

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI

FEDERICO II



*DOTTORATO DI RICERCA IN MANAGEMENT*

XXX CICLO

***GOVERNANCE BANCARIA E SISTEMI DI CONTROLLO***

***INTERNO***

**TESI DI DOTTORATO**

**DI**

**FRANCESCO IACONO**

COORDINATORE:

CH.MO PROF. CRISTINA MELE

TUTOR:

CH.MO PROF. RICCARDO VIGANO'

**CAPITOLO I : LA GOVERNANCE DELLE IMPRESE BANCARIE**

1. La Corporate Governance : aspetti generali	7
2. Evoluzione Storica	13
3. Misure di Corporate Governance	18
4. Letteratura e specificità : Governance Bancaria	32
5. Opacità nelle imprese bancarie	38
6. Regolamentazione	41
6.1 Il criterio di proporzionalità	46
6.2 Il Progetto di Governo Societario	47
6.3 I poteri degli organi sociali	50
6.4 La composizione degli organi sociali	53
6.5 I flussi informativi	57

**CAPITOLO II : IL COMITATO DI CONTROLLO**

1. Il Comitato di Controllo nei modelli di Corporate Governance	61
2. Caratteristiche e composizione del Comitato di Controllo Interno	74
3. Il CoSO Report	82
4. Il controllo interno nelle banche : gli accordi di Basilea	85
5. Gestione del rischio : relazione con il controllo interno	97

## **CAPITOLO III : IL PROCESSO ICAAP E IL 15° AGGIORNAMENTO DELLA CIRCOLARE 263/2006**

1. Il processo ICAAP	104
2. Il principio di proporzionalità	106
3. Le diverse fasi dell'ICAAP	108
4. Misurazione/Determinazione del Capitale Interno Complessivo e Riconciliazione	112
5. Periodicità Dell'ICAAP	115
6. Il 15° Aggiornamento della Circolare 263	117
7. Alcune questioni aperte	126

## **CAPITOLO IV : DUE GRUPPI BANCARI A CONFRONTO: IL GRUPPO CREDEM E IL GRUPPO INTESA**

1. Metodologia di Ricerca	130
2. Evoluzione Storica del Gruppo Credem	134
3. Il Gruppo Credem	139
4. Il Consiglio di Amministrazione e le strutture preposte	143
5. Il Comitato di Controllo e Rischi	162
6. Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi	171
7. Modello Organizzativo	186
8. Il Gruppo Intesa (analisi al 2015)	188
9. Le strutture preposte	193
10. Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	195
11. Il Chief Risk Officer	201
12. Il Risk Management	202
13. Il passaggio al modello monistico di governance in Intesa Sanpaolo	209

**CONCLUSIONI** 221

**BIBLIOGRAFIA** 230



## Introduzione

La crisi finanziaria internazionale (2007 – 2009) ha evidenziato come la combinazione tra le carenze negli strumenti del *Risk Management*, distorsioni nei sistemi di remunerazione nonché inadeguatezze della *governance*, abbiano determinato un circolo vizioso che ha portato le banche all'assunzione di rischi sempre crescenti.

La crisi finanziaria internazionale, che ha visto il suo inizio nella crisi dei mutui cd. *sub-prime* negli Stati Uniti, ha rapidamente contaminato, con estrema violenza, le principali economie avanzate del mondo, determinando una recessione a livello globale delle economie dei principali paesi industrializzati e, nelle economie emergenti, quali ad esempio Repubblica Popolare Cinese ed India, un significativo rallentamento nella crescita. La crisi si è abbattuta sul sistema bancario italiano nella fase di completamento del profondo processo di trasformazione che lo aveva interessato negli ultimi anni e che, a seguito dell'accresciuta concorrenza, aveva visto ridisegnarsi gli equilibri tra le principali banche del paese e la creazione di nuovi grandi gruppi bancari, con il conseguente aumento della dimensione media degli operatori. All'arrivo della crisi in Italia, nel settembre 2008, nel sistema bancario italiano era ancora in atto tale processo: i grandi gruppi bancari, quali UniCredit e Intesa Sanpaolo, da poco creatisi, si stavano con successo internazionalizzando e le nuove soluzioni di *governance* offerte dalla riforma del diritto societario erano al vaglio delle prime sperimentazioni. Nonostante l'elevata rilevanza la *corporate governance* bancaria e la sua regolamentazione non sono stati studiati in maniera sistematica e estensiva, come lamentano alcuni autori, e sono stati sottovalutati almeno per il primo anno della recente grave crisi finanziaria internazionale, che ha portato in luce, tra il molto altro, la complessiva inadeguatezza a livello globale dei sistemi di *corporate governance* delle banche, tanto che proprio questo aspetto è stato considerato da diversi analisti una delle cause, ovvero uno dei principali catalizzatori, della crisi. Il corretto funzionamento dei mercati finanziari poggia primariamente sulla fiducia degli investitori (che sempre più spesso sono intermediari finanziari) nella correttezza dei comportamenti degli intermediari e sulla solidità degli stessi derivante dalla capacità ed adeguatezza dei sistemi di identificazione e gestione dei rischi. Sistemi di *corporate governance* non adeguati e che non garantiscono trasparenza danneggiano gravemente il funzionamento dei mercati finanziari in cui le banche operano. La specificità dell'impresa bancaria rende necessario

uno studio a sé della *corporate governance* di tali imprese che presenta differenze anche strutturali importanti, quali ad esempio quelle che investono il rapporto fiduciario tra amministratori e soci e i relativi conflitti di interessi (il cd. *agency conflict* ) in cui si inseriscono attori ulteriori quali le autorità di vigilanza e i depositanti. L'ampliamento della categoria degli *stakeholders* assume in Italia un connotato ulteriormente particolare dovuto alla ancora fortissima presenza nel capitale delle aziende di credito delle fondazioni bancarie, anche se si iniziano a vedere nuovi investitori istituzionali assumere importanti partecipazioni nelle maggiori banche italiane. Il presente lavoro indaga le nuove frontiere della *corporate governance* bancaria alla luce degli sviluppi conseguenti alla recente crisi finanziaria, in un momento di forte e urgente evoluzione legislativa registrata non solo a livello nazionale (si pensi ai numerosi interventi regolamentari della Banca d'Italia dal 2008 ad oggi, non ultime le Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche).

Nonostante tutto, il sistema bancario italiano si è dimostrato particolarmente solido e ciò, come suggerito anche dal Governatore della Banca d'Italia (vedi audizione del Governatore avanti alla sesta commissione della Camera) , soprattutto grazie alla struttura fondamentalmente tradizionale del sistema bancario italiano, storicamente caratterizzato dalla netta prevalenza dell'attività di intermediazione creditizia a favore di famiglie e imprese, da un forte radicamento territoriale e da una struttura di bilancio nel complesso equilibrata . L'accrescimento delle dimensioni medie degli operatori, una internazionalizzazione ancora non grandemente diffusa, corredata da una esposizione contenuta verso i prodotti della finanza strutturata e una relativamente modesta dipendenza dalla raccolta all'ingrosso da un lato, e un quadro regolamentare e una vigilanza particolarmente prudenti, dall'altro, hanno determinato un impatto meno grave della crisi sul sistema bancario nazionale. Le banche italiane si trovavano dunque meno esposte a possibili effetti sistemici di una crisi finanziaria globale. Il fallimento della Lehman Brothers ha determinato anche in Italia un profondo disorientamento tra gli investitori che si è tradotto in una diminuzione, anche grave, dei titoli dei principali gruppi bancari quotati in borsa. A tal riguardo si segnala che le banche che hanno maggiormente sofferto sono le più globalizzate - in particolare verso i paesi dell'est Europa - del Paese, ovvero Intesa Sanpaolo ed UniCredit. Mentre Intesa Sanpaolo non ha dovuto ricorrere ad operazioni di ricapitalizzazione, UniCredit al fine di rafforzare la propria base patrimoniale in un mercato

fortemente influenzato da volatilità ed incertezza ha proceduto ad un aumento di capitale importante. Inoltre nel 2008 i profitti delle banche italiane si sono fortemente contratti: il rendimento del capitale e delle riserve dei maggiori gruppi è sceso di cinque punti. La *governance* e il sistema dei controlli interni degli intermediari finanziari sono di recente al centro del dibattito: è ormai pacifica la convinzione che lacune e inefficienze riscontrate in questi ambiti hanno contribuito a determinare la situazione di crisi o a ritardare l'adozione di tempestive misure correttive. Eppure, negli anni precedenti la crisi, vi era un ampio consenso sul fatto che l'assetto del sistema finanziario e quello di gran parte, se non di tutti, gli intermediari fosse tale da assicurare la stabilità. Nella pratica guardando gli intermediari colpiti dalle maggiori perdite, si sono riscontrate inadeguatezze negli organi di governo; anche se queste inefficienze non hanno in sé provocato la crisi, ma la cattiva *governance* ha influenzato la profondità e il perdurare della stessa. Le banche sono esposte a rischi diversi da quelli tradizionali, quali rischi di reputazione, legali e operativi, che sono rilevanti per l'affidabilità e la credibilità dei singoli intermediari che operano nel settore del credito. Efficaci assetti organizzativi e societari costituiscono per tutte le imprese condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali: per le banche essi assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che ne connotano l'attività. Gli interessi che gravitano intorno ad una banca sono più articolati e ampi rispetto a quelli di un'impresa industriale e coinvolgono finalità di interesse generale.

Obiettivo del presente lavoro è quello di esaminare la riorganizzazione e riqualificazione delle funzioni del sistema dei controlli interni delle banche, alla luce dei numerosi cambiamenti portati da Basilea II e soprattutto dal 15° Aggiornamento della Circolare 263 in tema di controlli interni che hanno contribuito allo sviluppo del sistema bancario ponendoli a confronto con i cambiamenti registrati nell'ambito delle giuste politiche di *corporate governance* da adottare.

Nella prima parte si affronta il tema della *governance* delle banche considerate oggi come imprese a tutti gli effetti, a cui viene chiesto di fissare obiettivi propri ed implementare strategie che ne favoriscano la competitività e l'efficienza. Il dibattito sulla *corporate governance* degli istituti bancari, soprattutto negli ultimi anni, è stato influenzato da numerosi aspetti come i mutamenti normativi a seguito della formazione dell'Unione Europea, l'aumento della competitività di mercato e la crescente innovazione di prodotti e processi grazie alla globalizzazione e la despecializzazione bancaria. Esse risultano però



come delle peculiari imprese, per tre caratteristiche fondamentali: la loro maggiore opacità rispetto ad ogni altra tipologia d'impresa per le asimmetrie informative, la forte e specifica regolamentazione cui sono sottoposte e il loro modo di essere soggetti attivi nella corporate governance delle imprese. Esistono diversi meccanismi di *governance* che possono mitigare i problemi e i conflitti di interessi tra *stakeholders*, permettendo di gestire e controllare adeguatamente l'attività d'impresa: meccanismi legali e regolamentari; meccanismi di controllo interno; meccanismi di controllo esterno e "*product market competition*". Si può capire dunque come i problemi che sorgono tra principale e agente non sono esclusivi delle imprese non finanziarie, ma ben presenti anche nelle banche, anzi, è per prevenire gli effetti negativi del fallimento di una banca che spesso i governi dei vari paesi pongono una stretta vigilanza sulla loro operatività. È così che obiettivi quali la riduzione del rischio sistemico, l'incremento della stabilità del sistema finanziario e la protezione degli interessi di diversi *stakeholders* finiscono per essere tutelati non solo da meccanismi interni di governo ma anche dall'ordinamento nazionale e sovranazionale.

A tal proposito, nella seconda parte del lavoro è illustrato il Sistema dei Controlli Interni nella letteratura economico- aziendale con le diverse definizioni date nel corso degli ultimi decenni, in relazione al mutato contesto normativo di Basilea II e Basilea III. I principali soggetti preposti al controllo sono: l'Alta Direzione, la Funzione di Controllo Interno, il Collegio Sindacale, la Società di Revisione, l'Audit Committee e il Comitato per il Controllo Interno. I primi quattro esistono in funzione di specifiche previsioni legislative mentre i restanti, la cui istituzione non è obbligatoria, derivano da particolari esigenze. Data la pervasività dei Sistemi di Controllo Interno, tutti i membri dell'organizzazione sono responsabili del mantenimento, definizione e funzionamento di un sistema di controllo adeguato nelle aree di propria responsabilità. A tale scopo si analizzeranno nel dettaglio il processo ICAAP e le principali novità introdotte dal 15° aggiornamento della Circolare di Banca d'Italia 263/2006, al fine di dotare le banche di un sistema di controlli completo, adeguato, funzionale e affidabile. Le regole relative alla valutazione dell'adeguatezza patrimoniale sono state profondamente innovate, con l'obiettivo di rafforzare la solvibilità degli intermediari e di promuovere la sana e prudente gestione degli stessi. La nuova struttura della regolamentazione prudenziale si basa su tre fondamentali "aree normative", dette Pilastri. Il processo ICAAP fa parte della disciplina del secondo pilastro, rivestendo un

ruolo centrale all'interno del complessivo quadro normativo. L'attività di controllo è strutturata in due fasi integrate:

1. L'ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*): è il processo interno di autonoma valutazione dell'adeguatezza della propria dotazione patrimoniale, attuale e prospettica, a supportare l'attività corrente in relazione ai rischi cui la banca è effettivamente o potenzialmente esposta e alle strategie aziendali;

2. Lo SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*): che consiste nella revisione e valutazione prudenziale dell'ICAAP da parte dell'Autorità di Vigilanza. Con l'introduzione dell'ICAAP cambiano radicalmente i rapporti tra la Banca d'Italia e le aziende di credito. Finora Banca d'Italia ha supervisionato l'attività bancaria utilizzando metodi per lo più a carattere ispettivo, ora la prospettiva risulta completamente ribaltata: è la banca stessa che si assume l'obbligo di identificare i rischi cui si trova esposta e predisporre sistemi organizzativi e processi in grado di minimizzarli. Non si tratta, come taluni erroneamente interpretano, di una mera verifica contabile ma di un esercizio ben più complesso volto a determinare l'adeguatezza del capitale complessivo della banca.

Le aziende di credito solitamente adottano un Sistema dei Controlli Interni basato su tre livelli, in coerenza con le disposizioni normative e regolamentari vigenti. Tale modello prevede le seguenti tipologie di controllo: il primo costituito dai controlli di linea, che sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni; il secondo costituito dai controlli sui rischi e sulla conformità alle norme e la convalida dei sistemi interni per la misurazione dei rischi e infine il terzo costituito dai controlli di revisione interna, volta ad individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità della struttura organizzativa delle altre componenti del sistema dei controlli interni e del sistema informativo (ICT audit) a livello di Gruppo, con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.

L'ultima parte del lavoro è volto ad offrire una analisi dei sistemi di *governance* adottati da due gruppi bancari italiani : il Gruppo Credem e il Gruppo Intesa, caratterizzati da differenti modelli di *governance*, al fine di analizzare tutti gli scenari possibili all'interno dello stesso Territorio, ovvero l'Italia.

## ***CAPITOLO I***

### ***LA GOVERNANCE DELLE IMPRESE BANCARIE***

## SOMMARIO :

1. LA CORPORATE GOVERNANCE: ASPETTI GENERALI; 2. EVOLUZIONE STORICA; 3. MISURE DI CORPORATE GOVERNANCE; 4. LETTERATURA E SPECIFICITA': GOVERNANCE BANCARIA; 5. OPACITA' NELLE IMPRESE BANCARIE; 6. REGOLAMENTAZIONE; 6.1 IL CRITERIO DI PROPORZIONALITA'; 6.2 IL PROGETTO DI GOVERNO SOCIETARIO; 6.3 I POTERI DEGLI ORGANI SOCIALI; 6.4 LA COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI; 6.5 I FLUSSI INFORMATIVI.

### 1. La Corporate Governance : aspetti generali

L'etimologia del termine Governance non è del tutto chiara: secondo alcuni il termine deriva dal sanscrito *kubara* che significa “timone”; altri ne riconducono l'origine al greco *kubernan* ossia “reggere il timone” o al latino *gubernare* vale a dire “condurre la nave”. Indipendentemente dalla derivazione etimologica, il significato appare comunque facilmente intuibile: la Governance applicata all'impresa<sup>1</sup> (da cui il termine “Corporate”) attiene a quel sistema di regole ed istituzioni che consentono ed indirizzano l'attività imprenditoriale. Ciò nonostante è difficile trovare un'unica definizione che sappia riassumere tutti gli aspetti e le funzioni tipiche della Corporate Governance. Secondo la Banca Centrale Europea (2004) *“The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organisation – such as the board, managers, shareholders and other stakeholders – and lays down the rules and procedures for decision-making”*. In base ai principi OCSE, ancora, la Corporate Governance *“involves a set of relationships among a company's management, its Board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined”* (OECD, 1999). In Italia il Codice Preda<sup>2</sup> riporta la seguente definizione: *“Corporate Governance, in*

---

<sup>1</sup> In tutto il presente lavoro, il termine di impresa si riferisce essenzialmente alle società di capitali.

<sup>2</sup> Codice di Autodisciplina per le Società Quotate.

*the sense of the set of rules according to which firms are managed and controlled, is the result of norms, traditions and patterns of behaviour developed by each economic and legal system...the main aim of a good Corporate governance system is creating shareholder value*” Onado (2000), invece, considera la Corporate Governance come “il sistema mediante il quale le imprese vengono gestite e controllate e dunque vengono rappresentati e composti i molteplici interessi dei vari soggetti (*stakeholders*) che hanno (o possono avere) rapporti economici con l’impresa”. Ponendo l’attenzione sull’aspetto finanziario, si potrebbe giungere alla conclusione secondo cui la Corporate Governance “*deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment*” (Shleifer e Vishny, 1997). La definizione più semplice e diffusa, tuttavia, è quella fornita dal Cadbury Report <sup>3</sup>secondo la quale “*corporate governance is the system by which businesses are directed and controlled*”.

La presenza di tante, diverse, spiegazioni circa il concetto di governance non è altro che la prova di quanto acceso e vivo sia il dibattito che in questi anni ha fatto notevolmente aumentare l’attenzione nei confronti del tema del governo societario.

A partire dall’analisi dell’evoluzione dei mercati, è possibile identificare diversi fattori che hanno significativamente contribuito all’evoluzione di questo dibattito:

- il graduale spostamento dai finanziamenti bancari e privati a favore di un sempre maggiore ricorso al capitale di rischio;
- i processi di privatizzazione; l’aumento degli investimenti *cross-border*;
- l’accresciuta importanza del *market for corporate control* (si pensi all’ondata di fusioni e acquisizioni realizzate a partire dai primi anni Ottanta);
- le pressioni competitive della globalizzazione;
- lo sviluppo di nuove tecnologie.

Se a tutto ciò aggiungiamo le crisi economiche e finanziarie, il moltiplicarsi degli scandali finanziari e delle critiche e accuse per il disinteresse verso i diritti dei lavoratori, la tutela ambientale o più in generale il benessere complessivo della società, possiamo facilmente comprendere come e perché alla *Corporate Governance* sia stato riconosciuto un ruolo cruciale nel determinare la competitività delle imprese e dei sistemi economici cui le

---

<sup>3</sup> Il “*Financial Aspects of Corporate Governance*”, meglio noto come “*Cadbury Report*”, è un codice di autodisciplina inglese contenente indicazioni circa l’organizzazione dei consigli di amministrazione e i sistemi contabili al fine di limitare i rischi e i problemi connessi alle questioni di Corporate Governance. Il report è stato pubblicato nel 1992 e parzialmente adottato nell’Unione Europea, negli Stati Uniti e dalla World Bank.

imprese stesse appartengono. “L’evoluzione delle norme di corporate governance può dunque essere analizzata alla stregua di un processo dinamico:

- i) plasmato dall’innovazione finanziaria, dalla globalizzazione dei mercati e degli intermediari e, in Europa, dall’integrazione dell’Unione;
- ii) volto a riconciliare gli obiettivi di creazione di valore per gli azionisti, di disciplina e di incentivazione del management, di attenzione ai più ampi interessi degli stakeholders dell’impresa” (Masera, 2006).

Se la vita di un’impresa si presenta dunque strettamente connessa all’evoluzione dei mercati, allora la “buona governance” può essere definita soltanto con riferimento ai vari *stakeholders* cui si rapporta e alle loro aspettative (Salvatori, 2001). In linea generale, si annoverano tra gli *stakeholders*<sup>4</sup> diverse categorie di soggetti: gli azionisti, i creditori, i lavoratori, i fornitori, le istituzioni, i consumatori e la comunità locale. Ognuna di queste categorie valuta la “buona governance” con riferimento ad aspetti diversi se non addirittura divergenti e contrapposti. Il concetto di “*good governance*” è nato peraltro quando l’*Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) ha stilato nel 1999 i “*Principles on Corporate Governance*”. Lo scopo del documento era quello di stabilire alcuni criteri che garantissero, nel governo delle imprese, condizioni di trasparenza e *accountability* capaci di “*assure that corporations use their capital efficiently. [...] ensure that corporation take into account the interests of a wide range of constituencies, as well as of the communities within which they operate, and that their board are accountable to the company and shareholders. [...] to assure that corporations operate for the benefit of the society as a whole*” (OECD, 1999). Se da un lato si è voluto incidere su quegli aspetti più propriamente legati alla natura finanziaria dell’impresa per garantirne l’efficienza degli investimenti ed il controllo nell’operato da parte degli *shareholders*, dall’altro lato, si è anche voluto favorire il rispetto degli interessi complessivi della stessa impresa. Non a caso, infatti, uno dei principles afferma che “*The corporate governance framework should recognise the rights of stakeholders as established by law and encourage active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises*” (OECD, 1999). La *Good Corporate*

---

<sup>4</sup> La prima definizione di *stakeholders* fu quella elaborata nel 1963 dallo *Stanford Research Institute* per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell’attività di un’azienda e senza il cui appoggio un’organizzazione non è in grado di sopravvivere. Quella tuttavia più utilizzata è la definizione di Friedman (1984) secondo il quale lo stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall’attività dell’organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi.

*Governance* esprime quindi una responsabilità condivisa (*Shared Responsibility*), nei termini in cui essa è anche il risultato dell'azione e delle scelte operative e strategiche dei diversi soggetti coinvolti. Allora «*there is no single model of good governance*» (OECD, 1999) ma, caso per caso, un buon governo societario dipende da come si combinano i diversi interessi e le diverse ragioni di tutti gli *stakeholders*. Da questo punto di vista, gli azionisti giudicheranno una buona *governance* in base alla capacità di generare valore e utili in linea con le attese; i creditori valuteranno positivamente un'informativa che permetta di stimare le prospettive di business e la capacità dell'impresa di "servire" il proprio debito. I lavoratori focalizzeranno la loro attenzione sulla possibilità di realizzazione personale con riferimento alle remunerazioni, agli avanzamenti di carriera, al clima aziendale. Le istituzioni vedranno la buona *governance* in termini di osservanza delle leggi e dei regolamenti, piuttosto che nel pagamento delle imposte dovute. I clienti, i partner commerciali e le altre controparti con cui un'impresa si rapporta definiranno la buona *governance* sotto il profilo dell'efficienza e della qualità: è ben gestita un'impresa che offre prodotti e servizi di qualità elevata, in modo efficiente e tempestivo. Come spesso accade, però, se le diverse aspettative degli *stakeholders* non trovano una comune corrispondenza ma, anzi, si rivelano essere in conflitto tra loro, allora, proprio una "*buona corporate governance*", è chiamata ad intervenire come strumento regolatore degli interessi in gioco. Una soluzione possibile diventa così quella della massimizzazione del valore complessivo dell'impresa che, non necessariamente, coincide con la massimizzazione dei profitti degli azionisti. Proprio gli *shareholders*, però, in quanto titolari dei diritti di proprietà, esercitano una significativa influenza nell'assunzione delle decisioni di indirizzo strategico a scapito degli altri soggetti portatori di interesse nell'impresa. Si genera, così, una delle fonti di conflitto aziendale più enfatizzate dalla letteratura sulla *corporate governance*. Se il disallineamento di interessi tra *shareholders* e altri *stakeholders*, tuttavia, può essere incisivo nel breve termine, discussa è la sua durata in un'ottica di lungo termine. Il Codice Preda, ad esempio, pur identificando l'obiettivo della massimizzazione del valore per gli azionisti come primario, riconosce che "*in the longer term, the pursuit of this goal can give rise to a virtuous circle in terms of efficiency and company integrity, with beneficial effects for other stakeholders - such as customers, creditors, consumers, suppliers, employees, local communities, and the environment - whose interests are already protected in the Italian legal system*".

