dei bilanci ed altro ancora)³.

Con riferimento, infine, alle verifiche che approfondiscano le *logiche che hanno condotto alla valutazione del merito di credito* può essere esaminata, ad esempio con riferimento a particolari prenditori o classi di prenditori (esempio aziende di un settore, di un'area distrettuale, di una fascia dimensionale), che la procedura di valutazione del grado di rischio (esempio semaforo del credito e/o di *rating* interno) sia stata correttamente applicata. Questo aspetto è certamente tra i più rilevanti e delicati nell'ambito dell'attività di vigilanza del Collegio sindacale sulla operatività del processo del credito.

Sui controlli *indiretti* del Collegio, cioè realizzati dalla Revisione interna o da altre aree aziendali, torneremo brevemente più avanti: per adesso ci limitiamo a ricordare che nelle Istruzioni di vigilanza, oltre a prevedere che il Collegio sindacale debba mantenere il collegamento con l'*internal audit* e le altre strutture che svolgono funzioni di controllo interno al fine di elevare il grado di conoscenza sulla regolarità della

³ Le Istruzioni di vigilanza precisano: «Nella fase istruttoria, le banche acquisiscono tutta la documentazione necessaria per effettuare una adeguata valutazione del merito creditizio del prenditore, sotto il profilo patrimoniale e reddituale, e una corretta remunerazione del rischio assunto. La documentazione deve consentire di valutare la coerenza tra importo, forma tecnica e progetto finanziato; essa deve inoltre permettere l'individuazione delle caratteristiche e della qualità del prenditore, anche alla luce del complesso delle relazioni con lo stesso intrattenute. Nel caso di affidamenti ad imprese, ad esempio, sono acquisiti i bilanci (anche consolidati, se disponibili) nonché ogni altra informazione utile per valutare la situazione attuale e prospettica dell'azienda. Al fine di conoscere la valutazione degli affidati da parte del sistema bancario le banche utilizzano, anche nella successiva fase di monitoraggio, le informazioni fornite dalla Centrale dei Rischi».

gestione aziendale, si precisa che esso si avvale di tutte le strutture organizzative che assolvono funzioni di controllo, prime tra tutte l'*internal audit* (titolo IV, capitolo 11). L'informativa sulle risultanze degli accertamenti effettuati dall'«ispettorato» – , viene altresì precisato nelle Istruzioni di vigilanza – arricchisce gli strumenti utili affinché l'azione del Collegio sindacale possa esplicarsi in modo continuo ed efficace⁴.

Il Collegio sindacale dovrà pertanto *pronunziarsi esplicitamente*, con apposite verbalizzazioni, sul lavoro svolto in materia di controlli sul credito e sul rischio di credito dalla Revisione interna (i cui risultati sono riportati, per prassi, nelle relazioni periodiche della Revisione interna).

Se dalla verifica delle procedure operative e di riscontro interno, realizzate in via diretta e/o in via indiretta, il Collegio rileva che i relativi assetti richiedono modifiche non marginali, il riscontro interno deve concludersi – come prevedono espressamente le Istruzioni di vigilanza – con osservazioni e proposte agli organi competenti (titolo IV, capitolo 11).

3. La seconda direttrice di vigilanza: attività di individuazione, misurazione e controllo dei rischi e gestione dell'esposizione

Con riferimento all'attività di *credit risk management* possiamo individuare tre principali *oggetti di controllo*:

- a) gli assetti organizzativi e di funzionamento dell'attività di *risk management*;
- b) la presenza e le caratteristiche delle metodologie di identificazione, misurazione e controllo dei rischi;
- c) la misura e la dinamica della esposizione al rischio.

Sul primo punto si può osservare che le istruzioni di vigilanza pongono, con riferimento al *risk management*, alcune esplicite disposizioni a valenza «organizzativa».