Il tema del «buon governo societario» ha ormai assunto un'importanza centrale nel settore bancario, in particolare a seguito del riassetto del sistema dovuto all'evoluzione della legislazione bancaria, e al fenomeno della globalizzazione generato da un processo di continua apertura dei mercati internazionali. Anche nel caso delle norme di corporate governance infatti, occorre oggi riconoscere l'esistenza di un ordinamento giuridico binario, nel quale ad un network di regole e di principi comuni a livello internazionale si affianca una varietà di assetti con caratteristiche definite a livello nazionale. Un caso emblematico si pone tra i paesi dell'Unione Europea, dove nonostante gli sforzi compiuti per assicurare la convergenza e la coerenza degli istituti nei singoli paesi, si rilevano caratteristiche divergenti tra le normative nazionali. Sono proprio questi processi d'integrazione dell'Unione Europea e di globalizzazione finanziaria che hanno favorito un acuirsi dell'interesse nello sviluppo di sistemi di corporate governance adeguati. La crescente attenzione rivolta al governo dell'impresa è testimoniata dal proliferare di regole, principi e raccomandazioni di *good corporate governance* che confluiscono sia in codici di *best practice*, sia in riforme organiche in materia di diritto societario e di legislazione sul governo d'impresa. Diversamente dal passato, infatti, quando almeno nel contesto italiano la banca era fondamentalmente un'istituzione pubblica e con caratteristiche pubblicistiche, oggi essa è considerata un'impresa a tutti gli effetti, a cui viene chiesto di fissare obiettivi propri ed implementare strategie che ne favoriscano la competitività e l'efficienza (Capriglione, 2006). La corporate governance pertanto investe la tematica riguardante la gestione dell'impresa e può generalmente essere definita come l'insieme di strumenti, metodi, assetti organizzativi, nonché il quadro normativo, sulla base dei quali l'impresa determina e persegue i propri obiettivi, governa il complesso delle relazioni tra il management della società, il consiglio di amministrazione, gli azionisti e gli altri stakeholders e, infine, monitora le proprie performance (Masera, 2006). In un'accezione più ristretta e largamente diffusa invece, il termine corporate governance è solito riferirsi al sistema degli strumenti e dei meccanismi che consentono agli azionisti, non direttamente coinvolti nella gestione, di valutare l'operato degli amministratori al fine di proteggere il proprio investimento, nonché di verificare che siano perseguiti gli obiettivi stabiliti dagli azionisti stessi, nel cui interesse l'attività deve essere svolta (Bocuzzi, 2010). Tale definizione è tuttavia circoscritta agli studi della teoria dell'agenzia, secondo i quali risulta necessario introdurre incentivi e controlli affinché la condotta del mandatario si svolga nell'interesse del mandante, minimizzando i costi di tali controlli (*agency costs*). Volendo



essere più esaustivi, il governo societario non esaurisce la propria influenza solo nelle modalità con cui si definiscono gli obiettivi aziendali, in primo luogo quelli di redditività e di creazione di valore per gli azionisti, ma anche nelle modalità con cui sono:

- i. gestite le operazioni correnti;
- ii. applicati i principi di sana e prudente gestione e le vigenti normative;
- iii. tutelati gli interessi dei depositanti e in generale dei clienti;
- iv. considerare le ragioni di tutti gli altri soggetti riconosciuti come parti interessate (BCBS - Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, 2006).

Risulta interessante riportare un'ulteriore definizione di corporate governance fornita dai Principi di Governo Societario dell'OCSE (2004), i quali rappresentano una base comune che i Paesi membri e non dell'OCSE seguono per lo sviluppo delle pratiche di buon governo societario. Secondo tali principi "il governo societario definisce la struttura attraverso cui vengono fissati gli obiettivi della società, determinati i mezzi per raggiungere tali obiettivi e sono controllati i risultati. Un buon governo societario dovrebbe assicurare al consiglio di amministrazione e ai dirigenti incentivi adeguati alla realizzazione di obiettivi in linea con gli interessi della società e dei suoi azionisti e dovrebbe facilitare un efficace controllo". Se tuttavia, numerose e diverse sono le *best practice* che si potrebbero seguire, nemmeno i Principi di Governo Societario dell'OCSE (2004) definiscono un unico modello di buon governo societario. Essi non si sbilanciano nel consigliare una particolare struttura di amministrazione o di controllo, dato che le variabili che influenzano tale decisione, quali lo scenario competitivo, la legislazione nazionale, la regolamentazione, ecc., variano di Paese in Paese.

## 2. Evoluzione Storica

Lo studio della *governance* societaria, nato come aspetto dello studio del diritto societario, o meglio della *company law*, è diventato sempre più centrale a partire dall'inizio del ventesimo secolo. Pietra miliare e principale contributo, ancora oggi ritenuto fondamentale tanto da essere definito "mito", è il lavoro di Berle e Means (1932) sul tema della separazione tra proprietà e gestione delle imprese<sup>5</sup>, con cui gli autori pongono fondamentali spunti di analisi relativamente alla separazione tra proprietà e controllo e ai problemi che essa pone nelle società commerciali. Un intenso sviluppo in merito al soggetto in questione si è poi registrato a partire dagli anni '70 sempre negli Stati Uniti d'America, dopo un periodo di relativo silenzio in cui si erano interessate all'argomento più che altro le corti in casi di contenziosi tra soci e amministratori. Nel 1971, M. L. Mace analizzò da vicino il ruolo e le attività degli amministratori, giungendo alle seguenti conclusioni:

«In most companies boards of directors serve as source of advice and counsel, serve as some sort of discipline, and act in crisis situations if the president dies suddenly or is asked to resign because of unsatisfactory management performance. The business literature describing the classical functions of boards of directors typically includes three important roles: (i) establishing basic objectives, corporate strategies, and board policies; (ii) asking discerning questions; and (iii) selecting the president. [Instead] I found that boards of directors of most large and medium sized companies do not establish objectives, strategies, and policies however defined.

These role are performed by company management. [...] Board meetings are not regarded as proper forums for discussions arising out of questions asked by board members. [...] In most companies directors do not in fact select the president except in ... crisis situations. »<sup>6</sup>

Gli anni '80 vedono un radicale mutamento delle condizioni di mercato, in particolare nel Regno Unito e negli Stati Uniti d'America le politiche della

---

<sup>5</sup> A. A. Berle e G. C. Means, "The modern corporation and Private Property", Macmillan, London, 1932.

<sup>6</sup> M. L. Mace, "Directors: Myth and Reality", Boston, 1971.

Tatcher e di Regan, orientate alla crescita economica, comportano l'assunzione del modello basato sulla massimizzazione dei profitti, sulla creazione di valore per gli azionisti<sup>7</sup>, su maggiori responsabilità agli amministratori anche per difendersi da cambi di controllo. Le prime distorsioni non tardarono ad arrivare tanto che già sul finire degli anni '80 in vari paesi delle economie avanzate grossi scandali svelarono che il modello di *corporate governance* basato sulla massimizzazione dei profitti e grande libertà d'azione agli amministratori presentava difetti non indifferenti. Si pensi, solo per ricordarne uno negli Stati Uniti a gli scandali di Ivan Boesky e Michael Levin, che misero in atto una acquisizione finanziata da titoli spazzatura (*junk bonds*) attraverso a pratiche di *insider dealing*, e nel Regno Unito, dove non andava molto meglio, si pensi allo scandalo Guinness Peat Group P.L.C.<sup>8</sup>.

L'esigenza di trovare sistemi di verifiche e di creare situazioni di equilibrio cominciò a farsi forte e già a metà degli anni '80 nella dottrina americana si nota un aumento significativo dei contributi volti ad analizzare questo argomento<sup>9</sup>.

Gli anni '90 sono segnati, innanzitutto, dall'emergere e dal radicarsi degli investitori istituzionali che, soprattutto negli Stati Uniti, assunsero un ruolo che si fa oggi sempre più decisivo anche in materia di *corporate governance* delle società nelle quali detti investitori assumono

---

<sup>7</sup> Tale modello si è poi fatto strada anche nella dottrina nazionale. Cfr. in particolare P. G. Jaeger, *L'interesse sociale rivisitato (quarant'anni dopo)*, in "Giur. Comm.", 2000, I, pp.795-812.

<sup>8</sup> Il caso Guinness, noto come il caso dei "Guinness Four" è la prima delle cd. "high profile fraud" inglesi degli anni '80, e consistette in una serie di frodi finanziarie poste in essere da alcuni *manager* della Guinness per sostenere il prezzo delle azioni della società in occasione della scalata alla concorrente Distillers Company (i prezzi erano aumentati del 25%) basata su un concambio di azioni. In tal modo l'offerta della Guinness poté battere l'offerta della rivale Argyll. Per i retroscena e i legami con il mondo bancario internazionale cfr. La Repubblica, Leu, la banca dei tre scandali, 17 luglio 1987, p. 7, Sezione: Affari & Finanza.

<sup>9</sup> M.J. Earl, *Perspectives on Management*, Oxford University Press, 1983; B.D. Bays in Gerard H. N Butler *Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition*, "Journal of Law, Economics and Organization", 1, 101 - 24; H. Mintzberg, *Who should Control the Corporation?*, in California Management Review, XXV II, 90 -115.

partecipazioni. I consigli di amministrazione si trovano di fronte a nuovi e potenti azionisti in grado, fra l'altro, di raccogliere attraverso il sistema delle deleghe di voto, molto potere e decidere le sorti di amministratori che non abbiano raggiunto i risultati previsti. Nel tempo è aumentata dunque esponenzialmente la pressione sugli amministratori per il raggiungimento di *performance* sempre migliori e allo stesso tempo è divenuta usuale la presenza di figure all'interno del consiglio stesso che rappresentano gli interessi di tali attori<sup>10</sup>.

Nel 1992 la pubblicazione di quello che viene comunemente chiamato Cadbury Report, il primo rapporto avente ad oggetto la *corporate governance* ed in particolare i suoi aspetti finanziari (il titolo esatto del rapporto è infatti "The Financial Aspects of Corporate Governance"), inaugura la stagione dei codici di *corporate governance* nel Regno Unito. Come spesso accade nella storia della regolamentazione finanziaria non solo italiana, anche in questo caso lo stimolo era provenuto dai fallimenti di alcune importanti società inglesi.

Solo nel Regno Unito si contano a partire dal Cadbury Report almeno dieci codici successivi di *corporate governance*: Greenbury (luglio 1995); Hampel (gennaio 1998); UK Combined Code (1998); Turnbull (1999, aggiornato con una nuova versione nel 2005); Higgs (gennaio 2003); Smith (luglio 2003); Tyson (giugno 2003); Revised UK Combined Code (luglio 2003); Myners (dicembre 2004); Revised UK Combined Code (giugno 2006). Il Cadbury Report denunciava, in particolare, la necessità di ampliare il ruolo degli amministratori indipendenti, anche attraverso l'introduzione di un comitato di controllo sul consiglio di amministrazione composto da una maggioranza di amministratori indipendenti, nonché l'introduzione di un comitato per la remunerazione degli amministratori che deliberasse sui premi da accordare agli amministratori esecutivi. Alcuni di questi elementi, come si avrà modo di indicare nel prosieguo, sono ancora oggi sotto i riflettori e in cerca di risposte efficaci nella disciplina positiva.

Il tema della *corporate governance* richiamava ormai l'attenzione delle principali economie avanzate, tanto che altri paesi produssero i loro rapporti

---

<sup>10</sup> Cfr. la cd. "Walker Review", analizzata nel Capitolo V, in cui grande attenzione è dedicata proprio agli investitori istituzionali.

sulla *corporate governance*: il report prodotto dall’Australian Committee on *corporate governance* del 1993 chiamato Strictly Boardroom, il Viènot Report francese del 1995, dello stesso anno il King Report sudafricano; e sempre dello stesso anno le Recommendations on Canadian Board Practices del Toronto Stock Exchange. Tali rapporti sono accomunati dall’attenzione che dedicano al tema dell’abuso da parte degli amministratori dei loro poteri di direzione dell’impresa, da prevenirsi –questo il principale suggerimento - attraverso l’ampio utilizzo di figure indipendenti e della separazione delle funzioni esecutive da quelle di indirizzo. In alcuni cas i si sottolinea però anche la necessità che l’attività di governo societario perché sia “buona” de bba essere anche efficace e perché ciò sia possibile è necessaria anche una attenta valutazione dei rischi. Non solo quindi protezione degli azionisti nel sen so di massimizzazione del valore del loro investimento ma anche protezione delle società verso l’assunzione di rischi. La convinzione che si trattasse di un argomento che doveva essere guardato e disciplinato globalmente ispirò nel 1998 il lavoro della Organisation for Economic Co -operation and Development che elaborò la prima proposta di linee guida sulla *corporate governance* societaria a livello internazionale. Ed è proprio il processo di globalizzazione divenuto evidente e velocissimo negli anni ’90 a segnare il punto di maggiore evoluzione anche delle *corporate governance* societaria: le imprese uscivano da una dimensione locale per divenire multi-nazionali così si stabilivano forti relazioni di partecipazioni incrociate internazionali, si costituivano o filiali all’estero, si apriva il capitale a investitori straniere e si reperiva finanza attraverso nuovi canali non più esclusivamente locali.

Il XXI secolo si apriva con la consapevolezza della importanza di una buona *corporate governance* e con una quantità di codici di *best practice* pubblicati sia da società di gestione dei mercati sia dalle stesse imprese quotate. La *corporate governance* era percepita ancora come uno strumento utile e tipico delle grandi società di capitali con azioni quotate che puntavano ad avere una *performance* soddisfacente da parte dei propri amministratori grazie a codici di *corporate governance* in cui principalmente si fissavano requisiti di

professionalità e obblighi di trasparenza e grazie al conferimento ad appo siti soggetti di obblighi di verifica e controllo dell'operato degli amministratori.

Il quadro appena descritto si scontrò miseramente con una serie di scandali originati da dubbie pratiche di *corporate governance* che non risparmiarono né il mondo anglosassone (solo per citare alcuni tra i più clamorosi: Enron (una delle più grandi società americane poco prima dello scandalo<sup>11</sup>), Waste Management, Worldcom, Tyco, Marconi, British Rail, Independent Insurance e Tomkins (nel Regno Unito), HIH Insurance in Australia) né paesi con sistemi assai diversi (Vodafone Mannesmann in Germania, e Parmalat in Italia).

---

<sup>11</sup> La risposta da parte del governo degli Stati Uniti non si fece attendere il Sarbanes-Oxley Act nel 2002 era già legge. Non si fece attendere nemmeno la risposta della società di gestione della borsa di New York: il New York Stock Exchange e il Nasdaq modificarono le regole di accesso alla quotazione e ampliarono il ruolo degli amministratori indipendenti.

### 3. Misure di Corporate Governance

Esistono diversi meccanismi di corporate governance che possono mitigare i problemi e i conflitti di interessi tra stakeholders, permettendo di gestire e controllare adeguatamente l'attività d'impresa. Jensen (1993) ne ha individuato quattro categorie:

- meccanismi legali e regolamentari;
- meccanismi di controllo interno;
- meccanismi di controllo esterno;
- “*product market competition*”.

Per i meccanismi legali e regolamentari, vista l'ampiezza dell'argomento, si rimanda la trattazione al prossimo paragrafo. Si prosegue, quindi, con l'analisi degli altri tre meccanismi di corporate governance.

Si può capire dunque come i problemi che sorgono tra principale e agente non sono esclusivi delle imprese non finanziarie, ma ben presenti anche nel banche. Anzi, è per prevenire gli effetti negativi del fallimento di una banca che spesso i governi dei vari paesi pongono una stretta vigilanza sulla loro operatività. È così che obiettivi quali la riduzione del rischio sistemico, l'incremento della stabilità del sistema finanziario e la protezione degli interessi di diversi *stakeholders* finiscono per essere tutelati non solo da meccanismi interni di governo ma anche dall'ordinamento nazionale e sovranazionale (Song & Li, 2012).

#### *Meccanismi di controllo interno*

Le istruzioni di vigilanza della Banca d'Italia (BDI) definiscono il Sistema di Controllo Interno come “l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali e il conseguimento delle seguenti finalità:

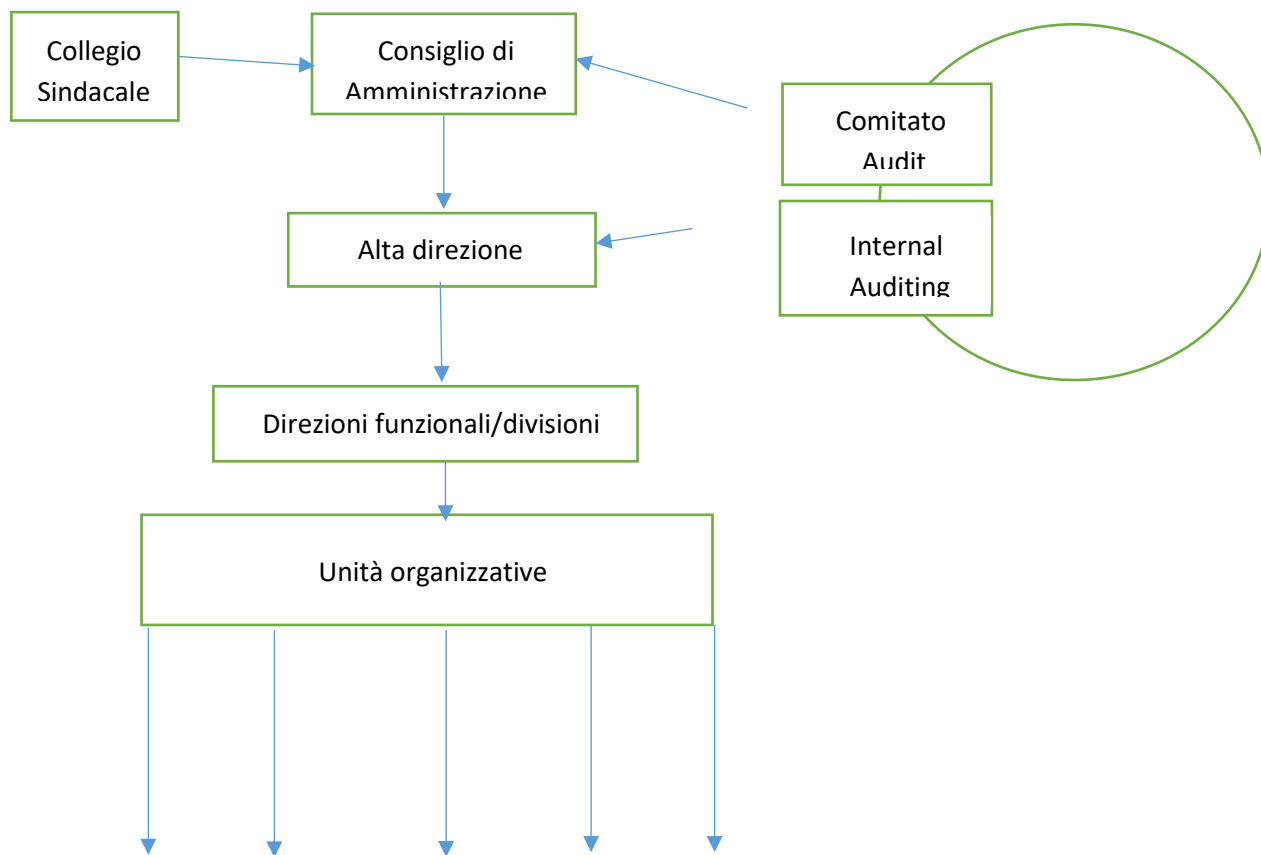
- l'efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.);
- la salvaguardia del valore delle attività e la protezione dalle perdite;
- l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali;

- la conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne.”

Anche nello scenario internazionale, il sistema di controllo interno di un istituto bancario presenta degli obiettivi simili. Ciò che veramente li accomuna è la funzione di supporto e di guida del management nell’orientamento dei comportamenti gestionali. La legge e le *best practice* in tema di corporate *governance* attribuiscono compiti e poteri di controllo ad una pluralità di soggetti (Cda, CEO, Comitato per il Controllo Interno, Internal Audit, Collegio Sindacale, ecc.). Ciò permette una serie di controlli incrociati che possono sopperire alla carenza e inefficacia di uno o più presidi (Masera, 2006).



Fig. 1.1: L'assetto organizzativo dei sistemi di controllo interni. Fonte: Schwizer (2005)



Oltre al Sistema dei Controlli Interno che verrà trattato nel prossimo capitolo in dettaglio, tra i meccanismi interni di *governance*, si considerano: il Consiglio di Amministrazione (*board of directors*), i piani di remunerazione dei managers, la struttura proprietaria e la struttura del debito della società considerata.

#### ➤ *Consiglio di Amministrazione*

Il consiglio di amministrazione rappresenta l'apice dei sistemi di controllo interno dato che funge da ponte tra il top management e gli azionisti. Questi ultimi possono esercitare un'influenza sulla condotta dei manager attraverso il consiglio di amministrazione, per assicurarsi che la gestione della società sia orientata al soddisfacimento dei loro interessi.

Se in teoria il CdA è considerato un efficace meccanismo di corporate governance, sfortunatamente, nella realtà, non è proprio certo che gli amministratori siano abbastanza incentivati ad assolvere ai loro compiti. Talvolta, può essere difficile prevenire la nomina di amministratori in qualche modo legati al management e quindi indirizzati ad assumere

comportamenti opportunistici. Da studi recentemente condotti<sup>12</sup> è emerso che sono due le caratteristiche del consiglio di amministrazione meritevoli di maggior interesse: la board size e la presenza di membri indipendenti nello stesso CdA. Con riferimento al numero di componenti del Consiglio di Amministrazione, se da un lato un consiglio ampio può aiutare ad attrarre competenze e abilità elevate, tali da rendere più efficace l'azione di controllo, dall'altro si rischia un impoverimento del senso di responsabilità individuale in capo agli amministratori oltre che la nascita di diversi problemi burocratici (Romano, et al., 2012). L'opinione generale è che tanto più piccolo è il board of directors tanto più, quest'ultimo, riuscirà ad operare in modo efficace: è possibile garantire una maggiore trasparenza, una maggiore rapidità nell'assunzione di decisioni e, quindi, un miglior controllo dell'operato del top management. Riguardo, invece, alla presenza di "outside directors" (amministratori indipendenti e/o amministratori non esecutivi) il parere più diffuso è che gli "insider directors" (vale a dire amministratori che sono essi stessi parte del top management) e gli "affiliated/grey directors" (ossia membri del CdA in qualche modo affiliati a uno o più managers) esercitino un controllo meno incisivo sull'operato del top management rispetto agli amministratori indipendenti che non hanno nessun tipo di legame con i managers. In particolare la presenza di un sufficiente numero di amministratori indipendenti all'interno del consiglio è stata a lungo studiata in letteratura, dato che viene convenzionalmente percepita come un segnale di migliore *corporate governance*, in particolar modo nei sistemi bancari anglo-sassoni. Alcuni risultati empirici tuttavia non condividono tale impostazione, e hanno dimostrato per le imprese non finanziarie che una maggiore indipendenza del consiglio di amministrazione di una società non è legata ad una migliore performance della stessa ma conduce solo a più rapide ed efficaci decisioni in termini di acquisizioni e di turnover del CEO (Hermalin & Weisbach, 2003). Di opinione contraria è il Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria, il quale ha riconosciuto l'importanza per le imprese bancarie di avere un adeguato numero di amministratori che siano in grado di esercitare un giudizio indipendente dalle decisioni del management, da interessi politici o da altri interessi giudicati inappropriati.

➤ *Piani di remunerazione dei managers*

---

<sup>12</sup> Hermalin, Weisbach, Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature, 2001

Quello della remunerazione riconosciuta ai managers di una società, è uno degli argomenti più discussi e criticati degli ultimi anni e che più di ogni altro ha suscitato e continua a suscitare critiche e polemiche. Studi e ricerche sulla remunerazione del top management di sono concentrati soprattutto su due aspetti: il livello della remunerazione e la sua sensibilità rispetto alla performance aziendale (Jensen e Meckling, 1976; Fama, 1980; Murphy, 1999). Per quanto riguarda il primo aspetto Murphy ha sottolineato come la remunerazione media dei CEOs dell'impresa comprese nell'indice S&P 500 sia raddoppiata rispetto al 1970. Se poi si considera il totale dei compensi che i managers ricevono, compresi ad esempio i guadagni per l'esercizio di eventuali opzioni su azioni della società gestita, risulta che la loro remunerazione è addirittura quadruplicata in pochi decenni. Il livello della remunerazione è certamente un fattore di corporate governance: maggiore è il compenso, maggiore sarà l'attenzione del manager al mantenimento del proprio posto di lavoro e quindi al raggiungimento di risultati aziendali soddisfacenti. Allora la remunerazione diventa uno strumento di governance nella misura in cui riesce ad allineare gli interessi del management con quelli degli azionisti. Tuttavia tali sistemi di remunerazione corrono il rischio di essere sfruttati per estrarre ricchezza dall'impresa e dagli azionisti, tanto più se l'esecutivo ha un significativo controllo sul consiglio di amministrazione. A questo punto, è facile comprendere come anche la sensibilità del compenso dei managers alla performance dell'impresa diventi un altro importante fattore di corporate governance. Il management, infatti, sarà tanto più disposto a massimizzare il valore per gli azionisti, quanto più riuscirà ad ottenerne dei vantaggi. Si parla, in questi casi, dei cosiddetti incentive contracts i quali, a loro volta, possono assumere una varietà di forme: dalla sostituzione del management in caso di risultati insoddisfacenti, all'emissione di stock options. (Jensen e Meckling, 1976; Fama, 1980). Le soluzioni maggiormente diffuse, tuttavia, sono l'emissione a favore del top management di azioni ordinarie o di opzioni su azioni ordinarie della società di riferimento. La scelta di un'alternativa piuttosto che l'altra implica alcune differenze non trascurabili. Innanzitutto i managers di un'impresa, come molte altre persone, possono essere avversi al rischio: hanno già investito il proprio capitale umano nell'impresa per cui lavora, potrebbero essere razionalmente riluttanti nell'investire in quella stessa impresa anche il proprio capitale finanziario.

Ancora, stock options possono essere attribuiti al management come una forma di compenso. Bisogna però sottolineare come i managers potrebbero preferire un compenso in

contanti: per soddisfare le aspettative del management, l'impresa dovrà accordare loro azioni o opzioni per un valore superiore rispetto a quello del compenso cash, andando così incontro a maggiori costi (Denis, 2001). Core et al. (2001) e Murphy sottolineano, tuttavia, che la concessione di opzioni su azioni come forma di remunerazione, non richiede un'uscita monetaria per l'impresa che, quindi, può meglio affrontare eventuali problemi di liquidità. Il vero problema, fonte di tante critiche, che induce molti a guardare con sospetto ai contratti incentivanti, è la possibilità che queste forme alternative di remunerazione, attraverso azioni e/o opzioni, permettano ai managers di assumere comportamenti opportunistici. Al riguardo, Yermack (1997) in un suo studio ha rilevato come i managers ricevano opzioni su azioni appena prima l'annuncio sul mercato di informazioni positive oppure ne ritardino l'emissione in concomitanza a notizie negative. Allineare gli interessi di managers e azionisti non è quindi facile: non esiste d'altronde un meccanismo di corporate governance capace di risolvere completamente i problemi d'agenzia.

Inoltre questa leva di governance ha riflessi importanti sia sulla valutazione delle azioni che su altre misure di performance basate su dati contabili. Ad oggi si è di fronte ad un forte dibattito su questi sistemi di compensazione incentivanti, dato che possono incoraggiare il management ad intraprendere operazioni ad alto rischio, ed incentivare lo stesso a concentrare gli sforzi sulle performance di breve periodo. Se i piani di stock option favoriscono la propensione al rischio del management non sorprende dunque come questi sistemi di compensazione siano più diffusi tra le imprese non finanziarie rispetto a quelle bancarie (Romano, et al., 2012).

La struttura di compensazione di una banca può essere influenzata principalmente da tre fattori:

- le opportunità di investimento: di fatto l'azione di monitoraggio e di valutazione del consiglio di amministrazione e del sistema di controllo interno in generale risulta più agevole nei settori bancari a bassa crescita, dove perciò vengono preferiti sistemi di remunerazione fissi e non variabili;
- omogeneità del settore: questo fattore è conseguenza diretta dell'uniformità delle tecnologie produttive delle banche. Le misure di performance e la bravura del management sono più facilmente rilevabili in questo tipo di industrie e l'importanza dei compensi variabili viene sminuita;

- la struttura del capitale: laddove l'impresa bancaria faccia ricorso all'indebitamento per finanziare la propria attività, la maggiore propensione al rischio del management derivante da sistemi di compensazione variabile finisce con l'avvantaggiare gli azionisti a discapito dei detentori di capitale di debito. Siccome le banche fanno ampio ricorso alla leva finanziaria, esse possono voler limitare l'utilizzo di piani di stock option per non veder aumentare il costo del debito.

Anche la normativa di un paese può influenzare le politiche retributive delle banche, specie se i sistemi di remunerazione incentivanti finiscono con il favorire determinate classi di stakeholders a discapito di altre (Adams & Mehran, 2003).

➤ *La struttura proprietaria*

La struttura proprietaria, risulta cruciale per la massimizzazione del valore di un'impresa. Se il capitale sociale di un'impresa è detenuto da una ristretta compagine azionaria i conflitti tra manager e proprietà potranno essere evitati. Shleifer e Vishny (1997) hanno postulato come la concentrazione della proprietà, unita alla presenza di un'efficace protezione legale degli investitori, sia un meccanismo essenziale di buona corporate governance. Alcuni studi condotti su imprese europee hanno dimostrato come la concentrazione della proprietà abbia spesso effetti positivi sul valore dell'impresa (Denis e McConnell, 2003), in particolare nei paesi dell'Europa continentale dove tale fenomeno risulta più diffuso. Similmente, la partecipazione al capitale da parte degli insiders può portare ad un effetto benefico di allineamento dei loro interessi con quelli degli altri azionisti, ma può condurre anche, dato il più elevato controllo sulla gestione, ad un rafforzamento del management. Nel caso di una public company, tra l'altro, basta detenere azioni per una percentuale sul capitale complessivo anche di molto inferiore al 51% per esercitare il controllo. La letteratura si è dedicata all'approfondimento di questo argomento, studiando le realtà di diversi Paesi nel mondo: si è dimostrato che imprese caratterizzate dalla presenza di azionisti di maggioranza sostituiscono il management più di frequente e sostengono spese in advertising e ricerca e sviluppo inferiori. (Kaplan e Minton, 1994; Yafeh e Yosha, 1996). Come ribadito anche da Shleifer e Vishny (1997) la presenza di large shareholders gioca un ruolo fondamentale nei meccanismi di corporate governance. Tuttavia, se la concentrazione della proprietà ha effetti benefici sul controllo dei manager, risolvendo il problema di free riding, essa può anche

portare a conseguenze negative. L'azionista con la quota di maggioranza di capitale è dotato di discrezionalità nel scegliere se perseguire un controllo tale da innalzare il valore dell'impresa, a vantaggio di una pluralità di stakeholders, o se mirare alla tutela di interessi privati, potenzialmente riducendo il valore dell'impresa. È in questo contesto che si formano ciò che la letteratura definisce "benefici privati del controllo". La Porta et al. (2000) hanno definito questo fenomeno con il termine *tunneling*. Dai loro studi, è emerso che il rischio di *tunneling* è prevalente in quelle imprese caratterizzate da una struttura proprietaria piramidale: investendo una quota di controllo nella sola impresa al vertice della piramide, indirettamente, per l'azionista di maggioranza è possibile controllare anche tutte le altre imprese collocate lungo la linea di controllo. A questo punto è facile trasferire risorse dalle imprese ai livelli più bassi a quelle al vertice: le imprese alla base della piramide potrebbero vendere merci o assets a quella al vertice ad un prezzo inferiore oppure potrebbero comprarne ad un prezzo elevato rispetto a quello di mercato. Altro inconveniente spesso citato dalla letteratura, soprattutto statunitense, è quello del cosiddetto *greenmail*. Con questo termine si vuole indicare una particolare transazione tra l'azionista di maggioranza e la società di riferimento che accetta di acquistare le azioni del large shareholders ad un prezzo maggiorato. Il rischio, in alternativa, è che l'azionista di maggioranza venda le proprie azioni ad un altro soggetto che, di fatto, acquisirebbe il controllo della società. Non va trascurata, inoltre, l'attribuzione dei diritti di voto. Per quanto riguarda l'Italia, per esempio, Zingales (1994) in uno studio sulle imprese quotate alla Borsa di Milano ha rilevato l'esistenza di un problema di espropriazione delle risorse finanziarie a danno degli azionisti di minoranza a causa dei cosiddetti *voting premium* riconosciuti agli azionisti di controllo.

### ➤ *Comunicazione finanziaria e trasparenza*

Infine occorre considerare tra i meccanismi di governance interni l'importanza rivestita dalla comunicazione finanziaria e dalla trasparenza dell'attività della banca. La comunicazione finanziaria deve fornire informazioni esaustive, tempestive e credibili riguardanti la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda, passata, attuale e prospettica, oltre che sugli eventi in grado di influenzarne l'evoluzione. In questo modo si abilitano gli azionisti a controllare e disciplinare il comportamento del management, oltre che permettere al consiglio di amministrazione di accrescere il valore per gli azionisti avvertendoli sull'operato dell'esecutivo. Si potrà poi studiare il piano di compensi più adatto a remunerare l'esecutivo per allineare gli interessi dei manager con quelli della proprietà. Nonostante i veicoli della comunicazione finanziaria siano diversi ed eterogenei, un fattore chiave per la corretta ed accurata divulgazione delle informazioni è dato dall'uso accurato dei principi contabili (La Porta et al., 1998). In particolare nel settore bancario, dove le asimmetrie informative tra proprietà e management sono anche più rilevanti che nelle imprese non finanziarie la trasparenza risulta un carattere fondamentale per la gestione (Levine, 2004).

### ➤ *Ricorso al debito*

Molti autori esaltano anche il ruolo del debito come meccanismo di governance, capace di ridurre i problemi di agenzia tra managers e shareholders.

Shleifer e Vishny (1997), infatti, hanno sottolineato come il debito possa rappresentare uno strumento di disciplina per gli amministratori. Se infatti il management può scegliere se distribuire o meno i dividendi agli azionisti, è invece obbligato a “servire” il debito contratto pagando ai creditori dell'impresa quanto dovuto alle scadenze prestabilite. Un eventuale inadempimento delle obbligazioni debitorie potrebbe causare gravi problemi all'impresa e quindi al suo management fino, nei casi più gravi, alla dichiarazione di fallimento. Per tutti questi motivi, in caso di indebitamento, i managers sono ancor più incentivati a lavorare in modo efficiente ed efficace al fine di garantire la capacità dell'impresa gestita di generare quei flussi di cassa necessari a “servire” il debito.

I meccanismi di controllo esterno sono definiti da Halme (2000) come il controllo esercitato dagli *stakeholders* e dal mercato per rafforzare la *governance* interna, ricomprendendovi anche il ruolo delle tecniche contabili per rafforzare la trasparenza della gestione. Non solo, Barth et al. (2007) definiscono l'*external governance* in senso più ampio, comprendendo l'insieme di regole esterne all'impresa bancaria che fanno da complemento alla *governance* interna. Il management della banca è perciò esposto a forze esterne alla società, portatrici d'interessi propri, ricomprendendo così le pressioni competitive che si sviluppano sul mercato dei prodotti e le autorità che vigilano e regolano l'attività bancaria.

Si parla, quindi di meccanismi esterni di *governance*, quando si fa prevalentemente riferimento all'effetto disciplinante del mercato. In particolare, si vuole sottolineare il ruolo dei *takeovers* (meglio ancora se ostili) nel ridurre i conflitti di interesse tra azionisti e *managers*. In una tipica acquisizione ostile, un *bidder* trasmette un'offerta di acquisto agli azionisti dell'impresa obiettivo, per ottenerne il controllo. In un certo senso, i *takeovers* possono essere considerati come un meccanismo di rapida concentrazione proprietaria. Diverse teorie ed evidenze empiriche supportano la tesi secondo la quale le acquisizioni ostili sono uno strumento di *corporate governance* capace di risolvere i problemi di agenzia (Manne, 1965; Jensen, 1988; Scharfstein, 1988). L'aspetto principalmente evidenziato dalla letteratura è che le acquisizioni ostili tipicamente generano delle importanti sinergie tra l'impresa *target* e quella *bidder*, incrementandone il valore congiunto (Jensen e Rubaci, 1983). Si rileva, infatti, come spesso i *takeovers* riguardino imprese caratterizzate da basse performance con successiva sostituzione del management (Shleifer e Vishny, 1997; Franks e Mayer, 1996). È evidente che quanto più un'impresa è sottovalutata dal mercato e ha a disposizione opportunità di investimento positive, tanto più sarà attraente per un *bidder*. Quest'ultimo, quindi, avrà l'obiettivo di acquisire il controllo dell'impresa *target* ad un valore inferiore, realizzare le opportunità di investimento non sfruttate dal precedente management (perciò rimpiazzato) e ottenere, così, un profitto. È allora interesse del management di un'impresa lavorare al meglio per sfruttare ogni opportunità di investimento ed evitare che la propria impresa, eventualmente sottovalutata dal mercato, diventi obiettivo di acquisizioni ostili. A tal proposito, comunque, il top management ha a disposizione diverse tattiche difensive utili per proteggersi ed evitare un'acquisizione ostile. Sotto questo punto di vista, allora, quello che doveva essere uno strumento capace di risolvere i conflitti



d'interesse tra *shareholders* e *managers*, in realtà, finisce con l'esacerbare il problema d'agenzia. Una proposta di acquisizione, infatti, che potrebbe essere conveniente per gli azionisti, con estrema probabilità, verrà ostacolata dal management che teme di perdere la propria posizione. In generale, Holmstrom e Kaplan (2001) hanno evidenziato che se negli anni Ottanta i *takeovers* ostili erano molto diffusi, dal decennio successivo hanno cominciato ad essere un po' meno frequenti. I due autori, hanno suggerito che, probabilmente, alle acquisizioni ostili, si preferiscono oramai i meccanismi interni di *corporate governance*. Per quel che riguarda l'Europa continentale, inoltre, i *takeovers* non sembrano essere particolarmente diffusi visto la propensione alla concentrazione azionaria.

### ➤ *Regolamentazione bancaria e Vigilanza*

Vi sono due approcci principali alla regolamentazione bancaria; quello tradizionale e quello orientato al mercato. Il primo enfatizza il ruolo che i supervisori e le autorità di vigilanza assumono nell'orientare il comportamento della banca (nella fattispecie italiana si parlerebbe di sana e prudente gestione) e nel prevenire le crisi. La supervisione è diretta e a fianco delle autorità nazionali operano istituzioni internazionali come il Fondo Monetario Internazionale (IMF), la Banca Mondiale e la Banca dei Regolamenti Internazionali (BIS). Gli obiettivi di queste istituzioni sono lo sviluppo ed il coordinamento dell'azione di supervisione tra le autorità preposte alla vigilanza bancaria. Basilea II nel suo secondo pilastro stabilisce come le leggi nazionali debbano favorire l'azione di vigilanza nella disciplina dell'attività bancaria. Il secondo approccio vede l'azione delle autorità di vigilanza affiancata e in qualche modo sostenuta dalla disciplina di mercato, in un rapporto più simbiotico che di dipendenza, in cui un'istituzione completa l'azione dell'altra (DeYoung, 2001). Basilea II pone attenzione a questo aspetto nel terzo pilastro, raccomandando la disciplina del mercato e la trasparenza quali mezzi atti a rafforzare la regolamentazione del patrimonio e le altre misure di vigilanza, volte a promuovere la sicurezza e la solidità delle banche e del sistema finanziario (Song & Li, 2012). Non è l'obiettivo di questo lavoro stabilire quale sia il migliore tra i due approcci, alcuni studi tuttavia sembrano rilevare che l'approccio tradizionale tenda a sminuire il ruolo della governance interna oltre a non avere effetti positivi sullo sviluppo del settore bancario di un Paese (Barth et al. 2006; Laeven e Levine, 2009; Song e Li, 2010). Si deve tuttavia considerare, alla luce della recente crisi finanziaria, che i sistemi bancari caratterizzati da

una pervasiva azione di vigilanza da parte delle autorità preposte hanno risentito in maniera minore delle turbolenze finanziarie. Il mercato non sempre è una forza efficiente ed efficace di supervisione dell'attività bancaria. Le implicazioni della regolamentazione sulla corporate governance delle banche sono molteplici. Dal punto di vista della teoria dell'agenzia bisogna considerare come una regolamentazione più o meno pervasiva possa interferire con gli incentivi degli investitori (in particolare gli azionisti) ad intraprendere azioni di controllo sul management. In un settore altamente regolamentato, con pervasivi poteri di intervento riconosciuti in capo alle autorità creditizie, gli azionisti non vengono incoraggiati alla detenzione di elevate quote proprietarie. Essi di fatto non hanno la certezza di vedere questi maggiori impegni finanziari tradursi in poteri di pressione sul management nel modificare le politiche di *payout* o di composizione dell'attivo. La produzione e la divulgazione stessa di informazioni può essere limitata per esigenze di stabilità o di altri interessi pubblici rendendo inefficace e non tempestiva l'azione di monitoraggio degli investitori (Adams & Mehran, 2003).

➤ *Principi contabili*

Una dimensione importante della governance esterna è data dal grado di trasparenza dell'attività bancaria. Uno degli elementi chiave per inoltrare informazioni accurate sull'operatività di una banca sono gli standard internazionali sulle tecniche contabili. Per sottolineare l'importanza di questo tema si richiama una ricerca di Leutz e Verrecchia (2000), i quali osservando un campione di banche tedesche che volontariamente hanno adottato gli IAS (*International Accounting Standards*) o i GAAP (*US Generally Accepted Accounting Practices*) hanno visto diminuire la loro asimmetria informativa rispetto alle banche che impiegano solamente i principi nazionali tedeschi e aumentare la liquidità dei propri titoli. Attualmente il maggior ostacolo che incontra l'applicazione di un unico insieme condiviso di principi contabili come leva di governance esterna nello scenario internazionale è dato dalla varietà di alternative presenti. Infatti, anche se la maggior parte dei Paesi al mondo applica gli IAS, molti di essi (tra cui anche Italia, Germania e numerosi altri paesi dell'Europa continentale) non applicano alcuno degli standard contabili tra IAS e GAAP (Barth, et al., 2007).

➤ *Forza della revisione esterna*

L'obiettivo cardine della rendicontazione finanziaria esterna è quello di ridurre le asimmetrie informative tra i diversi *stakeholders* di un'impresa. L'importanza della revisione contabile accresce o diminuisce a seconda che le imprese di uno stato facciano maggior ricorso al finanziamento azionario piuttosto che al capitale di debito. Generalmente le aziende che ricorrono all'indebitamento per finanziare la propria attività vedono la revisione esterna come una forza debole di corporate governance. I creditori dell'azienda infatti hanno spesso canali informativi privilegiati rispetto ai singoli azionisti. Allo stesso modo però, se la proprietà è concentrata, gli azionisti di maggioranza sono in grado di monitorare la gestione con efficacia, sminuendo nuovamente il ruolo della revisione esterna. Quest'ultima diviene nuovamente fondamentale quando alla concentrazione della proprietà seguono rapporti collusivi tra gli azionisti di maggioranza e il management, finendo per impegnare la società in attività eccessivamente rischiose. Il tema della revisione esterna come leva di *corporate governance* ha visto perdere rilevanza nel tempo, dato che molti Paesi prevedono ormai la revisione contabile obbligatoria per le imprese finanziarie, e non (Barth, et al., 2007).

➤ *Rating esterni e monitoraggio del credito*

Agenzie di rating importanti come Moody's o Standard and Poor's tra le loro mansioni assegnano rating alle banche in funzione della loro solidità finanziaria. Queste valutazioni risultano particolarmente importanti, almeno negli Stati Uniti, dato che i rating sono in grado di supportare gli interventi delle autorità di vigilanza. Morgan (2002) ha infatti osservato come le stime delle agenzie di rating siano in grado di spostare diverse responsabilità disciplinari al mercato, aiutando le autorità preposte a rilevare problemi e rischi nel sistema bancario.

Tuttavia, se da un lato l'evidenza suggerisce che le autorità di vigilanza e le società di rating forniscono informazioni utili l'una all'altra, dall'altro bisogna considerare le particolari esigenze informative degli investitori. Si richiama in tal senso una ricerca di Berger et al.

(2000), i quali hanno notato come i rating e le valutazioni delle autorità siano concentrati sul rilevare la probabilità di default, mentre gli azionisti e potenziali investitori sono più interessati ad informazioni prospettiche quali gli utili per azione e il tasso di distribuzione degli utili futuri, concentrandosi sulla capacità di creare valore della banca. Sempre Berger et al. (2000) hanno notato come i rating spesso accrescano la capacità di valutazione dei singoli investitori, i quali finiscono per incorporare queste informazioni sui prezzi delle azioni delle banche. Tra gli studi che fanno riferimento a questi temi nell'ambito delle banche europee si trovano quelli di Sironi (2003) e DeYoung (2001) i quali hanno rilevato come sempre più gli investitori europei domandino una costante disciplina del mercato che vigili sul rischio delle banche. Si richiede perciò alle banche l'emissione di strumenti quali i titoli di debito subordinati. Distinguin (2008) ha osservato che se i detentori di obbligazioni subordinate hanno accesso ad un sufficiente numero d'informazioni sulla rischiosità della banca e se questi soggetti non sono tutelati da alcuna forma di assicurazione allora il controllo che essi esercitano sull'attività della banca è efficace. Si rende così effettiva l'azione di disciplina del mercato, si abbassa la rischiosità della banca e si permette una miglior allocazione delle risorse dei supervisori.

#### 4. Letteratura e specificità : Governance Bancaria

La disciplina dell'attività bancaria è da sempre una questione di primaria importanza per il sistema finanziario ed economico, sia a livello nazionale che internazionale. Le imprese bancarie, infatti, si trovano al centro del processo di intermediazione fra risparmio e investimento: da un lato costituiscono il tessuto connettivo per il sistema dei pagamenti, dall'altro sono esposte a rischi finanziari molto più accentuati rispetto alle imprese tradizionali capaci di generare effetti sull'intero sistema economico. Il tema del «buon governo societario» ha ormai assunto un'importanza centrale nel settore bancario, in particolare a seguito dell'evoluzione della legislazione bancaria e al fenomeno della globalizzazione generato dall'apertura dei mercati internazionali. Oggi bisogna riconoscere l'esistenza di un ordinamento giuridico binario, costituito da un network di regole e di principi comuni a livello internazionale a cui si affianca una varietà di assetti con caratteristiche definite a livello nazionale.