Innanzitutto viene stabilito che le banche devono «porre in essere soluzioni organizzative che (...) siano in grado di identificare, misurare e monitorare adeguatamente tutti i rischi assunti o assumibili nei diversi segmenti operativi». Viene altresì stabilito che «Le banche la cui operatività lo richieda valutano l'opportunità di concentrare le funzioni di misurazione e controllo integrato dei rischi in una autonoma struttura»⁵ e

⁴ L'attività della Revisione interna, in particolare, è «volta da un lato a controllare, anche con verifiche in loco, la regolarità dell'operatività e l'andamento dei rischi, dall'altro a valutare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni e a portare all'attenzione del consiglio di amministrazione e dell'alta direzione i possibili miglioramenti alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione e alle procedure» (Istr. vig., tit. IV, cap. 2).

⁵ Tale «unità può essere affiancata agli eventuali comitati di gestione dei diversi profili di rischio (ad esempio, al comitato per il rischio di credito, al comitato di liquidità, al comitato per l'*asset and liability management*). In tal caso sono chiaramente definite le diverse responsabilità e le modalità di intervento, in modo da garantire la completa indipendenza dell'unità dal processo di gestione operativa dei rischi» .

che i controlli della gestione dei rischi hanno, tra l'altro, l'obiettivo di «controllare la coerenza dell'operatività delle singole aree produttive con gli obiettivi di rischio-rendimento assegnati». In ogni caso inoltre, per esplicita previsione delle Istruzioni di vigilanza, i controlli sui rischi devono essere affidati a «strutture diverse da quelle produttive» (titolo IV, capitolo 11).

Le soluzioni organizzative concretamente scelte dalle diverse banche possono essere, pur nel rispetto dei suddetti requisiti, in parte diverse. In linea generale per i grandi gruppi bancari si può ritenere che la presenza di una *autonoma struttura* che assolva alle funzioni di misurazione e controllo dei rischi, a livello di capogruppo e di singole banche controllate (o di alcune di esse), sia una imprescindibile esigenza gestionale più che una opportunità.

In particolare, diverse banche possono attribuire a differenti unità organizzative il ruolo di analisi del rischio di credito a livello aggregato e, pertanto, l'interlocutore del Collegio sindacale può essere, nelle diverse aziende, un soggetto con funzioni parzialmente differenti.

Quanto alle funzioni del Collegio sindacale rispetto a questo primo *oggetto di controllo* è utile ricordare che il Collegio «vigila sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società e del sistema di controllo interno» (articolo 149 D Lgs 58/98) e «verifica il regolare funzionamento complessivo di ciascuna principale area organizzativa... Esso valuta il grado di efficienza e di adeguatezza del sistema dei controlli interni, con particolare riguardo al controllo dei rischi...» (Istruzioni di vigilanza, titolo IV, capitolo 11).

Il Collegio deve pertanto vigilare sull'adeguatezza della struttura organizzativa dell'Area che assolve i compiti di misurazione e controllo dei rischi e sul regolare funzionamento della stessa. Ciò anche in quanto l'attività di controllo dei rischi è a pieno titolo parte integrante del sistema dei controlli interni della Banca.

Tale attività di vigilanza non potrà che avvenire, oltre che sulla base di analisi documentali (organigramma, normative interne, *report* redatti autonomamente o su richiesta del Collegio ecc.), mediante periodici incontri con i responsabili della funzione nella quale viene assolta l'attività di *misurazione e controllo dei rischi*, preso atto delle strategie e delle politiche di assunzione dei rischi della banca.

Per quanto riguarda il secondo *oggetto del controllo* (presenza e caratteristiche delle metodologie di identificazione, misurazione e controllo dei rischi) si può osservare che le banche, per garantire una sana e prudente gestione, devono «coniugare nel tempo la profittabilità dell'impresa con un'assunzione dei rischi consapevole e compatibile con le condizioni economico-patrimoniali». A tal fine è indispensabile che esse «si dotino di adeguati sistemi di rilevazione, misurazione e controllo dei rischi, coerentemente con le complessità e le dimensioni delle attività svolte» (Istruzioni di vigilanza, titolo IV, capitolo 11).

Più in particolare le Istruzioni di vigilanza stabiliscono, tra l'altro, che il sistema dei controlli interni «deve coprire tutte le tipologie di rischio: di credito, di tasso di interesse, di mercato, di liquidità, operativi, di regolamento, di frode e infedeltà dei dipendenti, legali, di reputazione, ecc.» e che per i rischi quantificabili le banche devono disporre di sistemi che consentano «di identificare, misurare e controllare l'esposizione alle singole fattispecie di rischio, nonché di gestire l'esposizione complessiva, anche tenendo conto delle possibili correlazioni esistenti fra i diversi fattori di rischio».

È importante rilevare, inoltre, che i sistemi di misurazione dei rischi devono consentire di gestire l'esposizione complessiva, anche tenendo conto delle correlazioni tra i diversi fattori di rischio.

Il Collegio sindacale, pertanto, deve verificare la presenza di opportune metodologie di identificazione, misurazione e controllo dei rischi.

Considerata la complessità che, sotto il profilo tecnico, assumono le metodologie di misurazione dei rischi sono certamente necessari appositi incontri nei quali i responsabili delle aree preposte alla misurazione e controllo e alla gestione dei rischi illustrano al Collegio i caratteri di siffatte metodologie, anche con il supporto di appositi documenti illustrativi (*report* redatti autonomamente o su richiesta del Collegio).

Per quanto riguarda, infine, il terzo *oggetto di controllo* (misura e dinamica della esposizione al rischio) è necessario ricordare che le indicazioni della Banca d'Italia sul livello del Coefficiente di solvibilità – e dunque sul requisito patrimoniale che le banche ed i gruppi bancari devono costantemente rispettare «a fronte del rischio di solvibilità delle controparti» – hanno carattere minimale; il rispetto della normativa non fa venire meno «l'esigenza che i competenti organi aziendali tengano sotto costante controllo l'adeguatezza patrimoniale in relazione alle caratteristiche dell'attività svolta». D'altro canto viene espressamente stabilito che gli organi aziendali «si adoperano affinché il grado di patrimonializzazione presenti, rispetto al minimo fissato, margini tali da assorbire eventuali oscillazioni nei volumi di attività» (Istruzioni di vigilanza, titolo IV, capitolo 2).

Pertanto, il rispetto dei requisiti posti dalle regole relative al Patrimonio di vigilanza ed al Coefficiente di solvibilità non esauriscono, nella prospettiva di analisi degli *organi sociali*, la problematica della complessiva esposizione al rischio di credito (e in generale ai rischi) e della adeguatezza patrimoniale.

L'analisi sulla misura e sulla dinamica dei rischi condotta dall'area a ciò preposta (esempio area misurazione e controllo dei rischi) è pertanto finalizzata anche a verificare l'adeguatezza patrimoniale. In ogni caso è richiesto, ripetiamo, che i sistemi di analisi e misurazione dei rischi consentano di gestire la esposizione complessiva, anche tenendo conto delle correlazioni tra i diversi fattori di rischio.

A questo riguardo si ricorda che la moderna strumentazione di analisi dei rischi permette di dotare le banche di modelli integrati di anali-

si che vanno a definire anche i componenti di assorbimento del patrimonio e l'assorbimento d'insieme.

Il Collegio sindacale dovrà pertanto acquisire periodicamente informazioni sul grado di esposizione al rischio (nelle sue diverse componenti ed a livello d'insieme). Ciò potrà essere effettuato principalmente:

1. mediante i periodici incontri con il responsabile dell'area preposta alla misurazione e controllo dei rischi;
2. prevedendo una specifica attività di *reporting* tra l'area preposta alla misurazione e controllo dei rischi ed il Collegio sindacale con cadenza periodica. Ad esempio potrà esser prevista la comunicazione periodica infra-annuale al Collegio, oltreché all'alta direzione, di un documento aggiornato che contenga l'analisi del rischio nelle sue diverse componenti tecniche (credito, di mercato, operativo, di *business* ecc.) e soggettive (riferito alle specifiche società operative controllate oltreché alla capogruppo e consolidato) e con l'indicazione dell'assorbimento di patrimonio da parte delle varie componenti di rischio.