Nell'Unione Europea, nonostante gli sforzi compiuti per assicurare la convergenza e la coerenza degli istituti nei singoli paesi, si rilevano caratteristiche divergenti tra le normative nazionali. Sono proprio questi processi d'integrazione dell'Unione Europea e di globalizzazione finanziaria che hanno favorito un acuirsi dell'interesse nello sviluppo di sistemi di *corporate governance* adeguati. La crescente attenzione rivolta al governo dell'impresa è testimoniata dal proliferare di regole, principi e raccomandazioni di *good corporate governance* che confluiscono sia in codici di *best practice*, sia in riforme organiche in materia di diritto societario e di legislazione sul governo d'impresa. Rispetto al passato, infatti, quando almeno nel contesto italiano la banca era fondamentalmente un'istituzione pubblica e con caratteristiche pubblicistiche, oggi essa è considerata un'impresa a tutti gli effetti, a cui viene chiesto di fissare obiettivi propri ed implementare strategie che ne favoriscano la competitività e l'efficienza (Capriglione, 2006). La *corporate governance* investe la tematica riguardante la gestione dell'impresa e può essere generalmente definita come l'insieme di strumenti, metodi, assetti organizzativi, nonché il quadro normativo, sulla base dei quali l'impresa determina e persegue i propri obiettivi, governa il complesso delle relazioni tra il management della società, il consiglio di amministrazione, gli azionisti e gli altri *stakeholders* e, infine, monitora le proprie performance (Masera, 2006).

Una parziale inversione di tendenza, almeno per l'Europa, è arrivata con la cosiddetta Prima Direttiva in materia bancaria<sup>13</sup> che, nel suo primo articolo, ha definito l'ente creditizio come impresa. Ancor più di prima, allora, la nuova banca-impresa ha avvertito l'esigenza di coniugare la tutela degli interessi del pubblico dei risparmiatori con il perseguimento dei tipici obiettivi aziendali: quindi, dotarsi di nuovi assetti organizzativi e di governo societario efficaci ed efficienti, è diventato il nuovo presupposto fondamentale.

Il dibattito sulla *corporate governance* degli istituti bancari, soprattutto negli ultimi anni, è stato influenzato da numerosi aspetti come i mutamenti normativi a seguito della formazione dell'Unione Europea, l'aumento della competitività di mercato e la crescente innovazione di prodotti e processi grazie alla globalizzazione e la despecializzazione bancaria.

Il termine *corporate governance*, in un'accezione più ristretta, è solito riferirsi al sistema degli strumenti e dei meccanismi che consentono agli azionisti, non direttamente coinvolti nella gestione, di valutare l'operato degli amministratori al fine di proteggere il proprio investimento, nonché di verificare che siano perseguiti gli obiettivi stabiliti dagli azionisti stessi, nel cui interesse l'attività deve essere svolta (Boccuzzi, 2010). Tale definizione è tuttavia circoscritta agli studi della teoria dell'agenzia, secondo i quali risulta necessario introdurre incentivi e controlli affinché la condotta del mandatario si svolga nell'interesse del mandante, minimizzando i costi di tali controlli (*agency costs*).

Riguardo questo tema, la letteratura esistente può essere suddivisa in due diversi filoni: uno, secondo il quale per le banche valgono le stesse considerazioni e gli stessi meccanismi di *governance* delle imprese non finanziarie; l'altro secondo cui, invece, le banche si differenziano notevolmente a causa di alcune caratteristiche intrinseche. Ad aprire questo dibattito fu Eugene Fama nel 1985 con il suo articolo "*What's different about banks?*"; questa domanda risulta particolarmente attuale nonostante siano passati molti anni dalla pubblicazione di questo articolo.

Tre sono le teorie sull'intermediazione finanziaria che hanno sottolineato le specificità delle banche: la teoria classica, della *New View* (Gurley e Shaw, 1960; Tobin, 1985) e la teoria sulle asimmetrie informative (Diamond e Dybvig, 1983; Diamond, 1984). Queste tre teorie hanno focalizzato l'attenzione sui tre ruoli "tradizionali" delle banche commerciali: il

---

<sup>13</sup> Si tratta della Direttiva 77/780/CEE del Consiglio, del 12 dicembre 1977, relativa al «coordinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative riguardanti l'accesso all'attività degli enti creditizi e il suo esercizio»

sistema dei pagamenti, la trasformazione delle scadenze e la creazione di liquidità. Di contro, le più recenti teorie sull'intermediazione finanziaria (Allen e Santomero, 1996, 1999; Allen e Gale, 1997) nel descrivere l'attività degli intermediari finanziari e, quindi, anche delle imprese bancarie, hanno posto l'accento prevalentemente sulla loro tendenza all'assunzione di maggiori rischi. Le innovazioni tecnologiche e finanziarie, la migliore circolazione delle informazioni da un punto all'altro del pianeta, la diffusione della tecniche della cartolarizzazione, sono tutti fattori che hanno contribuito e stanno ancora contribuendo al graduale declino dell'attività di intermediazione tradizionale. Oggi soprattutto per le banche di maggiori dimensioni, le principali fonti di reddito sono le commissioni da servizi e i guadagni da negoziazione piuttosto che i ricavi dall'area di intermediazione tradizionale. I primi a studiare più approfonditamente la *corporate governance* delle banche sono stati Caprio e Levine (2002-2004). Nei loro scritti, dopo una breve disamina dei principali elementi di *corporate governance* in generale, hanno posto l'attenzione su tre aspetti caratteristici delle banche: la loro maggiore opacità rispetto ad ogni altra tipologia d'impresa, la forte e specifica regolamentazione cui sono sottoposte, il loro modo di essere soggetti attivi nella *corporate governance* delle imprese.

La *corporate governance* delle banche è regolata a vari livelli del sistema delle fonti in quanto concorrono alla formazione della normativa di riferimento una pluralità di soggetti e di istituzioni non solo nazionali. Non solo infatti le banche sono soggette in quanto società per azioni alla normativa codicistica relativa ai sistemi di amministrazione e, per quanto attiene alle principali banche italiane, alla normativa dettata in materia dal cosiddetto Testo Unico della Finanza (TUF) per le società quotate. Le banche sono anche oggetto della specifica normativa di settore prevista dal cosiddetto Testo Unico Bancario (TUB), dalle nuove Disposizioni di Vigilanza prudenziale emanate dalla Banca d'Italia recentemente aggiornate con aggiornamento del 22 dicembre 2010 e dalle Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche del 4 marzo 2008<sup>14</sup>, integrate il 19 febbraio 2009 con una nota di

---

<sup>14</sup>Cfr. anche la Nota di chiarimenti emanata dalla stessa Banca d'Italia in data 19 febbraio 2009, che fornisce delucidazioni e precisazioni di carattere operativo e che non modificano il contenuto precettivo delle Disposizioni, essendo volte unicamente ad agevolarne una corretta ed omogenea applicazione.

chiarimenti di carattere operativo , che recano una disciplina organica della materia . Come innanzi accennato però il sistema normativo è reso assai intricato dalla presenza di altre fonti normative sovranazionali quali innanzitutto la disciplina comunitaria<sup>15</sup>, le norme dettate dal Comitato di Basilea, dal Sistema Europeo delle Banche Centrali, dai Comitati costituiti nell'ambito della procedura regolata dal cd. Rapporto Lamfalussy ; a tutto ciò è necessario ancora aggiungere le fonti negoziali generate dall'autodisciplina.<sup>16</sup> Tale sistema è il frutto del fortissimo processo di internazionalizzazione che ha vissuto il settore bancario e finanziario in generale, già prepotentemente avvertito negli anni '80.<sup>17</sup> Nel presente capitolo si intende porre attenzione in particolare alle regole di *corporate governance* specifiche delle banche in quanto tali proseguendo nella ricerca della specificità di tali soggetti rispetto alle imprese dell'economia reale e alle imprese finanziarie non bancarie, tenendo presente che la *corporate governance* nelle banche gioca un fondamentale ruolo ulteriore rispetto alla *corporate governance* delle altre imprese in quanto è essenziale a raggiungere e mantenere la fiducia collettiva nel sistema bancario nel suo complesso, ponendosi dunque come presidio per le crisi sistemiche del settore bancario, che come noto possono avere ed hanno avuto effetti drammatici sull'intero sistema economico, ormai fortemente globalizzato. La globalizzazione del diritto in materia bancaria e finanziaria in generale ha promosso strumenti innovativi per produrre regole al fine di «avvicinare sempre più i tempi della regolazione quelli dell'economia»<sup>18</sup> in una necessaria convivenza tra auto e etero -

---

<sup>15</sup> Direttiva 2 006 /48/CE; 2 006/ 49/C E; 2000/12/CE.

<sup>16</sup> Il metodo Lamfalussy, inizialmente ideato per la regolamentazione del settore mobiliare è stato esteso nel 2005 anche al settore bancario, a quello assicurativo e ai fondi pensione. La CE lanciò in seguito alla relazione del 14 ottobre 2002 del Comitato economico e finanziario una consultazione sull'eventuale estensione del metodo Lamfalussy alle banche e alle assicurazioni . Il 6 novembre 2003 la Commissione Europea propose di estendere tale metodo anche al settore bancario e dei fondi pensione. Intervenne parere favorevole della Banca Centrale Europea in data 20 febbraio 2004, 2004/C 58/11 ([www.ecb.int](http://www.ecb.int)).

<sup>17</sup> A. Hamilton, *The financial revolution*, Penguin Books, 1986: «What is going on now is a revolution: a revolution in the way finance is organized, a revolution in the structure of banks and financial institutions and a revolution in the speed and manner in which money flows around the world ».

<sup>18</sup> F. Capriglione, *Fonti Normative* , in "L'ordinamento finanziario italiano", a cura di F. Capriglione, Cedam , Padova, Tomo 1, p. 38



regolamentazione che si inserisce nel processo di integrazione fra regole pubbliche e regole private. «L'ordinamento bancario è ricco di deviazioni dal diritto societario comune che trovano la propria giustificazione nelle caratteristiche dell'attività o se si vuole nelle ragioni dell'impresa e in particolare nella necessità di arricchire il diritto societario degli strumenti necessari per garantire la sana e prudente gestione dell'impresa bancaria»<sup>19</sup>.

La riforma del diritto societario ha posto nuovamente il legislatore di fronte alle distinzioni consolidate nel tempo nel nostro ordinamento tra disciplina speciale per le banche e il diritto comune. In effetti alcune scelte, come meglio vedremo in seguito, operate dal legislatore della riforma avendo riguardo al mondo delle imprese non bancarie, mal si attagliano alla impresa bancaria. Preme segnalare che lo stesso legislatore della riforma era ben consapevole dei possibili contrasti: così infatti si legge nella Relazione al d.lgs. del 6 febbraio 2004, n. 37: «[l'impresa bancaria] oltre ad avere storicamente giustificato un trattamento speciale, ha disegnato un sistema di controlli e di garanzie la cui peculiarità e funzionalità va indubbiamente preservata». Nell'agosto dello stesso anno, il Ministro del Tesoro in qualità di Presidente del CICR ha emanato un decreto in cui invita le banche ad «adottare idonee cautele, statutarie regolamentari e organizzative, volte a prevenire i possibili effetti pregiudizievoli per la correttezza e la regolarità della gestione derivanti dalla compresenza nello stesso organo di funzioni gestorie e di controllo» e «ad attribuire espressamente agli organi di controllo i compiti e poteri, anche ulteriori rispetto a quelli previsti in via ordinaria, necessari al pieno ed efficace assolvimento dell'obbligo di rilevare le irregolarità nella gestione della banca e le violazioni delle norme disciplinanti l'attività bancaria». In attuazione di tale decreto, che dettava criteri generali e linee di indirizzo in materia di organizzazione e governo societario delle banche e di altri intermediari finanziari, il 4 marzo 2008 la Banca d'Italia ha emanato le Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario con riferimento alle

---

<sup>19</sup> R. Co sti, L'ordinamento bancario, Bologna, 2007, p. 387.

banche e alle società capogruppo indicando le caratteristiche essenziali che il governo societario deve presentare ai fini di sana e prudente gestione. Si tratta di un intervento lungamente atteso in quanto le precedenti Istruzioni di vigilanza non avevano recepito le riforme legislative che si erano avvicinate dal 2004 in poi prima fra tutte la riforma societaria e tale carenza di coordinamento aveva generato non pochi dubbi interpretativi.

## 5. Opacità nelle imprese bancarie

Le banche sono considerate generalmente più opache rispetto alle altre tipologie di imprese non finanziarie. Nonostante le asimmetrie informative siano una caratteristica di ogni settore economico, da diversi studi<sup>20</sup> emerge come queste siano molto più accentuate per le banche rispetto alle altre imprese. Infatti in questi istituti, la qualità dell'attivo (ad esempio dei prestiti erogati) è più difficilmente osservabile e può essere nascosta anche per diverso tempo. Esse, inoltre, hanno la possibilità di modificare la composizione del portafoglio di attività, diversificando il grado di esposizione al rischio, molto più facilmente rispetto ad altre tipologie di imprese non finanziarie (Levine, 2004). Non è un caso, infatti, che le due principali agenzie di rating internazionali, Moody's e Standard & Poor's, nel giudicare le banche, emettano giudizi discordi molto più spesso rispetto che per ogni altro settore (Morgan, 2002; Iannotta, 2004). Questa maggiore opacità, quindi, intesa come accentuazione delle asimmetrie informative, rende più difficoltoso il superamento dei problemi di agenzia e l'allineamento degli interessi dei diversi *stakeholders*. Le banche, come ogni altra impresa, hanno bisogno di essere monitorate dagli investitori al fine di prevenire i problemi di azzardo morale e selezione avversa. I depositanti di una banca, molto spesso non hanno le competenze e la capacità per valutare opportunamente gli assets di un istituto bancario, che, quindi, in questo senso, si presentano opachi. Secondo Iannotta (2004), *"banks appear to be among the more opaque industries, but not the most opaque one [...] part of bank uncertainty may be caused by the unclear, implicit government guarantees on bank liabilities. If government guarantees are vague, because they are extended beyond their de jure boundaries, market valuation of bank risk will be more subjective and less certain. Although bank risk is inherently hard to judge, there are some margins to increase bank transparency in order to enhance market discipline."* Per Morgan (2002) insomma, *"the push for increased market discipline and disclosure may shed light"*. In letteratura, esistono altre tesi che smentiscono questa presunta opacità delle banche. Flannery et al. (2004), ad esempio, non hanno rilevato significative evidenze empiriche a dimostrazione della maggior opacità delle banche, anzi sostengono che *"loan illiquidity and private information about specific borrowers need not necessarily make banks more difficult to value than nonfinancial firms are. Just as many loans do not trade in active*

---

<sup>20</sup> Furbine, 2001; Caprio e Levine, 2002; Levine, 2004.

*secondary markets, neither do many assets of nonfinancial firms: e.g., plant and equipment, patents, managers' human capital, or accounts receivable. How can outside investors accurately value the public securities issues by these firms?''*. E anche se una certa opacità fosse intrinseca all'attività bancaria la presenza di apposite autorità di vigilanza, che controllano l'operato delle banche, interverrebbe a mitigare l'opacità stessa garantendo, di contro, una maggiore trasparenza. Come sostiene Polo (2007) *“if a unique conclusion must be drawn, we might say that there is scope for government intervention to improve governance in banking by reducing bank opacity. Improving the flow of information through increased disclosure should enhance market discipline, in other words, it should foster the different potential bank monitors to do their job well. This is the rationale behind the third pillar of the New Basel Capital Accord”*.

Se da un lato è necessario che la responsabilità delle scelte strategiche di un'impresa sia concentrata in capo a professionisti, dall'altro lato si rivela necessaria un'azione di controllo su coloro che amministrano l'impresa, per allinearne gli obiettivi con coloro che nell'azienda investono le proprie risorse. L'azione di controllo sul management di una qualsiasi azienda, banche comprese, avviene attraverso tre canali principali: gli *stakeholders*, i mercati e le autorità di vigilanza. Le specificità che caratterizzano il governo delle banche stanno proprio nel diverso peso che questi canali di governo tendono ad assumere. La *governance* delle banche è, per diversi motivi, differente da quella delle altre imprese non finanziarie e meno regolate. I due fattori principali che favoriscono tale distinzione sono:

- le banche sono profondamente integrate nel sistema dei pagamenti di un paese e il loro attivo è finanziato principalmente attraverso l'emissione di passività aventi carattere monetario;
- il loro attivo è principalmente composto da titoli non immediatamente negoziabili a contenuto informativo privato.

Da questi aspetti discendono due tipi di fenomeni. Innanzitutto, se si considera la figura dei creditori (depositanti) della banca si nota come la maggior parte di essi detenga quote di debito modeste e molto liquide. Si comprende facilmente come i costi del controllo siano per loro troppo elevati rispetto ai benefici che riuscirebbero ad ottenere e come dunque sia più conveniente per loro adottare atteggiamenti di *free riding*. Il far parte del sistema dei pagamenti, però, dovrebbe assicurare una certa funzione di disciplina al governo della banca

da parte delle altre banche creditrici. Tuttavia l'esigenza di tutelare i piccoli depositanti e i numerosi altri *stakeholders* della banca (clienti, dipendenti, cittadini, altre banche) rende necessaria l'azione di vigilanza prudenziale eseguita dalle autorità preposte. L'importanza di questo tipo di vigilanza si comprende appieno se la si confronta con la presenza di un'istituzione che svolga la funzione di prestatore di ultima istanza in caso di fallimento della banca. Una simile impostazione indebolirebbe drasticamente il canale di controllo degli investitori esterni e amplificherebbe i fenomeni di *moral hazard* (Zazzaro, 2001).

Se a questi fattori si aggiunge la peculiare struttura di bilancio (Tarantola, 2008) caratterizzata dal ricorso ad elevati livelli di leva finanziaria e da rischi di disallineamento delle scadenze, si comincia ad avere un quadro più completo delle variabili capaci di influenzare la *corporate governance* di una banca. Alla luce della recente crisi finanziaria si può dunque affermare con certezza che una *governance* bancaria solida contribuisca a prevenire le situazioni di instabilità e di crisi, accresca la fiducia degli investitori e favorisca la creazione di valore duraturo. Le specificità sopra riportate avvicinano perciò la banca alla figura della *stakeholder society*, dove diversi soggetti sono a capo appunto di diversi "stake", o interessi, sulla sua attività (azionisti, detentori di capitale di debito, depositanti, autorità di vigilanza, ecc.). Questa qualificazione generale trova poi specifiche caratterizzazioni nei singoli ordinamenti e nelle tipologie prevalenti di sistemi finanziari (Adams & Mehran, 2003). Infine, è interessante notare come le banche possano porsi come soggetti attivi di governo e non solo passivo. Esse, di fatto, possono imporre il rispetto di particolari clausole contrattuali (*loans covenants*) o anche l'introduzione di propri rappresentanti nei consigli di amministrazione delle imprese, specie negli ordinamenti dove la partecipazione delle banche al capitale delle imprese è consentita.

## 6. Regolamentazione

L'industria bancaria è una delle più regolamentate al mondo. Le due ragioni tipicamente addotte a giustificazione di questa forte regolamentazione riguardano la necessità di evitare i rischi sistemici intrinseci nell'attività bancaria e la tutela dei depositanti e del pubblico dei risparmiatori in generale. Gli istituti bancari d'altronde sono fondamentali per lo sviluppo dell'economia e, come anche la storia recente ci ha dimostrato, le crisi bancarie possono generare gravi esternalità negative che finiscono col ripercuotersi pericolosamente su tanti e diversi settori dell'economia anche internazionale. Se le banche, inoltre, sono delle tipologie di imprese particolarmente opache, è facile intuire come proprio una regolamentazione che garantisca una maggiore trasparenza, diventi essenziale. D'altronde, fattori quali l'apertura alla concorrenza internazionale, i processi di privatizzazione e aggregazione, l'affermazione di nuovi modelli di intermediazione, la rapida innovazione finanziaria e l'integrazione dei diversi segmenti (assicurativo, bancario e dei servizi di investimento) di mercato hanno spinto le banche ad attribuire una sempre maggior rilevanza all'assetto organizzativo. Le autorità di vigilanza bancaria hanno assecondato questa evoluzione attraverso un graduale passaggio da una vigilanza strutturale, caratterizzata dalla significativa compressione delle scelte gestionali, alla vigilanza prudenziale, un nuovo impianto di supervisione delineato dal "Nuovo Accordo di Basilea" del 2006.

Ciascun ente creditizio deve dotarsi di "solidi dispositivi di governo societario, ivi compresa una chiara struttura organizzativa con linee di responsabilità ben definite, trasparenti e coerenti, di processi efficaci per l'identificazione, la gestione, la sorveglianza e la segnalazione dei rischi ai quali è o potrebbe essere esposto e di adeguati meccanismi di controllo interno, ivi comprese valide procedure amministrative e contabili". Il legame tra *governance* bancaria e regolamentazione è ormai evidente. Come sostenuto da Prowse (1997), allora, "*the most important corporate control mechanism in banking is regulatory intervention*". I sistemi di assicurazione dei depositanti e la presenza delle banche centrali quali prestatori di ultima istanza, sono alcuni dei principali strumenti pensati per prevenire il fallimento di una banca e l'eventuale, conseguente, effetto contagio nel resto del mercato finanziario. Questi meccanismi cosiddetti di *safety net*, tuttavia, possono anche accentuare il problema di *moral hazard* riducendo l'incentivo dei depositanti a monitorare l'attività bancaria e, contemporaneamente, incentivando la banca stessa ad incrementare la propria

esposizione al rischio. In quest'ottica, si giustificano il primo e il secondo pilastro di Basilea 2, volti rispettivamente a fissare dei requisiti patrimoniali minimi e un sistema efficiente ed efficace di controllo. A proposito dei pilastri di Basilea 2, un lavoro empirico circa gli effetti prodotti da queste regole è stato condotto da Barth, Caprio e Levine (2006). I tre autori hanno rilevato che *“empowering direct official supervision of banks and strengthening capital standards neither boost bank development nor improve bank efficiency, reduce corruption in lending, or lower banking system fragility”*. Al contrario, hanno evidenziato che *“fortifying official supervisory oversight and disciplinary powers impedes the efficient operations of banks, increase corruption in lending and hurts the effectiveness of capital allocation (although the negative impact vanishes when countries have extremely open, competitive, democratic political institutions). In contrast, bank supervisory and regulatory policies that facilitate private sector monitoring of banks, for example forcing banks to disclose accurate information to the public (III pillar), improve bank operations, bank efficiency and reduce corruption in lending”*.

Non sorprende quindi che Paesi con sistemi di assicurazione dei depositanti più generosi, sono soggetti con maggior frequenza a crisi bancarie (Demirguc-Kunt e Detragiache, 2003). Ancora Levine (2004) ha analizzato le diverse implicazioni della regolamentazione per la *corporate governance* delle banche in ben 107 diverse nazioni. In primo luogo, ha rivelato che molte regole limitano la concentrazione della proprietà degli istituti bancari. In alcuni Paesi esistono anche limiti sui soggetti che possono acquisire azioni del capitale di una banca. Il vincolo più diffuso riguarda, ad esempio, le partecipazioni bancarie eventualmente detenute da imprese non finanziarie. Si tratta di limitazioni poste per evitare eventuali concentrazioni di potere economico in mano a determinati soggetti. Levine (2004), tuttavia, ha dimostrato che una larga percentuale (circa il 75%) delle banche del suo campione non sono a proprietà diffusa ma anzi, in buona parte, controllate da vere e proprie famiglie proprietarie. È un paradosso: *“government regulatory restrictions are often ineffective at limiting family dominance of banks, but the regulatory restrictions on purchasing equity actually protect these family-controlled banks from takeover and hinder corporate governance”* (Levine, 2004). La regolamentazione del settore finanziario diventa, insomma, un aspetto fondamentale di *corporate governance* nella misura in cui limita e, in un certo senso, si sostituisce ai meccanismi di mercato, costituendo così una complessità aggiuntiva nello schema della teoria dell'agenzia e del rapporto principal – agent (Forestieri, 2007).

Le ragioni dello specifico intervento sul governo societario dell'impresa bancaria da parte della Banca d'Italia debbono ricercarsi in linea generale nell'incidenza della *corporate governance* societaria sui profili di una sana e prudente gestione; la competenza a regolamentare tale settore è prevista dall'art. 53, lettera d) del TUB in cui si disciplinano i compiti di vigilanza regolamentare della Banca d'Italia e si dispone che essa può, in conformità alle deliberazioni del CICR, emanare disposizioni di carattere generale aventi ad oggetto: «l'organizzazione amministrativa e contabile dei controlli interni» e, se pure a livello mediato e indiretto anche dalla lettera b del medesimo articolo che attribuisce detto potere alla Banca d'Italia anche per emanare disposizioni aventi ad oggetto il contenimento del rischio nelle sue diverse configurazioni. Alla luce dei recenti accadimenti relativi alla crisi finanziaria globale intervenuta nel 2007 è stato infatti riconosciuto a livello internazionale come una cattiva *governance* societaria rappresenti in effetti un rischio da cui le banche e l'intero sistema economico - sociale debbono difendersi: le regole sugli assetti di governo e organizzativi hanno sempre più assunto per la vigilanza un ruolo centrale in quanto imprescindibili per assicurare scelte strategiche consapevoli ed una efficace gestione dei rischi attraverso una corretta articolazione di ruoli e responsabilità dei principali centri decisionali nonché dell'integrità e completezza dei sistemi dei controlli e informativi. Come già accennato, più specificamente, l'intervento , che testimonia la «piena valorizzazione della *corporate governance* nel processo evolutivo della regolamentazione e dei controlli sulle banche»<sup>21</sup> prende dichiaratamente le mosse dalla riforma societaria ed in particolare pone attenzione ad una delle principali novità introdotte da tale riforma, ovvero l'introduzione di nuovi sistemi di amministrazione e controllo delle società per azioni, alternativi al modello tradizionale: il modello monistico ed il modello dualistico. Con particolare riferimento a ciò le Disposizioni sono state percepite come “dedicate” a correggere alcune distonie che l'applicazione delle nuove regole del diritto comune avrebbero potuto creare. Seguendo la traccia già segnata dai

---

<sup>21</sup> G. Marano, *La Governance delle banche tra disciplina civilistica e di vigilanza*, in *Le nuove s.p.a.*, Cap. XXIV, *Le Società bancarie*, Sez. IV, Paragrafo 3, a cura di O. Cagnasso e L. Panzani, Zanichelli, Bologna 2010, paragrafo 4.



principi di Basilea II, con particolare riferimento al secondo pilastro<sup>22</sup>, secondo cui i requisiti organizzativi costituiscono insieme con quelli patrimoniali presidi fondamentali per una sana e prudente gestione delle banche capace di produrre reddito e di minimizzare i rischi, la Banca d'Italia, nell'adottare le Disposizioni ha voluto dare più ampio respiro al proprio intervento, non limitandosi alla correzione di alcune distonie che la riforma societaria avrebbe potuto creare nel mondo delle banche, ed ha sottolineato l'importanza della *governance* societaria a tutto campo per la gestione sana e prudente dell'impresa bancaria. Nel disciplinare certi aspetti della struttura di comando e gestione, con divergenze rispetto ai modelli legali (come si è visto), l'Autorità di vigilanza ha mostrato di credere fortemente nella relazione fra corretta ed efficace gestione e *performance* positivi dell'azienda. La portata dell'intervento però è assai più ampia.

Innanzitutto preme riportare e sottolineare l'importanza, ai fini del presente lavoro, di parte della premessa delle Disposizioni: «Efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per tutte le imprese condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali», sembrerebbe dunque smentita la specialità delle banche ma così non è, infatti, subito a seguire, si legge: «Per le banche essi assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici oggetto di specifica considerazione da parte dell'ordinamento. Gli assetti organizzativi e di governo societario delle banche oltre a rispondere agli interessi dell'impresa, devono assicurare condizioni di sana e prudente gestione, obiettivo essenziale della regolamentazione e dei controlli di vigilanza». I soggetti destinatari dell'intervento, diversamente da quanto indicato nel Decreto del Ministro del Tesoro in qualità di Presidente del CICR nel 2004, sono le banche e le società capogruppo di gruppi bancari, alle quali si affida la

---

<sup>22</sup> Anche il terzo pilastro è a ben vedere fortemente connesso alla realizzazione di una buona *governance* societaria delle banche in quanto il processo di rafforzamento degli obblighi di trasparenza e informazione degli investitori è possibile solo qualora vi sia da parte delle banche la predisposizione di strategia di trasparenza informativa capaci di garantire una informazione non sovrabbondante ma chiara ed esaustiva.

responsabilità di assicurare attraverso l'attività di direzione e coordinamento la coerenza complessiva del gruppo da perseguirsi stabilendo adeguate modalità di raccordo tra i diversi organi societari con particolare riferimento alle funzioni aziendali che esercitano attività di controllo.

Le Disposizioni sono strutturate secondo la tecnica della *better regulation*<sup>23</sup>, ovvero secondo principi generali e linee applicative : i principi generali fissano gli obiettivi della disciplina, restando poi in capo alle banche la concreta individuazione delle soluzioni più idonee per realizzarli, mentre le linee applicative offrono soluzioni attuative delle norme generali per specifici aspetti senza tuttavia esaurire il contenuto precettivo delle stesse. La forza di una tale scelta risiede «nello stretto rapporto st retto rapporto di reciprocità tra l'*accountability* del regolatore pubblico nel motivare [...] le proprie scelte, e l'*accountability* delle fonti di autodisciplina privata, nell'aderire ai principi generali condivisi in un ambiente regolamentare realmente cooperativo.»<sup>24</sup>

L'obiettivo dichiarato delle disposizioni è quello di rafforzare gli standard minimi di organizzazione e governo societario con specifico riguardo a: (i) chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità, (ii) appropriato bilanciamento dei poteri; (iii) equilibrata composizione degli organi; (iv) efficacia dei controlli (ritenuti “il presidio di tutti i rischi aziendali”); (v) l'adeguatezza dei flussi informativi.

---

<sup>23</sup> Tale tecnica è basata sulla *principle based regulation* ed è propria del metodo legislativo applicato storicamente nel Regno Unito alla *corporate governance* e preferito alla tecnica *cd. rules-based*, tipicamente statunitense, in quanto più flessibile poiché l'assunto di partenza è che tutto ciò che non è espressamente proibito è permesso dal momento che il legislatore detta delle linee guida alle quali le società debbono a seguito di un processo di autovalutazione conformarsi. Cfr. A. Dabbs Garret t, *A Comparison of United Kingdom and United States Approaches to Board Structure*, in “The Corporate Governance Law Review” (2007) Vol 3. n. 2.

<sup>24</sup> R. Costi, F. Vella, *Banche, governo societario e funzioni di vigilanza*, cit., p. 24.

## 6.1 Il criterio di proporzionalità

L'Autorità pone particolare accento sul criterio di proporzionalità<sup>25</sup> che deve ispirare gli operatori nell'applicazione delle Disposizioni, e questo giustifica anche la scelta della tecnica legislativa adottata: in sede applicativa i singoli operatori dovranno motivare le scelte di governo societario in

funzione delle caratteristiche dimensionali, organizzative ed operative dell'azienda. L'Autorità mira infatti non a limitare la discrezionalità nella scelta delle diverse opzioni di governo societario ma a promuovere scelte coerenti con un'articolazione delle funzioni di governo che garantiscano la sana e prudente gestione.

Nella nota di chiarimenti pubblicata in data 19 febbraio 2009, una intera sezione è dedicata proprio alla specificazione di tale criterio: l'Autorità risponde così alla richiesta di chiarire quali siano gli indici di complessità da un punto di vista dimensionale, operativo e organizzativo in modo da agevolare l'applicazione delle Disposizioni in conformità a quanto dalla stessa auspicato e dunque con rigorosa attenzione al criterio di proporzionalità. Tra gli indici individuati nella Nota di chiarimenti si ha riguardo non solo a elementi economici quale la dimensione degli attivi e il tipo di operatività, ma anche e soprattutto ad altri elementi, attinenti soprattutto alla struttura, quali: la struttura proprietaria, la eventuale quotazione su mercati regolamentati, la eventuale appartenenza ad un gruppo bancario o ad un *network* operativo. Le Disposizioni si articolano dunque, coerentemente con gli obiettivi di regolamentazione innanzi illustrati, in cinque sezioni dedicate rispettivamente a: (i) sistemi di amministrazione e controllo e progetto di governo societario; (ii) compiti e poteri degli organi sociali; (iii) composizione degli organi sociali; (iv) meccanismi di remunerazione e incentivazione; (v) flussi informativi. La crisi era già in atto ma non si intese

---

<sup>25</sup> Tale criterio è già richiamato dal Comitato di Basilea nei *Principles for Enhancing Corporate Governance* del 2006 e ribadito in quelli pubblicati nell'ottobre del 2010 in cui si legge al punto 8 dell'Introduzione p. 12: «The implementation of the principles set forth in this document should be proportionate to the size, complexity, structure, economic significance and risk profile of the bank».

dedicare un'intera sezione ai controlli interni e alla individuazione e gestione dei rischi, materie richiamate nella premessa delle Disposizioni

con l'indicazione che sono oggetto di un più ampio sistema normativo che viene solo integrato dalle disposizioni. Si intende di seguito offrire un commento relativamente ad alcuni di quelli che sembrano gli aspetti di maggior rilievo, anche alla luce delle recenti evoluzioni, ed in particolare non si ripercorrerà, se non assai brevemente, la ricca disquisizione dottrina<sup>26</sup> in merito alla scelta delle Disposizioni relativamente ad alcune deroghe alle disposizioni codicistiche in tema di modello dualistico, anche perché, diversamente dalle attese del momento, tale modello non ha poi riscosso il grande successo che ci si attendeva.

## 6.2 Il Progetto di Governo Societario

Proprio con riferimento alla scelta del sistema di amministrazione e controllo le Disposizioni hanno richiesto alle banche di compiere una approfondita autovalutazione (chiamata anche autodiagnosi) per effettuare, anche avuto riguardo al criterio di proporzionalità innanzi illustrato, una scelta di *governance* realmente funzionale alle proprie esigenze ed in concreto più idoneo a «assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli, avendo presenti anche i costi connessi con l'adozione e il funzionamento del sistema prescelto. Le Disposizioni, con specifico riferimento al criterio di proporzionalità, arrivano a suggerire quando possa essere opportuno adottare i modelli monistico o dualistico ovvero nel caso di «banche che operano in misura rilevante sui mercati internazionali in cui tali modelli sono maggiormente conosciuti ovvero facenti parte di gruppi in cui sono prevalenti tali forme organizzative»<sup>27</sup> o che attraversano particolari momenti di discontinuità nella

---

<sup>26</sup> Cfr. per tutti M. Cera e G. Pesti, a cura di, *Banche e Sistema Dualistico, Forme, funzioni, finzioni*, in "Analisi Giuridica dell'Economia", 2/2 007, Bologna, Il Mulino, e P. Abbadessa e F. Cesarini, a cura di, *Sistema dualistico e governance bancaria*, Torino, Giappichelli, 2009 e *Sistema dualistico e governance bancaria*, a cura di P. Abbadessa e F. Cesarini, Torino, Giappichelli, 2009.

<sup>27</sup> Sono state esentate unicamente le banche di credito cooperativo che abbiano adottato lo statuto tipo predisposto dall'associazione di categoria, vagliato dalla Banca d'Italia (vedi lettera f), sezione 1

vita della società («ferma restando la necessità che il modello adottato sia coerente con le strategie di lungo periodo»).

Per le banche di minore dimensione si rimanda invece all'ausilio delle associazioni di categoria.

La scelta del modello societario adottato deve essere presentata alla Banca d'Italia nell'ambito del cd. progetto di governo societario che ogni banca ha dovuto redigere e presentare, ove richiesto, all'Autorità entro il 30 giugno del 2009. Destinataria di tale documento è dunque ai sensi delle Disposizioni la Banca d'Italia mentre resta alla autonoma valutazione delle banche la valutazione circa l'opportunità di rendere pubblico il progetto di governo societario in tutto o in parte.

Il contenuto del progetto di governo societario, già espressamente richiamato dal Decreto del Ministro dell'Economia in qualità di Presidente del CICR del 5 agosto 2004<sup>28</sup>, è ben specificato dalle disposizioni che richiedono non solo di specificare, come innanzi ricordato, le ragioni che rendono il modello prescelto più idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e dei controlli, ma anche di fornire la descrizione delle scelte attinenti alla struttura organizzativa, ai diritti degli azionisti, alla struttura finanziaria e alle modalità di gestione dei conflitti di interesse.

Per quanto poi attiene per le società capogruppo di gruppi bancari è anche richiesto di fornire una adeguata rappresentazione e motivazione delle modalità di raccordo tra gli organi e le funzioni aziendali. Non è chiarita però la valenza del progetto di governo societario ovvero se abbia una valenza

---

delle Disposizioni. A tal riguardo si segnala che la stessa Banca d'Italia nel Resoconto sulla consultazione sulla disciplina in materia di organizzazione e governo societario delle banche ha indicato le ragioni di tale esenzione, che si giustifica unicamente in quanto esiste per tali banche uno statuto tipo validato dalla stessa Banca d'Italia. Si noti che è stata promossa anche l'esenzione per le banche di limitate dimensioni: tale richiesta non è stata accolta dall'Autorità che ha ritenuto non giustificabile una esenzione generalizzata per le banche di piccole dimensioni per le quali non esiste uno statuto tipo validato dalla Banca d'Italia

<sup>28</sup> La Banca d'Italia emana istruzioni per l'attuazione del presente decreto, prevedendo, tra l'altro, che le banche e le società capogruppo di gruppi bancari predispongano un progetto concernente il proprio assetto complessivo di governo societario.

meramente programmatica o se invece sia da ritenersi vincolante per gli organi che lo approvano né è stabilito quale sia il ruolo dell'assemblea nell' *iter* di approvazione del progetto. A tale ultimo riguardo la Banca d'Italia con la nota di chiarimenti del 19 febbraio 2009 ha precisato che:

«Le Disposizioni non richiedono che il progetto di governo sia approvato dall'assemblea dei soci. In caso di cambiamento di modello di amministrazione e controllo o di altre modifiche statutarie di particolare rilevanza può comunque essere opportuno che l'organo competente porti il progetto o i suoi contenuti salienti a conoscenza dell'assemblea, al fine di renderla pienamente edotta della portata delle delibere che è chiamata a valutare ed approvare».

Altro aspetto sul tema che ha necessitato una precisazione è stato quello relativo contenuti del progetto di governo societario di una società capogruppo di un gruppo bancario che, come precisato nella citata nota di chiarimenti, deve fornire un'adeguata rappresentazione e motivazione delle modalità di raccordo tra gli organi e le funzioni aziendali delle diverse componenti del gruppo, con specifica attenzione ai profili relativi al sistema di governo e controllo (poteri degli organi, flussi informativi, gestione dei rischi, etc.).

In particolare, nel redigere il progetto di governo a livello consolidato la capogruppo deve dare conto degli assetti organizzativi adottati da tutte le società controllate, ivi incluse quelle estere, graduando la profondità dell'analisi secondo criteri di proporzionalità (es. significatività della controllata per rischiosità o profili dimensionali).»

Oggi sui siti delle maggiori banche italiane sono reperibili corposi documenti che rappresentano il progetto di governo societario delle stesse; la decisione di rendere pubblico in tutto o in parte il documento resta infatti affidata all'operatore, anche se a ben vedere si tratta di un documento assai importante anche per il pubblico in quanto rappresenta un tassello per comprendere, attraverso una valutazione delle scelte operate dalla banca

rispetto alla propria organizzazione di *governance*, quali siano gli accorgimenti che la stessa ha adottato per la gestione del rischio.<sup>29</sup>

Per le banche quotate si è posta, inoltre, la questione del rapporto tra progetto di governo societario e relazione sulla *corporate governance* che ai sensi del Testo Unico della Finanza esse sono tenute, in quanto società quotate, a redigere annualmente: si tratta, come precisato nella nota di chiarimenti, di documenti che hanno finalità diverse in quanto nel progetto di governo societario è richiesta una informativa in maggior dettaglio sull'organizzazione interna della banca.

### **6.3 I poteri degli organi sociali**

Per quanto attiene ai compiti e poteri degli organi sociali disciplinati nelle Disposizioni preme rilevare ai fini della presente analisi alcuni aspetti peculiari delle banche.

Uno dei primi obiettivi in tale ambito è quello di promuovere assetti che ostacolino fortemente la eccessiva concentrazione di poteri in capo ai singoli esponenti aziendali: a tale fine oltre ad una estensione delle materie non delegabili, al divieto di riservare in via esclusiva il potere di proposta delle delibere consiliari all'amministratore delegato ruolo cruciale di bilanciamento attribuito al presidente dell'organo con funzione di gestione, si legge un generale favore per la costituzione di comitati nell'ambito delle diverse funzioni .

È poi sottolineato il ruolo sempre più fondamentale riconosciuto all'organo con funzioni di controllo e particolare attenzione è dedicata ai requisiti di professionalità, indipendenza<sup>30</sup> ed esecutività dei componenti degli organi

---

<sup>29</sup> Cfr. M. Brogi, *Il progetto di governo societario: la governance bancaria alla luce delle nuove disposizioni di vigilanza*, in "Banche e Banchieri", n. 1/2009, p.24.

<sup>30</sup> Relativamente all'effettiva indipendenza G.D. Mosco ancora nel 2008 con fermava che «nelle società a capitale concentrato [e come descritto in precedenza al cune delle più importanti banche italiane lo sono ancora], come sono praticamente tutte le nostre società quotate, gli amministratori indipendenti scelti dagli stessi soci di maggioranza che nominano gli esecutivi possono risultare comunque a questi collegati, al di là di ogni previsione di legge,

sociali. Come noto le Disposizioni hanno suddiviso, nettamente, gli organi sociali per funzioni: funzione di supervisione strategica e funzione di gestione (che devono essere in base al principio del bilanciamento dei poteri ben distinte nel caso in cui siano attribuite a organi diversi) e funzione di controllo<sup>31</sup>.

Resta sullo sfondo la figura del direttore generale che rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione, la cui nomina non può essere delegata e la cui centralità è richiamata dalle stesse Disposizioni in particolare per le banche di minori dimensioni e limitata complessità operativa, in cui va evitata la nomina di un amministratore delegato e di un direttore generale.

La presenza di più direttori generali è poi possibile solo in casi eccezionali e purché sia in ogni caso garantita l'unitarietà della conduzione operativa.

Traspare infatti dalle Disposizioni la ferma volontà di mantenere, anche nelle strutture più complesse e per quanto possibile, proprio l'unitarietà della conduzione operativa, che sembra poter essere assicurata al meglio attraverso l'individuazione di un soggetto al vertice della struttura interna, fermo restando il forte disfavore nei confronti di situazioni di accentramento del potere.<sup>32</sup>

Allo stesso tempo si riscontra, come innanzi accennato, il favore delle Disposizioni verso i comitati specializzati (quelli a cui vengono affidati ad esempio compiti istruttori, consultivi, propositivi) la cui costituzione

---

e in ogni caso incontrano obiettive difficoltà a svolgere il proprio ruolo». Come infatti indicato dall'Autore, l'indipendenza deve essere esercitata nei confronti non soltanto degli esecutivi ma anche degli azionisti, soprattutto degli azionisti di controllo. C fr. G. D. Mosco, *Le regole di governance per le quotate: una risorsa o un peso?*, in "Quaderni di Giurisprudenza Commerciale - Imprese e Investitori, Crescita, tutele, interessi", n. 318, Milano, Giuffrè, 2008, p.49.

<sup>31</sup> Il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo sulla gestione sono, nei diversi modelli, gli organi con funzione di controllo (o organi di controllo).

<sup>32</sup> Con particolare riferimento alle funzioni di supervisione strategica e gestione le Disposizioni hanno dichiarato l'obiettivo di prevedere assetti che consentano una adeguata dialettica: proprio a tal fine le regole di *governance* sono volte a evitare una eccessiva concentrazione di poteri in capo ai singoli esponenti aziendali.



all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica sembra essere prescritta per le banche di maggiori dimensioni o connotate da un'elevata complessità operativa.

A tali comitati, composti -anche se non in prevalenza- da indipendenti, è affidato il compito di agevolare l'assunzione di decisioni soprattutto con riferimento ai settori di attività in cui è più facile che si configurino situazioni di conflitto di interessi. In particolare le Disposizioni stabiliscono che nelle banche di maggiori dimensioni o connotate da un'elevata complessità operativa siano costituiti all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica comitati specializzati quali ad esempio il comitato per il controllo interno, quello per la remunerazione, quello per le nomine.

È anche stabilito che il numero dei componenti di tali comitati non superi le cinque unità e sia sempre conforme ad un criterio di proporzionalità. Per salvaguardare l'unità di indirizzo innanzi richiamata è comunque chiarito che «l'istituzione dei comitati non deve comportare una limitazione dei poteri decisionali e della responsabilità degli organi aziendali al cui interno essi siano costituiti.». Infine, la costituzione di un apposito comitato è prevista all'interno dell'organo che stabilisce i compensi dei consiglieri investiti di particolari cariche: tale comitato deve essere composto in maggioranza da soggetti indipendenti ed ha affidati compiti consultivi e di proposta in materia di compensi degli esponenti aziendali nonché compiti consultivi in materia di determinazione dei criteri per la remunerazione del *management* della banca.

I modelli per comitati, largamente presenti nelle società quotate, vengono importati nelle banche a struttura maggiormente complessa: l'obiettivo sembrerebbe appunto quello di chiarire esattamente i compiti e le responsabilità di ogni funzione con il rischio però di deresponsabilizzazione dei deleganti. Le maggiori banche italiane costituite in società per azioni presentano strutture di *governance* in cui svariati sono i comitati costituiti.

In dottrina ci si è interrogati sulla struttura dei comitati interni nonché, nel caso di banche che abbiano adottato il modello dualistico, se tali comitati debbano essere costituiti in seno al consiglio di sorveglianza ovvero a quello di gestione. Con riferimento a Intesa Sanpaolo (ma lo stesso vale per Banco

Popolare e Unione di Banche Italiane) si rileva che i comitati presenti sono costituiti nell'ambito del consiglio di sorveglianza e sono tutti interamente composti da amministratori indipendenti secondo quanto indicati nei rispettivi statuti. Uno degli elementi che permane è la presenza significativa del presidente del consiglio di amministrazione o del consiglio di sorveglianza in molti comitati ciò comportando una concentrazione di potere che si scontra con il principio del bilanciamento dei poteri, criterio ispiratore delle Disposizioni. Si parla in tal senso di una sorta di primazia di cui gode il presidente del Consiglio di Sorveglianza nelle banche con modello dualistico, dove le prerogative di tale figura sono state aumentate rispetto a quanto previsto per le società di diritto comune (art. 2409 – duodecies, comma 9, c.c.).

#### **6.4 La composizione degli organi sociali**

Le disposizioni appaiono preoccuparsi prevalentemente di due aspetti: il sovraffollamento dell'organo di gestione e dall'altro dei requisiti qualitativi dei membri degli organi di gestione e di controllo delle banche. Per quanto attiene il primo aspetto, ancora una volta, il più volte richiamato principio di proporzionalità dovrebbe ispirare la scelta relativa al numero di componenti dell'organo che svolge funzioni di gestione nelle banche. L'Italia (nel 2007) era il primo paese per numero di componenti dell'organo amministrativo. Le Disposizioni in tal senso ribadiscono innanzitutto che la composizione degli organi sociali ha importanza centrale per l'efficace assolvimento dei compiti loro affidati dalla legge, dalle disposizioni di vigilanza e dallo statuto (si badi in ultima posizione) e, in secondo luogo, che «il numero dei componenti degli organi sociali deve essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della banca al fine di presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale, per quanto concerne la gestione e i controlli». E ancora «la composizione degli organi non deve risultare pletorica: una compagine eccessivamente numerosa

può ridurre l'incentivo di ciascun componente ad attivarsi per lo svolgimento dei propri compiti e può ostacolare la funzionalità dell'organo stesso».<sup>33</sup>

Se dunque la regolamentazione è alla ricerca di incentivi, vedi anche l'attenzione riversata sui sistemi di remunerazione, per gli amministratori, l'affollamento dell'organo di gestione non solo può comportare inefficienze, difficoltà nella suddivisione dei compiti e delle relative deleghe ma può rappresentare anche un vero e proprio disincentivo al costante e attento svolgimento dei compiti di gestione in capo a ciascun amministratore e un elemento di deresponsabilizzazione.