4. La terza direttrice di vigilanza: le procedure di gruppo

Le tematiche del controllo dei rischi, e in particolare dei rischi di credito, vengono affrontati dalla normativa in vigore anche con riferimento ai gruppi bancari⁶. A questo riguardo, senza pretesa di completezza, è utile distinguere tra:

- a) la dotazione, la comunicazione e la validazione delle procedure e dei criteri per la misurazione, la gestione e il controllo dei rischi;
- b) la creazione di una base informativa comune sulla esposizione dei clienti a livello di gruppo;
- c) la rispondenza dei comportamenti delle società appartenenti al gruppo agli indirizzi della Capogruppo.

Sul punto *sub a*) le Istruzioni di vigilanza precisano, tra l'altro, che «la capogruppo dota il gruppo di un sistema dei controlli interni che consenta l'effettivo controllo sia sulle scelte strategiche del gruppo nel suo complesso sia sull'equilibrio gestionale delle singole componenti... In particolare, a livello di gruppo... vanno previsti: ... procedure che garantiscano in modo accentrato la misurazione, la gestione e il controllo di tutti i rischi del gruppo a livello consolidato; ...». Inoltre la capogruppo «formalizza e rende noti a tutte le società del gruppo i criteri di misurazione, gestione e controllo di tutti i rischi. Essa, inoltre, valida i sistemi e le procedure di controllo dei rischi all'interno del gruppo» (titolo IV, sezione III).

Il Collegio sindacale della Capogruppo dovrà pertanto verificare:

- che le procedure di misurazione, gestione e controllo dei rischi vengano adottate anche a livello consolidato;

⁶ Le Istruzioni di vigilanza stabiliscono: «Il collegio sindacale della società capogruppo verifica il corretto esercizio dell'attività di controllo strategico e gestionale svolto dalla capogruppo sulle società del gruppo...» (tit. IV, cap. 11).

- che i criteri di misurazione, gestione e controllo siano formalmente resi noti alle controllate;
- che i sistemi e le procedure di controllo dei rischi nel gruppo siano validate dalla Capogruppo.

Sul punto *sub b*) le Istruzioni di vigilanza (titolo IV, sezione III) precisano che «Per quanto riguarda in particolare il rischio di credito, la capogruppo fissa i criteri di valutazione delle posizioni e crea una base informativa comune che consenta a tutte le società appartenenti al gruppo di conoscere l'esposizione dei clienti nei confronti del gruppo nonché le valutazioni inerenti alle posizioni dei soggetti affidati».

Il Collegio sindacale (della controllante e, per quanto di competenza, delle controllate) dovrà pertanto verificare che la base informativa comune creata a livello di gruppo consenta a tutte le società appartenenti al gruppo di conoscere l'esposizione e le posizioni dei singoli clienti rispetto al gruppo.

Sul punto *sub c*), infine, le Istruzioni di vigilanza precisano che «Per verificare la rispondenza dei comportamenti delle società appartenenti al gruppo agli indirizzi della capogruppo, nonché l'efficacia dei sistemi dei controlli interni, la capogruppo si attiva affinché, nei limiti che l'ordinamento consente, possano essere effettuati accertamenti periodici alle componenti il gruppo stesso. In tali casi, la capogruppo invia annualmente alla Banca d'Italia una relazione riguardante gli accertamenti effettuati sulle società controllate, contenenti anche le considerazioni del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale» (titolo IV, capitolo 2).

È evidente che, poiché il Collegio sindacale della Capogruppo deve formulare le sue considerazioni nella relazione da inviare alla Banca d'Italia, esso è tenuto a verificare che vengano effettuati i controlli per accertare la rispondenza dei comportamenti delle società appartenenti al gruppo agli indirizzi della Capogruppo, nonché l'efficacia dei sistemi dei controlli interni.