Le Disposizioni, nonostante il tenore letterale possa creare qualche incertezza, non aggiungono nuovi requisiti rispetto a quelli previsti dal D.M. emanato ai sensi di quanto previsto dall'art. 26 del TUB: le Note di Chiarimento espressamente indicano infatti che «sono da considerarsi vincolanti esclusivamente i requisiti stabiliti ai sensi dell'art. 26 TUB». Il valore delle indicazioni in proposito dettate dalle Disposizioni, stando a quanto si legge nella nota di chiarimenti è invece quello di parametri per il processo di autovalutazione, nel continuo, da parte degli organi aziendali relativamente alle esigenze di professionalità, da intendersi non solo come competenza in uno specifico settore ma come tipologia e varietà di competenze ed esperienza, necessarie per il perseguimento delle strategie e rispondenti al contesto in cui opera la banca. Nulla vieta dunque che siano le banche stesse nell'ambito di

---

<sup>33</sup> Studi comportamentali hanno dimostrato sia a livello teorico - scientifico sia empirico che consigli di amministrazione con meno componenti operano più efficacemente di quelli con molti componenti, attestandosi il numero di componenti ideale a 12. Cfr. P. Turquet: *Threats to Identity in the Large Group*. In: Kreeger, I., *The Large Group*, Karnac Books, 1994. In consigli di amministrazione troppo numerosi si producono dinamiche cd. di "groupthinking" secondo le quali non vi è da parte di ogni componente piena attenzione alle proprie competenze quanto piuttosto una tendenza a seguire gli altri con una evidente riduzione dell'attività di verifica e monitoraggio. Ciò è dovuto anche al fatto che quando il numero dei componenti superi i 12 diventa assai più complesso mantenere relazioni sociali stabili con tutti i membri. Cfr. I. L. Janis, *Victims of groupthinking*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1972.

tale processo di autovalutazione ad inserire nei propri statuti specificazioni e ampliamenti<sup>34</sup> relativamente a detti requisiti.

Chiarita la valenza delle Disposizioni a tal riguardo, di seguito una breve disamina delle linee applicative dalle stesse dettate in merito ai requisiti di professionalità, indipendenza e a quello cd. di disponibilità e alla nozione di esecutività. Per quanto attiene ai requisiti le linee applicative oltre alla professionalità richiamano la necessità che gli esponenti abbiano anche la disponibilità di tempo<sup>35</sup> (da leggersi anche in combinato disposto con lo sfavore per il cumulo di cariche<sup>36</sup>) necessaria per svolgere i compiti affidati. Le Disposizioni richiedono poi rispetto alla normativa codicistica e a quella prevista per le società quotate<sup>37</sup> un ulteriore sforzo proprio con riferimento al cumulo di incarichi: le banche debbono non solo accertare e valutare in occasione della nomina degli esponenti aziendali eventuali incarichi di analoga natura ma inserire specifiche previsioni a tal riguardo negli statuti o nei regolamenti interni. In merito alla questione del cumulo degli incarichi si è anche espressa in termini severi l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato: —[il] *cumulo di incarichi appare di rilievo nell'analisi dei*

---

<sup>34</sup> L' incremento della qualificazione professionale degli organi di governo delle banche è da tempo auspicato dalla dottrina, vedi in parti col are C. Brescia Morra, *Gli amministratori di banche nella disciplina di vigilanza*, AGE, Analisi Giuridica dell' Economia, n. 1/2004, p. 111.

<sup>35</sup> Proprio in tema di disponibilità di tempo la prima raccomandazione della *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. Final Recommendations*, 26 novembre 2009, ([www.hm-treasury.gov.uk](http://www.hm-treasury.gov.uk)) riguarda lo stabilire al momento della nomina dei componenti dell'organo con funzioni di gestione e controllo il tempo minimo che dovrà essere dedicato per le riunioni del relativo organo.

<sup>36</sup> Già anni fa P. Marchetti e L. Bianchi, *Composizione e funzionamento del consiglio di amministrazione delle banche*, in *Il governo delle banche in Italia*, Fondazione Roselli, quarto rapporto, Roma, 1999, p. 302 avevano sottolineato la necessità di un intervento regolamentare in tema di cumuli di cariche per gli amministratori.

<sup>37</sup> L' art. 148 -bis del Testo Unico sulla Finanza stabilisce che con regolamento della CONSOB sono stabiliti limiti al cumulo degli incarichi di amministrazione e controllo che i componenti degli organi di controllo di società italiane con azioni quotate nei mercati regolamentati italiani o di altri paesi dell'Unione europea, e società emittenti strumenti finanziari diffusi tra il pubblico in misura rilevante possono assumere presso tutte le società di cui al libro V, Titolo V, capi V (S.p.A.), VI (S.a.p.A.), e VII (S.r.l.) del codice civile, e aggiunge che la Consob stabilisce tali limiti avendo riguardo all' onerosità e alla complessità di ciascun incarico, anche in rapporto alla dimensione della società, al numero e alla dimensione delle imprese incluse nel consolidamento nonché all' estensione e all' articolazione della struttura. La materia è stata poi oggetto di un apposito regolamento Consob, cfr. le modifiche apportate al Regolamento Consob n. 11971 (il c. d. regolamento Emittenti), introdotte nel giugno 2007.

*potenziali effetti restrittivi della concorrenza in considerazione del fatto che i soggetti aventi tali incarichi non possono, agendo nell'interesse degli azionisti dai quali hanno ricevuto i diversi mandati, non tener conto dell'intero set informativo a loro disposizione nel momento in cui operano nei vari organi di gestione e controllo. Alternativamente, ed in contraddizione con quanto sopra affermato, si dovrebbe presumere che tali soggetti agiscano volontariamente in maniera sub -ottimale per gli azionisti che rappresentano. La situazione appena descritta dà quindi la ragionevole certezza agli azionisti di entrambe che egli, agendo correttamente nell'interesse di cui sono portatori: (i) opererà perseguendo l'obiettivo di massimizzare i profitti di ogni banca, ma godendo di un insieme informativo, legittimamente acquisito nei vari ruoli assunti, che attenua quel margine di incertezza tipico dell'agire tra concorrenti; (ii) individuerà le soluzioni che evitino di avvantaggiare una banca penalizzando l'altra.*

Il fenomeno secondo le indagini condotte dall'Autorità Antitrust ha dimensioni significative, come indicato nella tabella che segue (fonte: *La corporate governance* di banche e compagnie di assicurazioni).

Per quanto infine attiene il delicato requisito dell'indipendenza<sup>38</sup>, definito «un nuovo mito collegato al mito del conflitto di interessi»<sup>39</sup>, la nota di chiarimenti si è arrestata nell'indicare, agli operatori che chiedevano maggiori ragguagli, che sino all'adozione del regolamento del Ministro dell'Economia e delle Finanze ai sensi dell'art. 26 TUB, le banche sono tenute ad indicare nel proprio statuto la definizione di indipendenza che intendono applicare, mutuandola eventualmente dalla definizione contenuta nel codice di autodisciplina, nonché

---

<sup>38</sup> La necessità di favorire l'indipendenza degli organi amministrativi rispetto all'approprietà della banca era stata oggetto di attenzione già prima della riforma del diritto societario. Cfr. in particolare C. Bresci a Morra e U. Morera, *L'impresa bancaria. L'organizzazione e il Contratto*, Roma – Napoli, pp. 24 -26, 2006; C. Brescia Morra, *Gli amministratori di banche nella disciplina di vigilanza*, in "A.G.E.", 2004, Vol. 1, p.1 01 e ss.

<sup>39</sup> P. Ferro- Luzzi, *Onorabilità, professionalità ed indipendenza degli esponenti nell'esercizio dell'impresa bancaria nel sistema dualistico*, in "Sistema dualistico e governance bancaria", a cura di P. Abbadessa e F. Cesarini, Torino, Giappichelli, 2009.p. 151 in cui l'Autore continua indicando che data la rilevanza e i riflessi operativi è un tema che «meriterebbe un convegno a sé» e suggerisce allo stesso tempo una nozione in positivo di indipendenza basata sul valore di reputazione proprio del soggetto che deve essere superiore al valore dell'incarico e fondato su una onorata carriera.

il numero di componenti ai quali essa debba essere riferita<sup>40</sup>. Ai sensi del codice di autodisciplina sono indipendenti gli amministratori che «non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio». Gli statuti delle maggiori banche italiane fanno esplicito riferimento alla definizione di "indipendenza" offerta dal codice di autodisciplina<sup>41</sup> delle società quotate rinunciando alla facoltà di proporre una "propria" definizione tagliata sulla realtà dell'impresa bancaria.

## 6.5 I flussi informativi

Le Disposizioni dedicano nell'ultima sezione pochi capoversi alla circolazione delle informazioni tra gli organi sociali e all'interno degli stessi; ha sorpreso tale approccio definito minimalista rispetto ad una questione che le Disposizioni stesse indicano come «imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficienza della gestione e di efficacia dei controlli»; l'adeguatezza e l'efficienza dei flussi informativi rappresenta infatti una condizione necessaria all'efficienza della

---

<sup>40</sup> M. Perassi, *Consiglieri indipendenti e di minoranza*, in "A.G.E. 2/2007, Banche e sistema dualistico, forme, funzioni, finzioni", che sottolinea il ruolo centrale che i membri indipendenti possono rivestire al fine di assicurare l'efficacia dei controlli interni, presidio indispensabile per il rispetto delle regole di sana e prudente gestione e offre un'interessante analisi delle norme statutarie di alcune delle principali banche italiane con specifico riferimento ai membri indipendenti e da cui emerge la valenza di tali norme a porsi come base per un apporto costruttivo di tali membri.

<sup>41</sup> Il requisito di indipendenza è definito dal Codice di autodisciplina emanato nel 2006 a cura di Borsa Italiana S.p.A. indica che sono indipendenti gli amministratori «che non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio.». Si noti l'unico aggiornamento dalla sua emanazione è del 3 marzo 2010 e relativo solamente ai sistemi di remunerazione e dei dirigenti con responsabilità strategiche – art. 7, dunque nonostante la crisi Borsa Italiana non ha ritenuto di dover aggiornare uno dei principali strumenti relativi alla *corporate governance* delle società quotate. Ciò è da confrontarsi con l'emanazione da parte della Banca d'Italia non solo delle Disposizioni di vigilanza in materia di governo societario ma anche con le recenti Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale che pure coinvolgono i sistemi di *governance* a conferma della peculiarità che il governo societario delle banche presenta anche rispetto alle altre società quotate.

gestione e dei controlli.<sup>42</sup> Vengono presi in considerazione dalle Disposizioni in particolare i flussi informativi tra gli organi sociali e all'interno degli stessi, dunque i flussi informativi endo-societari<sup>43</sup>, mancando un richiamo espresso sia a quelli verso l'esterno (autorità di vigilanza ma anche verso il pubblico) sia quelli intra-gruppo ed infatti i principi generali accentuano e puntano proprio nel richiedere che le banche pongano specifica cura nello strutturare forme di comunicazione e scambio di informazioni complete, tempestive e accurate tra gli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo, in relazione alle competenze di ciascuno di essi, nonché all'interno di ciascun organo. Le Disposizioni indicano anche la necessità di approntare “presidi organizzativi” per evitare il rischio di divulgazione impropria di notizie riservate, ben si comprende in un settore dove l'elemento della fiducia diffusa sia così rilevante l'importanza attribuita non solo a sistemi che consentano l'adeguato fluire delle informazioni ma anche a sistemi che, ove si tratti di notizie riservate, lo blocchino. Le Disposizioni fanno specifico riferimento alla norma del codice civile (art. 2381, comma 6) che impone agli amministratori l'obbligo di agire in modo informato: nella *governance* bancaria sembra però che tale principio debba essere esteso con forza a tutti gli esponenti bancari e non solo agli amministratori o all'organo con funzioni di gestione che, come si è avuto modo di vedere, non sempre è l'unico organo che agisce (nel senso di gestisce) per la banca.

Le Linee Applicative richiedono alle banche di emanare appositi regolamenti il cui contenuto essenziale è individuato dalle stesse in elementi che attengono

---

<sup>42</sup> *La Governance delle banche tra disciplina civilistica e di vigilanza*, in “Le nuove s. p. a.”, Cap. XX IV, Le Società bancarie, Sez. IV, Paragrafo 5, opera diretta da O. Cagnasso e L. Panzani, Bologna, Zanichelli, 2010

<sup>43</sup> In seno al consiglio di amministrazione è attribuito al presidente il ruolo di “garante” della corretta circolazione endoconsiliare dei flussi informativi. I poteri di convocazione, redazione dell'ordine del giorno e procedurali di direzione e coordinamento dei lavori dell'organo collegiale non sono formali e procedurali ma in presenza di assetti proprietari complessi o di minoranze significative possono assumere grande rilevanza per il buon funzionamento del sistema di governo societario della banca, come sottolineato da C. Brescia Morra, *I flussi informativi nella corporate governance bancaria*, in “Banche e Banchieri”, n. 6/2008.

non solo la tempistica, le forme e i contenuti della documentazione da trasmettere ai singoli componenti degli organi necessaria ai fini della gestione ordinaria dell'azienda, ma anche alla definizione delle competenze e dei doveri attribuiti ai presidenti degli organi stessi relativamente «alla formazione dell'ordine del giorno; informazione preventiva ai componenti degli organi in relazione agli argomenti all'ordine del giorno; documentazione e verbalizzazione del processo decisionale; disponibilità ex post di detta documentazione; trasmissione delle delibere all'Autorità di vigilanza, quando previsto dalla normativa». Dal punto di vista dei contenuti si richiede poi di determinare in tali regolamenti il contenuto minimo dei flussi informativi; non sorprende che venga incluso nel contenuto minimo il monitoraggio del rischio della banca individuato non solo nell'esposizione della banca ma anche, attraverso un riferimento generico a tutte le tipologie di rischio rilevanti, quali in particolare il rischio di credito, il rischio di mercato, il rischio operativo e il rischio reputazionale, nonché e non in ultimo alle tipologie di operazioni innovative e i rispettivi rischi.

Per quanto infine attiene alla competenza ad emanare tali regolamenti, rispetto alla versione offerta in consultazione è stato eliminato il riferimento alla competenza dell'organo con funzione di supervisione in accoglimento dell'osservazione secondo la quale detto regolamento deve essere approvato dal consiglio di sorveglianza in caso di adozione del sistema dualistico nella parte che contempla i rapporti tra gli organi ma essere rimesso al consiglio di gestione per i flussi informativi all'interno dell'organo stesso. Era anche stata richiesta in forza del principio di proporzionalità di esentare le banche di limitate dimensioni dall'obbligo di redazione del regolamento, tuttavia la Banca d'Italia, sottolineando la centralità del corretto andamento dei flussi informativi, ha indicato che l'adozione di appositi regolamenti si ponga anche per le banche di limitate dimensioni.



## ***CAPITOLO II***

### ***IL COMITATO DI CONTROLLO INTERNO***

## *SOMMARIO :*

- 1. IL COMITATO DI CONTROLLO NEI MODELLI DI CORPORATE GOVERNANCE;*
- 2. CARATTERISTICHE E COMPOSIZIONE DEL COMITATO DI CONTROLLO INTERNO;*
- 3. IL CoSO REPORT;*
- 4. IL CONTROLLO INTERNO NELLE BANCHE: GLI ACCORDI DI BASILEA;*
- 5. GESTIONE DEL RISCHIO: RELAZIONE CON IL CONTROLLO INTERNO.*

### **1. Il Comitato di Controllo nei modelli di Corporate Governance**

Ogni impresa, per prosperare e svilupparsi, richiede il contributo di diversi stakeholder (azionisti, prestatori di lavoro, banche, intermediari finanziari, fornitori ecc.), che vi apportano risorse o competenze di vario tipo. Nonostante tutti i contributi siano necessari e complementari ai fini dello sviluppo dell'impresa, alcuni di questi vengono giudicati maggiormente critici e, di conseguenza, danno diritto a coloro che li forniscono di partecipare direttamente o indirettamente alle decisioni di governo economico. Di regola, tuttavia, non è possibile o efficiente che tutte le persone appartenenti al soggetto economico contribuiscano personalmente e direttamente alla determinazione dell'indirizzo di governo economico. Per questo motivo si procede alla formazione di organi di rappresentanza dei loro interessi.

Le scelte in merito alla composizione e al funzionamento di questi organi devono seguire un principio di contemperamento degli interessi, secondo il quale le strutture e i processi decisionali di livello istituzionale devono ispirarsi alla logica della partecipazione e del confronto tra tutti i portatori di contributi e interessi critici. L'adozione di questa logica è funzionale all'efficienza e alla vita duratura e autonoma dell'impresa, poiché consente di ridurre gli sprechi di risorse assorbite dalla gestione dei conflitti e dalle resistenze al cambiamento. Inoltre, essa permette l'espressione, nei processi decisionali, di una vasta gamma di conoscenze e di competenze e agevola lo sviluppo e la diffusione di atteggiamenti contributivi e innovativi, legittimando ruoli propositivi diffusi e garantendo la condivisione dei vantaggi derivanti dalla collaborazione.

Secondo la normativa in vigore nei principali paesi industrializzati, in una società per azioni la funzione di governo economico è suddivisa tra differenti organi rappresentativi degli interessi di diversi stakeholder e aventi ciascuno una propria specifica funzione: l'assemblea degli azionisti, il consiglio di amministrazione, il collegio sindacale, l'assemblea degli obbligazionisti ecc. Tra questi organi il consiglio di amministrazione riveste un ruolo centrale nel processo di corporate governance, poiché, come espressamente previsto dall'art 2380-bis c.c., a esso l'assemblea degli azionisti attribuisce la gestione dell'impresa e il diritto di compiere tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. Inoltre, anche se i consiglieri delegano solitamente al top management l'amministrazione ordinaria dell'impresa, il consiglio:

- Mantiene il dovere di determinare il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega;
- Può avocare a sé operazioni rientranti nella delega;
- Valuta, sulla base delle informazioni ricevute, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società;
- Esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società;
- Valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione (art. 2381 c.c.).

Per realizzare compiutamente il proprio dovere e per non incorrere nella sfiducia degli azionisti o nelle pene previste dalla legge, il consiglio deve occuparsi di un vasto insieme di attività che, secondo gli studiosi di economia aziendale e di management, possono essere ricondotte allo svolgimento di queste funzioni:

- a) Una funzione strategica, la quale consiste nell'indirizzare e nel contribuire al processo di formulazione della strategia. Il contributo al processo decisionale strategico può svolgersi in vari modi: talora il consiglio di limita a definire i fini e le politiche di fondo che l'impresa deve perseguire, lasciando poi al management il compito di elaborare compiutamente la strategia dell'impresa; altre volte esso può intervenire più direttamente nella conduzione dell'impresa, contribuendo direttamente a determinare la strategia a livello corporate o di area d'affari;
- b) Una funzione di controllo, la quale ha come principale obiettivo quello di salvaguardare l'interesse degli azionisti o, in una visione più allargata, di presiedere al conseguimento e al contemperamento degli interessi di tutti gli stakeholder. Da questo punto di vista, il consiglio svolge una funzione di monitoraggio dell'attività

dell'alta direzione volta a prevenire o a sanzionare eventuali abusi da parte della stessa. Questa funzione può essere scomposta nelle seguenti attività:

- Sovrintendere all'efficacia del reporting interno;
- Valutare i principali risultati (reddituali, sociali e competitivi) conseguiti dall'impresa;
- Verificare la bontà delle decisioni prese dai dirigenti;
- Determinare la loro remunerazione (intesa non solo in senso monetario);
- Assicurare il rispetto delle norme e delle regole vigenti;

c) Una funzione di gestione dell'ambiente, la quale consiste nell'instaurare e nel gestire i rapporti tra l'impresa e i soggetti esterni a essa. Tale funzione viene solitamente realizzata mediante la cooptazione all'interno del consiglio di amministrazione di rappresentanti di alcuni istituti esterni. La loro nomina come consiglieri ha l'obiettivo di acquisire le informazioni e le risorse o di ottenere il supporto e la legittimazione che necessitano all'impresa per il perseguimento dei propri fini. Così come, per esempio :

- Un'impresa che presenta un elevato livello di indebitamento può decidere di offrire un posto in consiglio ai rappresentanti dei principali finanziatori di capitale di debito;
- Un'azienda che produce su commessa un bene rivolto a pochi utilizzatori finali può coinvolgere nel consiglio i rappresentanti dei principali clienti;
- Un'impresa fortemente dipendente dall'attività di regolamentazione svolta da alcuni organismi statali può cooptare alcuni esponenti di prestigio del mondo politico.

Questa attività, che intende creare un collegamento privilegiato tra l'impresa e il suo ambiente di riferimento, ha quindi l'obiettivo di assicurare l'accesso a risorse critiche o a informazioni importanti, incentivare l'impegno di importanti decisori esterni, contribuire alla legittimazione dell'azienda presso il mondo politico ecc. Tutti i consigli di amministrazione svolgono queste attività, sebbene il peso a esse assegnato vari da impresa a impresa e, anche nella stessa impresa, muti a seconda dell'evolvere di varie circostanze interne ed esterne a essa. A seconda del prevalere di una di queste funzioni, il consiglio può assumere uno dei seguenti archetipi di ruolo:

1. Il pilota (pilot): il consiglio esercita un ruolo attivo, raccoglie informazioni e determina la linea di condotta strategica dell'impresa. In questo caso il consiglio di amministrazione agisce come senior management e formula attivamente la strategia aziendale;
2. Il supervisore (watchdog): il consiglio si occupa principalmente di esprimere un giudizio ex post sulla performance, prevalentemente economica, dell'impresa. Il consiglio di amministrazione si focalizza principalmente sul controllo e sull'analisi della bontà delle scelte strategiche;
3. Il fiduciario (trustee): il consiglio ha la responsabilità di assicurare che la gestione aziendale aumenti il valore delle risorse e delle competenze impiegate nella gestione aziendale. In tale accezione il consiglio di amministrazione gioca un ruolo attivo, ma limitato, nell'avviare e nell'implementare la strategia aziendale.

Secondo gli studiosi di management, il ruolo del consiglio di amministrazione nel processo decisionale strategico comprende varie attività, come l'identificazione del campo di azione in cui l'impresa intende operare (la cosiddetta strategia di portafoglio), la definizione della visione e della missione aziendale, la selezione delle varie alternative strategiche a disposizione dell'azienda. Il coinvolgimento attivo del consiglio nel processo decisionale strategico è solitamente considerato un fattore importante ai fini del raggiungimento di un solido vantaggio competitivo. Il ruolo del consiglio è particolarmente critico nei momenti di crisi, quando cioè è necessario riformulare la strategia e indirizzare le risorse aziendali verso la concreta realizzazione della nuova linea di condotta strategica. Il consiglio non può comunque essere considerato l'organo deputato a formulare i piani strategici di medio-lungo periodo, che il management deve implementare. Gli studi che hanno analizzato il processo decisionale strategico all'interno delle grandi imprese hanno infatti dimostrato che questa concezione top-down della strategia non è realistica:

- in primo luogo, le persone sono limitatamente razionali e operano in un ambiente incerto e, di conseguenza, non sono in grado di formulare un piano di azione ottimale;
- inoltre, il processo decisionale al vertice dell'impresa non è puramente razionale, ma è influenzato dai vari interessi che in essa convergono e che contribuiscono a delineare gli obiettivi e le linee guida;

- infine, questa concezione ignora che i manager di livello inferiore contribuiscono non solo alla concreta realizzazione della strategia aziendale deliberata dai vertici aziendali, ma possono anche modificare la direzione e il contenuto.

La strategia non può quindi essere concepita esclusivamente come il risultato di un processo di pianificazione formale svolto dal top management aziendale e fondato sull'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa e delle minacce e delle opportunità che si prospettano nell'ambiente in cui essa opera. Al contrario, la strategia realizzata da un'impresa è il risultato dell'interazione tra strategia deliberata dai vertici aziendali e la strategia emergente ai vari livelli dell'organizzazione. Il top management definisce l'orientamento strategico di fondo e la strategia a livello aziendale, i manager posizionati ai vari livelli della gerarchia aziendale interpretano e concretizzano la strategia deliberata e, al contempo, sviluppano iniziative strategiche che contribuiscono a definire la strategia realizzata dell'impresa. In altri termini, il processo decisionale strategico combina sia un approccio top-down, in cui il top management definisce l'architettura strategica dell'impresa, sia un approccio bottom-up, in cui i manager divisionali e funzionali formulano la strategia di business in coerenza con le linee guida fissate a livello corporate.

Sulla base di quanto detto si comprende che il consiglio di amministrazione non può essere ritenuto responsabile del processo di formulazione della strategia. Il consiglio deve contribuire a definire il contesto in cui si svolge il processo decisionale strategico e deve valutare i piani strategici elaborati dal top management. La definizione del contesto in cui si svolge il processo decisionale strategico comprende numerose attività:

- il consiglio ha la responsabilità di definire la missione e la visione dell'impresa, cioè deve esplicitare la filosofia aziendale e gli obiettivi a medio-lungo termine dell'istituto;
- deve formulare i valori e i principi guida dell'impresa, anche attraverso l'elaborazione di codici etici, al fine di orientare il comportamento dei manager e di tutti i prestatori di lavoro.

Oltre a definire il contesto strategico, il consiglio deve fare in modo che i manager non si discostino eccessivamente dalle linee guida che ha stabilito. Il consiglio deve cioè valutare le strategie formulate dai manager al fine di selezionare solo quelle coerenti con l'orientamento strategico dell'impresa. Per svolgere più efficientemente tale funzione, numerose imprese creano al loro interno comitati esecutivi, composti esclusivamente da top manager, che hanno il potere di assumere alcune decisioni in autonomia ma devono

presentare al consiglio, per ottenere la sua approvazione, tutte le proposte importanti. Il consiglio contribuisce fattivamente al processo strategico determinando i parametri di valutazione della performance aziendale, poiché tali indicatori orientano il comportamento dei manager verso obiettivi di diversa natura (puramente contabili o anche qualitativi) e orizzonte temporale (di breve o di medio-lungo periodo).

Uno strumento che può essere utilizzato per verificare l'adeguatezza della strategia aziendale è la creazione di un comitato di audit strategico. Tale comitato dovrebbe essere composto esclusivamente da consiglieri esterni che si incontrano ogni due o tre anni per valutare la bontà della strategia dell'impresa attraverso l'utilizzo di misure di performance finanziaria. Lo svolgimento di un'efficace attività di audit strategico dovrebbe consentire all'impresa di anticipare i problemi e dovrebbe garantire agli azionisti un forte impegno del consiglio e del management nella creazione di un efficace processo di governo aziendale.

Infine, il consiglio può influenzare il processo decisionale strategico selezionando i top manager e, in particolare, indicando l'amministratore delegato dell'impresa.

Il consiglio di amministrazione deve anche verificare che il top management persegua l'obiettivo di massimizzare il valore azionario dell'impresa o, in un'ottica allargata, contemperare l'interesse di tutti gli stakeholder. Il consiglio può realizzare questa attività delegando al management la gestione delle decisioni strategiche (decision management), ovvero l'attività di generazione delle alternative e di realizzazione dell'alternativa selezionata, e mantenendo sotto la sua competenza l'attività di controllo delle decisioni (decision control), ovvero la scelta dell'alternativa da realizzare e la verifica dei risultati raggiunti.

In un'ottica più ampia, il ruolo del consiglio comprende due diverse attività: la definizione e la verifica dei sistemi di controllo interno e la valutazione del top management.

I sistemi di controllo interno hanno l'obiettivo di verificare che l'impresa stia ottenendo una performance soddisfacente. Essi si dividono in due classi: i sistemi di controllo operativo e i sistemi di controllo strategico. Il coinvolgimento del consiglio nei processi di controllo operativo riguarda sia la fase di verifica dei budget annuali presentati dalle varie *business unit* aziendali, sia l'analisi della performance mensile o trimestrale dell'impresa e delle diverse aree di business in cui essa opera. Il controllo avviene sia in fase preventiva di approvazione dei budget, sia in fase consuntiva di analisi degli scostamenti che si sono verificati rispetto ai piani aziendali. Il coinvolgimento del consiglio nel processo di controllo strategico ha per oggetto non solo la verifica delle performance economico-

finanziaria dell'impresa e delle sue principali divisioni, ma anche una valutazione più ampia del grado di raggiungimento dei risultati competitivi e sociali. Il controllo non deve essere solo volto a verificare ex post i risultati raggiunti dall'azienda, ma deve anche orientare ex ante la strategia attraverso un'intensa attività di analisi dell'ambiente esterno.

In risposta alle crescenti responsabilità che gli vengono attribuite dalla normativa e dai codici di autodisciplina, molti consigli hanno creato dei comitati a cui delegano l'analisi e la formulazione di proposte alternative in merito a un particolare problema. Tali comitati sono composti, prevalentemente o totalmente, da consiglieri esterni indipendenti aventi l'esperienza e le competenze necessarie per affrontare con padronanza gli argomenti di competenza del comitato.

I più diffusi sottocomitati creati dai consigli di amministrazione sono :

1. il nomination committee
2. l'audit committee
3. il compensation committee
4. l'executive committee

Il nomination committee (il comitato sulle nomine) si occupa di selezionare i nuovi consiglieri di amministrazione dell'impresa. Tra i principali compiti del comitato vi sono:

- la definizione della dimensione e della composizione ottimale del consiglio;
- la valutazione della sua efficacia;
- l'analisi del gap esistente tra le competenze che sono presenti e quelle che dovrebbero essere presenti in consiglio.

Nello svolgere il proprio compito il comitato può anche fare affidamento su imprese esterne che sono specializzate nella ricerca di consiglieri o che offrono elenchi contenenti nomi di consiglieri indipendenti che possono essere inseriti nel proprio consiglio.

L'audit committee (il comitato di controllo) ha il compito di monitorare i meccanismi di controllo interno ed esterno dell'impresa. Per svolgere adeguatamente il proprio ruolo, tale comitato deve essere composto da consiglieri esterni con una buona conoscenza del business e della funzione finanziaria.

Solitamente tale comitato si occupa di verificare:

- l'adeguatezza dei meccanismi di controllo economico e finanziario;



- l'efficacia del lavoro svolto dai revisori esterni e dagli auditor interni;
- il rispetto della normativa da parte dell'impresa.

L'area di responsabilità dell'audit committee può essere estesa e può arrivare persino a includere la valutazione delle responsabilità ambientali e la revisione del codice etico aziendale.

Il *compensation committee* (il comitato sulle retribuzioni) si occupa tipicamente di determinare l'ammontare complessivo della retribuzione del top management e la sua composizione in termini di stipendio base, incentivi a breve e a medio-lungo termine. In particolare esso deve definire:

- la filosofia di fondo e gli obiettivi retributivi dell'impresa;
- i principali elementi che formano la retribuzione del top management;
- la loro proporzione sul totale.

L'*executive committee* (il comitato esecutivo) è prevalentemente composto da manager dell'impresa, tra cui l'amministratore delegato, e ha il compito di contribuire attivamente alla formulazione e alla realizzazione della strategia aziendale.

La semplice creazione di sottocomitati non è sufficiente a garantire un loro comportamento efficace. Al contrario, se si desidera fare funzionare efficientemente tali organi, è opportuno adottare alcune regole di condotta che hanno per oggetto la loro composizione e il loro funzionamento:

innanzitutto, si ritiene che i consigli di amministrazione debbano limitare il numero dei sottocomitati per evitare di creare troppe sovrapposizioni tra il loro ruolo e quello del consiglio e, soprattutto, per non rischiare di svuotare le responsabilità del consiglio. A tal fine è importante sottolineare che i comitati, dopo avere svolto il loro ruolo in termini di analisi del problema e di formulazione delle alternative, devono portare in consiglio tutte le decisioni più importanti sui temi di loro competenza.

In merito alla composizione, essi dovrebbero avere una rotazione né particolarmente elevata, né eccessivamente lenta dei loro membri, al fine di contemperare le contrapposte esigenze di non disperdere l'esperienza accumulata e di evitare un loro "ingessamento". I comitati dovrebbero comprendere consiglieri indipendenti che possiedono competenze utili ai fini del corretto svolgimento del loro compito.

Infine, come tutti gli organi e le unità organizzative dell'impresa, anche i comitati dovrebbero identificare e formalizzare in un documento scritto gli obiettivi che si prefiggono e dovrebbero procedere a una valutazione periodica dei risultati conseguiti.

Nel corso degli Novanta alcune ricerche si sono poste l'obiettivo di analizzare le caratteristiche dei consigli di amministrazione delle più grandi imprese italiane. Questi studi empirici, nonostante le diversità di metodo e di intenti che li caratterizza, forniscono un'immagine piuttosto coerente, e non particolarmente incoraggiante, delle caratteristiche dei consigli di amministrazione delle imprese italiane. In particolare essi indicano che:

- la composizione del consiglio vede la presenza predominante di consiglieri interni, prevalentemente manager e azionisti, e di persone legate a essi da rapporti di parentela o all'impresa da un rapporto di tipo professionale;
- la presenza di consiglieri esterni è limitata e ha prevalentemente una funzione di immagine verso l'esterno;
- il comitato esecutivo tende ad assorbire le funzioni di governo proprie del consiglio;
- il funzionamento è carente sotto diversi profili: viene organizzato un ridotto numero di incontri, l'informativa ricevuta dai consiglieri viene giudicata insufficiente e filtrata dal management, il ruolo dei consiglieri non è formalizzato e non è oggetto di valutazione.

Uno dei motivi principali che contribuisce a spiegare tale situazione è l'elevata concentrazione azionaria che caratterizza le imprese italiane di ogni dimensione. La vera peculiarità del capitalismo italiano è l'elevata concentrazione azionaria che caratterizza le aziende di maggiori dimensioni, le quali sono controllate, solitamente con quote di maggioranza, da multinazionali estere, dallo Stato o da famiglie imprenditoriali, queste ultime tramite il meccanismo del gruppo gerarchico e la formazione di patti di sindacato con azionisti alleati. Nelle imprese ad azionariato diffuso il consiglio viene considerato espressione del management, e di conseguenza si cerca di garantire la tutela degli interessi degli azionisti, ed eventualmente degli altri stakeholder, regolamentando il funzionamento del consiglio tramite il potenziamento dei controlli esterni o l'inserimento di consiglieri non esecutivi. Nelle imprese a proprietà concentrata, invece, gli organi di governo finiscono per essere l'espressione diretta degli azionisti di controllo, e qualora questi siano anche impegnati direttamente nella gestione, il consiglio di amministrazione perde quasi la sua ragione di esistere.

Nel corso degli ultimi anni il legislatore e il comitato per la *corporate governance* delle società quotate sono intervenuti per modificare il quadro generale. In particolare con il Testo Unico della Finanza il legislatore si è posto l'obiettivo di tutelare gli azionisti di minoranza delle società quotate attraverso: l'introduzione dell'opa obbligatoria per gli azionisti che superano la soglia del 30% del capitale (art.106), l'innalzamento dei quorum deliberativi dell'assemblea straordinaria a 2/3 del capitale in essa rappresentato (art. 126), l'introduzione della possibilità per gli azionisti che controllano almeno il 5% del capitale di esercitare l'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori, sindaci e direttori generali (art. 129), l'obbligo di fare eleggere dagli azionisti di minoranza almeno due membri del collegio sindacale, se tale organo è formato da più di tre membri (art. 148).

Il comitato per la *corporate governance* con l'introduzione del Codice di autodisciplina, pubblicato per la prima volta nell'ottobre del 1999 e successivamente rivisitato nel luglio del 2002, si è posto l'obiettivo di massimizzare il valore creato per gli azionisti, nella convinzione che tale principio guida si possa riflettere anche a favore degli altri stakeholder dell'impresa. Il Codice non contiene norme cogenti, ma rappresenta un modello di riferimento delle *best practice* per un funzionamento efficace del consiglio di amministrazione di tutte le società che accedono al pubblico risparmio. Le società quotate sono tenute a comunicare agli azionisti e alla borsa italiana le motivazioni che le hanno indotte a non aderire, totalmente o parzialmente, alle raccomandazioni contenute nel codice (*comply or explain*).

In particolare, il Codice intende proteggere l'interesse degli azionisti attraverso un insieme di disposizioni che sono volte a:

- a) attribuire una centralità e una piena efficacia dei poteri attribuiti al consiglio di amministrazione quale organo collegiale che deve governare l'azienda (1.1);
- b) identificare delle materie di esclusiva competenza del consiglio: l'esame e l'approvazione dei piani strategici; l'attribuzione e la revoca degli amministratori delegati; la determinazione della remunerazione degli amministratori delegati; la vigilanza sul generale andamento della gestione; l'esame e l'approvazione delle operazioni aventi un significativo rilievo economico, soprattutto se realizzate con parti correlate; la verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo (1.2);
- c) limitare il numero di cariche cumulate in altre società per incentivare i consiglieri a dedicare il tempo necessario allo svolgimento dei loro compiti (1.3);

- d) favorire l'inserimento nel consiglio di un adeguato numero di consiglieri non esecutivi (2.1 e 2.2) una parte dei quali deve essere indipendente dalla società, dalle aziende controllate, dagli amministratori esecutivi, dall'azionista o dai gruppi di azionisti che la controllano, né devono essere azionisti di controllo, né stretti familiari di amministratori esecutivi o delle categorie di soggetti appena elencati (3.1 e 3.2);
- e) delineare il ruolo del presidente nella conduzione delle riunioni e nell'invio tempestivo della documentazione necessaria per lo svolgimento dell'incontro (4.1-4.3);
- f) introdurre l'obbligo agli amministratori delegati di rendere conto periodicamente al consiglio delle attività svolte, con particolare riferimento alle operazioni atipiche, inusuali e con parti correlate (5);
- g) imporre un diritto di riservatezza ai consiglieri e ai sindaci nella gestione delle informazioni riguardanti la società (6.1 e 6.2, 14.3);
- h) introdurre procedure trasparenti nella nomina degli amministratori e dei sindaci che si concretizzano in un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati e nella possibilità di costituire un comitato per le nomine, composto in maggioranza da consiglieri non esecutivi (7.1 e 7.2, 14.1);
- i) incoraggiare la costituzione di un comitato per la remunerazione, composto prevalentemente da consiglieri non esecutivi, che ha il compito di determinare la retribuzione degli amministratori delegati e di quelli con particolari cariche (8.1 e 8.2);
- j) incoraggiare la costituzione del comitato per il controllo interno con funzioni consultive e propositive, composto da amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti (10.1-10.2 e 9.1-9.4);
- k) imporre dei criteri di correttezza sostanziale e procedurale alle operazioni con parti correlate (11.1-11.3);
- l) incentivare il presidente e gli amministratori delegati a favorire il dialogo con gli azionisti, anche attraverso l'identificazione di un responsabile o la costituzione di una struttura ad hoc (12);
- m) spingere gli amministratori a incoraggiare e facilitare la partecipazione degli azionisti alle assemblee (13.1-13.5).

Gli studi empirici più recenti indicano che la composizione del consiglio vede la presenza dominante di consiglieri non esecutivi, la gran parte dei quali sono indipendenti; la struttura

del consiglio prevede solitamente la presenza di un comitato di controllo o per le remunerazioni, composti in prevalenza da consiglieri non esecutivi, in gran parte indipendenti; sembra essere aumentata l'attenzione verso temi delicati come quello delle operazioni significative o del trattamento delle informazioni riservate.

La creazione di un consiglio di amministrazione che abbia le caratteristiche suggerite dagli studiosi di strategia e di economia aziendale non può certo scongiurare il rischio che l'impresa persegua una strategia sbagliata, né può assicurare il perfetto funzionamento dei meccanismi di controllo interno, né infine può garantire all'impresa l'accesso a tutte le risorse necessarie per il suo sviluppo futuro. Tuttavia, esso può contribuire a migliorare l'efficacia con cui l'impresa svolge tutte queste funzioni. In altri termini, il corretto funzionamento di un organo di governo economico che esercita le funzioni attribuite al consiglio di amministrazione pare essere funzionale allo sviluppo di lungo termine dell'impresa e non sembrano esserci valide ragioni per accettare che tale responsabilità venga trasferita ad altri organi, interni o esterni all'azienda.

L'introduzione del Codice di autodisciplina ha favorito l'evoluzione culturale degli amministratori delle imprese italiane sui temi di corporate governance e ha incentivato l'adozione di strutture e di processi funzionali alla realizzazione di un corretto funzionamento degli organi sociali. L'evoluzione delle caratteristiche del consiglio di amministrazione delle imprese italiane quotate e di grande dimensione sembra indicare un significativo miglioramento rispetto alla situazione riscontrata nel corso degli anni Novanta. L'introduzione di prassi routinarie volte a favorire un funzionamento collegiale dell'organo, la nomina di consiglieri aventi certe caratteristiche di indipendenza, l'attribuzione di maggiori responsabilità ai consiglieri hanno certamente favorito l'instaurarsi di un clima di lavoro maggiormente aperto al dialogo e al confronto.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Il codice di autodisciplina emanato nel 2006 ha rielaborato i principi di buona governance alla luce dell'evoluzione della best practice, tenendo conto del mutato quadro normativo a livello nazionale, comunitario ed internazionale. Il nuovo Codice, pur ricalcando, nell'ordine degli argomenti, l'edizione del 2002, risulta profondamente modificato nella sua struttura. Ogni articolo è suddiviso in tre distinte sezioni:

- “principi”, di carattere generale;
- “criteri applicativi”, contenenti indicazioni di dettaglio sull'attuazione dei principi;
- “commenti”, diretti a chiarire la portata di principi e criteri, anche con riferimento ad opportuni esempi.

Le società quotate sono invitate ad applicare il nuovo codice entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2006, informandone il mercato con la relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso del 2007.

Le principali attività introdotte nella nuova versione del codice riguardano:

- Il ruolo del consiglio di amministrazione: adeguamento delle raccomandazioni del codice al nuovo quadro normativo societario, in particolare in materia di gruppi; introduzione di raccomandazioni relative ai limiti al cumulo degli incarichi degli amministratori ed al self-assessment annuale del consiglio;

L'evoluzione della normativa offre la possibilità alle società per azioni di adottare tre diversi modelli di amministrazione e controllo alternativi: il modello attuale, che prevede il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale, con l'attribuzione del controllo dell'amministrazione al collegio sindacale e di quello contabile a un revisore esterno; il modello dualistico, caratterizzato dalla presenza di un consiglio di sorveglianza e di un consiglio di gestione; il modello monistico in cui il consiglio è diviso in comitati.<sup>45</sup>

- 
- La composizione del consiglio di amministrazione: migliore definizione della nozione e del ruolo degli amministratori non esecutivi; introduzione della figura del cosiddetto lead independent director nel caso di concentrazione delle cariche di presidente e amministratore delegato;
  - Gli amministratori indipendenti: affermazione del principio della prevalenza del principio della sostanza sulla forma nella valutazione di indipendenza; esemplificazione dei criteri in base ai quali il consiglio di amministrazione deve effettuare la valutazione; coinvolgimento del collegio sindacale in funzione del controllo della corretta applicazione dei criteri; previsione di riunioni di soli consiglieri indipendenti;
  - I comitati interni al consiglio di amministrazione: previsione di una disciplina generale in ordine alla composizione, poteri, modalità di svolgimento dell'incarico;
  - La nomina degli amministratori: riaffermazione e specificazione del principio della trasparenza della procedura di nomina; esemplificazione dei possibili compiti del comitato per le nomine;
  - La remunerazione degli amministratori: definizione della struttura e delle finalità della remunerazione, distinguendo tra amministratori esecutivi e non esecutivi; specificazione delle funzioni del comitato per la remunerazione;
  - Il sistema di controllo interno: aggiornamento della nozione di sistema di controllo interno in linea con l'evoluzione della best practice internazionale; migliore definizione di ruoli e rapporti tra i diversi soggetti/organi coinvolti nella definizione, monitoraggio ed aggiornamento del sistema (in particolare tra collegio sindacale e comitato per il controllo interno);
  - Gli interessi degli amministratori e le operazioni con parti correlate; formulazione di raccomandazioni coerenti con il mutato quadro normativo (articoli 2391 e 2391-bis del codice civile);
  - I sindaci: estensione delle garanzie di indipendenza e definizione delle misure volte a garantire un efficiente ed efficace svolgimento del loro ruolo;
  - I rapporti con gli azionisti: promozione di iniziative volte ad agevolare la loro conoscenza delle informazioni societarie e favorirne la partecipazione alle assemblee e l'esercizio dei diritti sociali;
  - I sistemi alternativi di amministrazione e controllo: invito alle società che adottano il sistema "monistico" e quello "dualistico" ad applicare le raccomandazioni del codice adattandole al sistema prescelto e fornendo ampia disclosure sugli adattamenti operati e sulle motivazioni della scelta.

Fonte: Borsa Italiana.

<sup>45</sup> La nuova versione del Codice Civile, entrata in vigore nel 2004, ha introdotto un'importante novità per quanto riguarda gli organi di amministrazione e controllo di una società per azioni.

Modello Tradizionale

L'assemblea nomina gli amministratori per un periodo non superiore a tre anni. Essi sono rieleggibili e revocabili in qualunque tempo (art.2383 c.c.). Il presidente convoca il consiglio, ne fissa l'ordine del giorno, ne coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni vengano fornite a tutti i consiglieri (art. 2381 c.c.). Il consiglio di amministrazione può delegare alcune delle proprie attribuzioni a un comitato esecutivo o a uno o più dei suoi membri. Il consiglio determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega. Le deliberazioni del consiglio sono valide se è presente la maggioranza degli amministratori in carica e cono prese a maggioranza assoluta (art. 2388 c.c.). Gli amministratori devono adempiere i doveri a essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze (art. 2392 c.c.). Il collegio sindacale si compone di tre o cinque membri effettivi. Devono inoltre essere nominati due sindaci supplenti (art. 2397 c.c.). I sindaci sono nominati dall'assemblea e restano in carica per un triennio e non possono essere revocati se non per giusta causa (art. 2400 c.c.). Il presidente del collegio sindacale è nominato dall'assemblea (art.2398 c.c.). Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile se non è delegato ad una società di revisione (art. 2403 c.c.). I sindaci possono in qualsiasi momento procedere ad atti di ispezione e controllo; possono chiedere informazioni agli amministratori della società o di quelle controllate (art. 2403 c.c.). Il collegio sindacale deve riunirsi almeno ogni 90 giorni. Il collegio si costituisce con la maggioranza dei sindaci e delibera a maggioranza assoluta dei presenti (art. 2404 c.c.). Il controllo contabile sulla società è esercitato da un revisore contabile o da una società di revisione (obbligatoria se la società è quotata) o dal collegio sindacale (se non soggetta a bilancio consolidato) (art. 2409 bis). L'incarico è conferito all'assemblea per tre esercizi (art. 2409 ter).

## 2. Caratteristiche e composizione del Comitato di Controllo Interno

Il sistema di controllo interno viene definito dal Codice Preda come l'insieme dei processi diretti a monitorare l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali; in altri termini tale sistema è costituito dalle attività poste in essere al fine di assicurare il rispetto sia dei corretti principi di gestione e di amministrazione dell'impresa sia dell'adeguatezza degli assetti e delle procedure organizzative aziendali. I destinatari di tali controlli sono individuabili sia negli organi volitivi dell'azienda, sia nei portatori di capitale di rischio sia, infine, nel più ampio universo costituito dagli *stakeholders*. I soggetti preposti all'esercizio dell'attività di controllo sono molteplici: l'Alta direzione, la funzione di controllo interno, il collegio sindacale, la società di revisione, l'*audit committee* e il comitato per il controllo interno. I primi quattro esistono in funzione di specifiche previsioni legislative mentre i restanti, la cui istituzione non è obbligatoria, derivano da particolari esigenze. In particolare, l'*audit committee* trae la propria origine dall'esperienza maturata nei paesi anglosassoni mentre il comitato per il controllo interno è previsto dal codice di autodisciplina per le società quotate (nella prassi "Codice Preda").