Ma al di là delle questioni sopra richiamate è evidente che il Collegio sindacale della Capogruppo dovrà altresì vigilare sulla misura e sulla dinamica del rischio (per categoria e complessivo) a livello di gruppo. Del resto nelle Istruzioni di vigilanza viene stabilito che «Gli organi aziendali della capogruppo si adoperano affinché il grado di patrimonializzazione del gruppo stesso presenti, rispetto al minimo fissato, margini tali da assorbire eventuali oscillazioni nei volumi di attività»⁷ (titolo IV, capitolo 2).

⁷ È utile ricordare che nelle Istruzioni di vigilanza si legge altresì: «Gli organi aziendali della capogruppo, almeno due volte l'anno, con riferimento alle situazioni al 31 dicembre e al 30 giugno, valutano la coerenza dei livelli di crescita dell'attività del gruppo nel suo complesso in relazione allo sviluppo del patrimonio di vigilanza consolidato al fine di assicurarne, anche in prospettiva, l'adeguatezza.

Gli organi aziendali della capogruppo si adoperano affinché il grado di patrimonializ-

Valgono pertanto anche a livello consolidato e di capogruppo, *mutatis mutandis*, le considerazioni fatte in precedenza circa la vigilanza del Collegio sindacale sulla misura e sulla dinamica del rischio.

5. La quarta direttrice di vigilanza: l'attività di «internal auditing»

L'attività di revisione interna nelle banche è volta da un lato a controllare, anche con verifiche *in loco*, la regolarità dell'operatività e l'andamento dei rischi, dall'altro lato a valutare «la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni e a portare all'attenzione del Consiglio di amministrazione e dell'alta direzione i possibili miglioramenti alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione e alle procedure» (Istruzioni di vigilanza, titolo IV, capitolo 2).

In effetto, nella prassi delle banche, la Revisione interna effettua periodiche analisi aventi ad oggetto il *processo del credito* ed il *rischio di credito*.

I modelli utilizzati dall'Area Revisione interna delle diverse banche operanti nel nostro Paese sono certamente differenti tra loro, basandosi su sistemi informativi e schemi di analisi non sempre omogenei. Non è pertanto possibile in questa sede formulare considerazioni generali. L'ampiezza e la complessità delle problematiche relative a questa «direttrice di vigilanza» non consentono, inoltre, una esaustiva analisi nel presente lavoro.

Ci limitiamo pertanto a rilevare che il Collegio sindacale, nelle riunioni in cui sottopone ad analisi le relazioni periodiche della Revisione interna, dovrà formulare le sue osservazioni anche in merito ai risultati del lavoro svolto sul credito e sul rischio di credito. Nei verbali del Collegio sindacale emergeranno pertanto i contenuti dell'analisi svolta dalla Revisione interna, la situazione che dalla stessa emerge, le anomalie o criticità rilevate, le tendenze rispetto al passato e così via. Particolare attenzione verrà data alle situazioni di anomalia e alle criticità, alle tendenze non migliorative o peggiorative eventualmente emerse. In ogni caso il Collegio sindacale acquisirà ulteriori informazioni dalla Revisione interna, nel corso degli incontri con la stessa.

zazione del gruppo stesso presenti, rispetto al minimo fissato, margini tali da assorbire eventuali oscillazioni nei volumi di attività.

Qualora, in dipendenza di eventi eccezionali, i gruppi destinatari delle presenti disposizioni vengano a trovarsi o stiano per trovarsi al di fuori del requisito patrimoniale richiesto, è necessario che gli organi aziendali assumano sollecitamente adeguate iniziative per il riallineamento delle grandezze interessate.

Tali iniziative possono consistere in disposizioni della capogruppo nei confronti delle società componenti il gruppo bancario.

Le decisioni assunte dalla capogruppo e dalle società componenti il gruppo medesimo sono sottoposte all'esame della Banca d'Italia» (tit. IV, cap. 2).