---

### Modello Duale

Lo statuto può prevedere che l'amministrazione e il controllo siano esercitati da un consiglio di gestione e da un consiglio di sorveglianza (art. 2409 octies c.c.). In presenza di un modello duale, l'assemblea ordinaria (art. 2364 bis) : 1) nomina e revoca il consiglio di sorveglianza; 2) determina il compenso a essi spettante; 3) delibera sulla responsabilità dei membri di tale organo; 4) delibera sulla distribuzione degli utili; 5) nomina il revisore. Il consiglio di sorveglianza (art. 2409 tredices c.c.): 1) nomina e revoca i componenti del consiglio di gestione e ne determina il compenso; 2) approva il bilancio di esercizio e quello consolidato; 3) vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; 4) promuove l'azione di responsabilità nei confronti dei componenti il consiglio di gestione; 5) riferisce all'assemblea almeno una volta all'anno sull'attività svolta. La gestione dell'impresa spetta esclusivamente al consiglio di gestione, il quale può delegare proprie attribuzioni a uno o più dei suoi componenti. E' costituito da un numero di componenti non inferiore a due, nominati dal consiglio di sorveglianza, che restano in carica per un periodo non superiore a tre (art. 2409 novies c.c.).

### Modello Monistico

Lo statuto può prevedere che l'amministrazione e il controllo siano esercitati rispettivamente dal consiglio di amministrazione e da un comitato esecutivo al suo interno (art. 2409 sexiesdecies c.c.). La gestione dell'impresa spetta esclusivamente al consiglio di amministrazione. Almeno un terzo dei componenti del consiglio deve essere in possesso dei requisiti di indipendenza (art. 2409 septiesdecies c.c.). Salvo diversa disposizione, la determinazione del numero e la nomina dei componenti del comitato per il controllo sulla gestione spetta al consiglio. Nelle società quotate il numero dei componenti non può essere inferiore a tre. Il comitato è composto da amministratori in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità stabiliti dallo statuto e dei requisiti di indipendenza, che non siano membri del comitato esecutivo, e ai quali non siano attribuite particolari deleghe. Il comitato per il controllo interno (art. 2409-ociesdecies c.c.): 1) elegge al suo interno a maggioranza assoluta dei suoi membri il presidente; 2) vigila sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile, nonché sulla sua idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione; 3) svolge gli ulteriori compiti affidatigli dal consiglio di amministrazione con particolare riguardo ai rapporti con i soggetti incaricati del controllo contabile.

Il collegio sindacale, disciplinato dal Codice Civile, è l'organo di controllo la cui azione è volta alla verifica del rispetto sia della legge e dell'atto costitutivo sia dei principi di corretta amministrazione. Per le società quotate ed "assimilate" trova specifica disciplina nel TUF che gli attribuisce oltre agli obiettivi richiamati, lo specifico compito di vigilare:

- sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare i fatti di gestione;
- sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle controllate ai sensi dell'art. 114, co. 2, TUF. Inoltre, le richiamate Istruzioni degli organi di vigilanza richiedono espressamente, per i soggetti destinatari delle stesse, che il collegio sindacale ponga in essere operazioni di controllo volte:
  - ad accertare la separatezza tra le funzioni operative e quelle di controllo, nonché in materia di gestione di possibili situazioni di conflitto di interessi nell'assegnazione delle competenze;
  - ad individuare i compiti e le responsabilità, in particolare in tema di rilevazione e correzione delle irregolarità riscontrate, dei soggetti preposti all'attività di controllo di gestione;
  - a verificare le procedure di reporting e gli interventi conseguenti all'eventuale riscontro di anomalie.

In questa sede, ciò che è opportuno approfondire è la tematica relativa alla richiamata verifica del sistema di controllo interno. È opportuno sottolineare che la previsione dell'esistenza di tale sistema, riferibile in questa accezione alla Funzione di internal auditing, attenua per i Sindaci il controllo analitico degli atti, permettendo loro di concentrare maggiormente l'attenzione sulla adeguatezza degli assetti e delle procedure organizzative e di controllo. Adeguatezza che viene intesa come idoneità del sistema ad assolvere efficacemente i compiti a cui è preposto. In tale ottica, l'attività del collegio sindacale, pertanto, è indirizzata alla generale valutazione dell'effettiva idoneità del sistema di controllo interno a svolgere le proprie mansioni, senza sovrapporsi in alcun modo agli altri soggetti coinvolti, se non rilevando le inefficienze del sistema stesso e, eventualmente, suggerendo all'Alta direzione le azioni correttive. L'attività di controllo e monitoraggio viene svolta con il costante e continuo contatto con il responsabile della funzione di controllo interno, sia attraverso l'esame dei reports periodici (almeno trimestrali) redatti



dallo stesso sia mediante la compilazione di check lists appositamente predisposte. Un valido contributo, a tal proposito, viene individuato nella check list allegata ai “Principi di revisione”, così come formulati dalla CONSOB con la Comunicazione DEM 1058048 del 27/07/2001.

Il Codice Preda, ancorché non obbligatorio, detta per le Società Quotate, tra l’altro, le linee guida per la costituzione di un modello societario adeguato a gestire il corretto controllo dei rischi di impresa e i potenziali conflitti di interesse che sempre possono interferire nei rapporti tra amministratori e azionisti, tra maggioranza e minoranza. In tale contesto vanno inquadrare le proposte relative alla costituzione di un comitato (definito “comitato per il controllo interno”) composto da amministratori non esecutivi (la maggioranza dei quali indipendenti), alle cui riunioni partecipano – prevede il Codice – il Presidente del collegio sindacale o altro Sindaco designato dal Presidente del Collegio.

Tale organismo svolge funzioni consultive e propositive in tema di attività di controllo. I compiti delineati dal Codice Preda, da integrare in funzione delle caratteristiche aziendali e delle specifiche tipologie di rischio dell’attività di impresa, sono i seguenti:

- assistere il C.d.A. nell’espletamento dell’attività volta a fissare le linee di indirizzo e di periodica verifica sull’adeguatezza del sistema di controllo interno, in modo da identificare e gestire adeguatamente i principali rischi aziendali;
- valutare il piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno che provvedono al periodico invio di relazioni;
- valutare, unitamente ai responsabili amministrativi e ai revisori, l’adeguatezza dei principi contabili utilizzati e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- valutare le proposte formulate dalla società di revisione volte all’ottenimento del relativo incarico, nonché del piano di lavoro predisposto per la revisione e dei risultati esposti nella sua relazione e nella sua lettera di suggerimenti;
- la rendicontazione al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell’approvazione del bilancio e della sua relazione semestrale sull’attività svolta e sull’adeguatezza del sistema di controllo interno;
- lo svolgimento di ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal Consiglio di amministrazione, particolarmente in relazione ai rapporti con la società di revisione.

Il comitato per il controllo interno assume quindi, al pari della funzione di controllo interno, un fine strumentale ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi in tema di controllo

dell'Alta direzione. In ciò differisce dagli obiettivi del collegio sindacale – del quale si è già detto – e, ancor di più, da quelli dell'*audit committee* che hanno rispettivamente il compito di tutelare i terzi in generale e coordinare l'attività di gestione e di controllo nel processo decisionale del management aziendale a beneficio degli azionisti e degli stakeholder.

I principi che governano l'*Audit Committee* sono ispirati alla tradizione anglosassone, così come recepiti dall'esperienza internazionale, che attribuisce a tale entità una importanza fondamentale nel quadro più ampio della *corporate governance*.

Come già accennato in precedenza, è opportuno notare come esso si differenzi dal Comitato per il Controllo Interno.

L'*Audit Committee* rappresenta un momento di incontro, confronto e coordinamento tra gli Organi sociali, così come richiesto dalla normativa vigente. In particolare, il TUF, al Titolo III, Capo II, Sezione V, prevede un costante rapporto di scambio di informazioni tra tutti gli organi sociali preposti al controllo. Infatti, vi prendono parte: l'Alta Direzione, il Collegio Sindacale, la Società di Revisione e la Funzione di Controllo Interno.

In quest'ottica, pertanto, l'*Audit Committee*, nel quadro più ampio della discussione dei temi di generale portata ed interesse relativi alla gestione dell'impresa, collegialmente e a titolo esemplificativo:

- 1) determina i criteri per la valutazione trimestrale dell'affidabilità e dell'adeguatezza del sistema di controllo interno;
- 2) individua le linee guida a cui il piano di lavoro preparato dal preposto al Controllo Interno, si deve uniformare al fine di garantire l'affidabilità e l'adeguatezza di tale Funzione;
- 3) detta i principi per la valutazione delle proposte formulate dalla Società di Revisione per ottenere l'affidamento del primo incarico, per la valutazione del piano di lavoro predisposto per la revisione e dei risultati esposti nella relazione e nella lettera di suggerimenti;
- 4) segnala trimestralmente o, in casi di particolare gravità, senza indugio al Consiglio eventuali azioni da intraprendere.

Il sistema di controllo interno che, in un'accezione generale, può essere definito come l'insieme delle strutture e delle procedure interne all'impresa dirette a verificarne il funzionamento con l'obiettivo di conseguire trasparenza informativa, correttezza gestionale, efficacia ed efficienza, è oggi snodo cruciale dell'articolazione del potere d'impresa e delle regole di responsabilità.

La crescente complessità dell'organizzazione aziendale impedisce ormai, sul terreno tecnico prima ancora che sul terreno giuridico, di concepire il potere degli amministratori come potere diretto sulle decisioni d'impresa; il potere di gestione è sempre più direzione strategica, decentramento decisionale a favore del management e controllo di procedure. Con significative conseguenze - come si dirà - sul piano della ricostruzione dei paradigmi in tema di responsabilità.

Il sistema di controllo interno, reso dunque funzione d'impresa necessaria in ragione della crescente complessità organizzativa, tende ad espandere l'area dei poteri-doveri degli amministratori di vigilanza, controllo e verifica ed è, di conseguenza funzionale alla creazione di un assetto più equilibrato e identificabile del binomio potere/responsabilità degli amministratori. È mirato, in definitiva, a garantire il rispetto delle regole sia legislative (si pensi alla normativa contabile, alla disciplina sulla sicurezza del lavoro, alla legislazione sulla privacy) sia private (si pensi ai codici etici) e il perseguimento degli obiettivi di efficienza e di efficacia compendiate, oggi, nella formula dello *shareholder value*.

Questo paradigma analitico si rinviene, sia pure evincendo i concetti nell'ambito di espressioni non del tutto perspicue, nel Codice di Autodisciplina che assegna al "sistema di controllo interno" "il compito di verificare che vengano effettivamente rispettate le procedure interne, adottate al fine di garantire una sana ed efficiente gestione, nonché al fine di identificare, prevenire e gestire nei limiti del possibile i rischi di natura finanziaria ed operativa e frodi a danno della società" (art. 9.2.).

Il controllo interno assolve dunque ad una funzione di prevenzione e di garanzia di feedback nella gestione di impresa.

La funzione di *internal auditing* si radica soggettivamente in capo ai preposti che riferiscono direttamente agli amministratori e anche ai sindaci (cfr. art. 150, 3° co., d.lgs. 58/1998) e, più precisamente, secondo le norme autoregolamentari, "agli amministratori all'uopo delegati nonché al comitato per il controllo interno" (art. 9.3.) Il comitato per il controllo interno costituisce dunque un'articolazione organizzativa del consiglio di amministrazione, nominato dal consiglio stesso, che non trova in alcuna norma legislativa, né primaria né secondaria, una regolamentazione specifica. Il giurista deve dunque porsi, come di consueto, problemi di ricostruzione della fattispecie, di qualificazione funzionale, di individuazione dei poteri, di delimitazione dell'area di responsabilità.

Per la verità è opportuno ricordare, sia pur brevemente, che, nei settori speciali, la materia del controllo interno ha registrato una disciplina specifica che può essere di ausilio per ricostruire i contenuti delle norme generali del Testo Unico (artt. 149 e 150, d.lgs. 58/1998). Si deve anzitutto segnalare la Circolare n. 4 del 29 marzo 1998 (nonché l'aggiornamento 9 ottobre 1998) della Banca d'Italia sul " sistema dei controlli interni e i compiti del collegio sindacale", che si fonda sulle norme del testo unico bancario (cfr., in particolare, art. 53, 1° co., lett. d); art. 67, comma 1°, lett. d) d.lgs. 1° settembre 1993, n. 365) e disciplina il controllo interno nel settore bancario.

La circolare fornisce una definizione del sistema dei controlli interni e delle relative finalità, individuando poi alcune tipologie di controlli, in parte estendibili ad altre imprese, in parte caratteristiche dell'impresa bancaria (es. controllo sulla gestione dei rischi). Definisce inoltre, analiticamente, le competenze degli organi amministrativi per conseguire un sistema di controlli interni efficiente ed efficace e indica in modo completo ed esaustivo le caratteristiche dell'attività di revisione interna - in termini di verifica del rispetto dei limiti di delega, di controllo di affidabilità dei sistemi informativi e di rilevazione contabile, di rispetto dei principi di separatezza - demandando poi al consiglio di amministrazione la regolamentazione più specifica. Prescrive poi specifici requisiti di indipendenza e competenza dell' *internal audit* e ne disciplina gli obblighi informativi nei confronti del consiglio, del collegio sindacale, dell'alta direzione. Prevede la possibilità di affidamento dell'incarico a terzi, nelle banche di dimensioni contenute: sul punto non va però dimenticato che la Consob si è espressa negativamente sulla possibilità di affidare l'*internal audit* alle società di revisione. Per quanto riguarda invece il settore dell' intermediazione finanziaria si deve segnalare che la Consob, investita di una competenza generale a disciplinare con regolamento le procedure di controllo interno relative ai servizi prestati (art. 6, 2° co., lett. a) d.lgs. 98/1998), con il Regolamento n. 11522, 1° luglio 1998 e s. m. (n. 11745, 9 dicembre 1998; n. 12409, 1° marzo 2000; n. 12498, 20 aprile 2000) ha dettato regole precise sull'organizzazione e le procedure interne.

L'art. 56 prevede infatti regole specifiche mirate a garantire procedure idonee a ricostruire modalità e caratteristiche dei servizi, ad assicurare una adeguata vigilanza interna, idonea a prevenire conflitti di interessi; l'art. 47 disciplina il sistema di controllo interno ; l'art. 58 prevede l'adozione di un codice interno di comportamento. Si deve del resto segnalare che il controllo interno, nel settore dell'intermediazione finanziaria, è stato da tempo oggetto di regolamentazione normativa, primaria e secondaria.

Introdotta, per la prima volta, dalla L. 2 gennaio 1991, n. 1 (art. 6, lett. h) per le Sim, l'istituto è stato affinato dai regolamenti Consob (Reg. n. 5387, 2 luglio 1991; Reg. n. 8850, 9 dicembre 1994) che hanno previsto l'istituzione di un responsabile per il controllo interno (e cfr. anche Reg. Banca d'Italia, 1 luglio 1991, art. 16) ed ulteriormente regolato dal Decreto Eurosim (cfr. art. 17, lett. d), d.lgs. 23 luglio 1996, n. 415) che rinvia (art. 25) al regolamento della Banca d'Italia, da emanarsi sentita la Consob. La Banca d'Italia si è espressa in vari provvedimenti, quali il Provvedimento 1 luglio 1998 in materia di controlli interni di SGR e SICAV e le Istruzioni (4 marzo 1998; 9 ottobre 1998) in materia di Sistema dei controlli interni e compiti del collegio sindacale, ove si rinviene una definizione di controllo interno che può assumersi come nozione di carattere generale. Il controllo interno è infatti definito come "un sistema costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali; il conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi aziendali; la salvaguardia delle attività e la protezione dalle perdite; l'affidabilità del sistema informativo; la conformità delle operazioni alla normativa, primaria e secondaria".

Si indicano gli organi a vario titolo investiti della funzione, consiglio di amministrazione, direzione, collegio sindacale, e si individuano i diversi settori in cui il controllo interno si articola, revisione interna, controlli di linea, controlli sulla gestione di rischi.

In materia si sono espressi anche gli ordini professionali interessati; i Principi di comportamento per i sindaci delle società di capitali con azioni quotate nei mercati regolamentati, elaborati dai Consigli nazionali dei Dottori commercialisti e dei Ragionieri, maggio-giugno 1999, contengono norme specifiche in tema di controllo interno, in particolare con riferimento alle procedure di nomina dei responsabili dei controlli interni e alle regole di cooperazione interorganica.

Si tratta di indicazioni preziose per riempire di contenuto le regole normative che il legislatore primario ha necessariamente formulato in termini di clausole generali.

In assenza di una tipicizzazione legislativa generale si può poi riferirsi al modello, qualificabile convenzionalmente come socialmente tipico, che emerge dal codice di autodisciplina.

L'art. 10 prevede che:

10.1. Il consiglio di amministrazione costituisce un comitato per il controllo interno, con funzioni consultive e propositive, composto da un numero adeguato di

amministratori non esecutivi. Ai lavori del comitato possono partecipare il presidente del collegio sindacale e gli amministratori delegati.

10.2. In particolare il comitato per il controllo interno:

- a) valuta l'adeguatezza del sistema di controllo interno;
  - b) valuta il piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno e riceve le relazioni periodiche degli stessi;
  - c) valuta le proposte formulate dalle società di revisione per ottenere l'affidamento del relativo incarico, nonché il piano di lavoro predisposto per la revisione e i risultati esposti nella relazione e nella lettera di suggerimenti;
  - d) riferisce al consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, sull'attività svolta e sulla adeguatezza del sistema di controllo interno;
  - e) svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal consiglio di amministrazione, particolarmente in relazione ai rapporti con la società di revisione.
- Il codice di autodisciplina prevede poi che l' *audit committee* sia composto "da un numero adeguato di amministratori non esecutivi", ma non richiede espressamente che questi, o parte di questi, siano anche amministratori indipendenti.

Si escludono cioè dal comitato, anche se possono partecipare ai lavori del medesimo (art. 10.1.), gli amministratori che rivestono funzioni direttive nella società (art. 2.1.), ma non interno;

- e) svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal consiglio di amministrazione, particolarmente in relazione ai rapporti con la società di revisione" ..
- Il codice di autodisciplina prevede poi che l' *audit committee* sia composto "da un numero adeguato di amministratori non esecutivi", ma non richiede espressamente che questi, o parte di questi, siano anche amministratori indipendenti.

Si escludono cioè dal comitato, anche se possono partecipare ai lavori del medesimo (art. 10.1.), gli amministratori che rivestono funzioni direttive nella società (art. 2.1.), ma non si richiede esplicitamente che essi posseggano anche requisiti di indipendenza, che il codice definisce in termini di assenza di relazioni economiche significative e di partecipazioni rilevanti (art. 3).

### 3. Il CoSO Report

I pochi anni il COSO Report, pubblicato nel settembre del 1992, è diventato in molti paesi il modello di riferimento per la comprensione e la valutazione dell'efficacia dei sistemi di controllo interno.

Il COSO Report definisce il controllo interno come un “processo messo in atto da consiglio di amministrazione, dal management e da tutto il personale, volto a fornire una ragionevole garanzia sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Efficacia ed efficienza delle attività operative: ci si riferisce agli obiettivi di base dell'organizzazione, compresi quelli di performance, redditività, e protezione delle risorse;
- Attendibilità delle informazioni di bilancio: rientrano in questa categoria la preparazione e la pubblicazione di bilanci attendibili nonché la diffusione al pubblico di risultati economico-finanziari;
- Conformità alle leggi e alle norme vigenti (*compliance*).

Per conseguire tali obiettivi il Modello elaborato dal CoSO avverte di non limitarsi all'esecuzione delle attività di controllo, tipicamente attività a posteriori, o al più concomitanti con le operazioni aziendali, ma suggerisce e sostiene l'adozione di un sistema che permetta di manovrare più leve e agire a priori, ossia prima del verificarsi di un evento rischioso. Il sistema di controllo interno è costituito da otto componenti correlate tra loro, che derivano dal modo in cui l'azienda è gestita e dal modo in cui gli stessi sono integrati nel processo manageriale dei suddetti componenti siano applicabili a piccole, medie e grandi la loro realizzazione potrà essere diversa a seconda della dimensioni di queste.

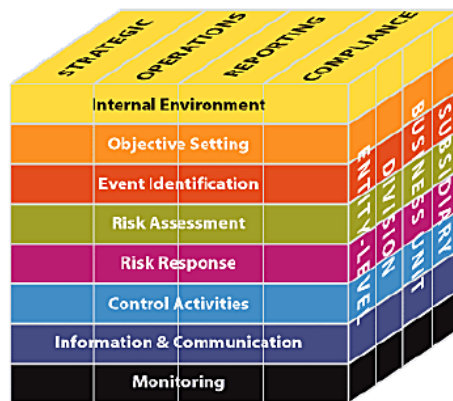


Fig. Il CoSO Report

Le leve principali, definite le “componenti del sistema di controllo”, sono:

- l’ambiente di controllo, che è un elemento indispensabile per la cultura aziendale, poiché determina il livello di sensibilità del personale alla necessità di controllo. Esso costituisce la base per tutti gli altri componenti del sistema di controllo interno, fornendo disciplina e organizzazione. I fattori che influenzano l’ambiente del controllo sono l’integrità i valori etici e la competenza del personale; la filosofia e lo stile gestionale del management; le modalità di delega delle responsabilità, di organizzazione e di sviluppo professionale del personale infine l’impegno e la capacità di indirizzo e guida del consiglio di amministrazione che determina il livello di sensibilità del personale alla necessità di controllo.
- il processo di valutazione dei rischi, ogni azienda deve affrontare una varietà di rischi, di origine interna ed è necessario definire obiettivi compatibili e coerenti. La valutazione dei rischi consiste nell’individuare e analizzare i fattori che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi; è un processo che consente di determinare come questi rischi dovranno essere gestiti. Considerando che l’ambiente micro e macro-economico, la situazione normativa e le condizioni operative aziendali sono in continua trasformazione, si rendono necessari meccanismi che consentano di identificare e fronteggiare i rischi specifici collegati a dette trasformazioni;
- le attività di controllo, che possono essere definite come “l’insieme delle politiche e delle procedure che assicurano al management che le sue direttive siano applicate”. Esse agevolano l’adozione dei provvedimenti necessari per far fronte ai rischi che potrebbero pregiudicare la realizzazione degli obiettivi aziendali. Le attività di controllo si attuano in tutta l’organizzazione e in tutti i suoi livelli e funzioni. Esse comprendono un insieme di attività diverse, come approvazione, autorizzazioni,



verifiche, esami della performance operativa, protezione dei beni aziendali e separazione dei compiti;

- informazione e comunicazione, poiché la circolazione di informazioni pertinenti, all'interno e da/verso l'esterno è essenziale per dirigere l'azienda verso gli obiettivi prefissati. Le informazioni pertinenti devono essere individuate, rilevate e diffuse nei modi e nei tempi appropriati per consentire alle persone di assolvere le proprie responsabilità. I sistemi informativi producono elaborati contenenti informazioni relative agli aspetti operativi ed economico-finanziari, nonché al rispetto degli obblighi legali e regolamentari, che rendono possibile gestire l'azienda e tenerla sotto controllo. Essi si occupano non solo dei dati interni, ma anche delle informazioni su eventi, attività e situazioni esterne comunque necessarie per le decisioni aziendali e per i rendiconti diretti a terzi. Comunicazioni efficaci devono inoltre sussistere, in senso lato, verso il basso, verso l'alto e trasversalmente alla struttura organizzativa. Il management deve trasmettere un messaggio chiaro a tutto il personale sull'importanza delle responsabilità in materia di controllo. Il personale deve rendersi conto del proprio ruolo nell'ambito del sistema di controllo interno, nonché di come le singole attività siano correlate al lavoro degli altri.
- il monitoraggio, che deve assicurare l'efficacia del sistema di controllo interno nel tempo. I sistemi di controllo interno hanno bisogno di essere monitorati in un processo diretto a valutare la qualità della loro performance nel tempo. Questo si concretizza in attività di supervisione continua, in valutazioni periodiche oppure in una combinazione dei due metodi. La supervisione avviene nell'ambito della gestione corrente e riguarda le normali attività di controllo effettuate da dirigenti e funzionari, nonché, iniziative assunte dal personale nello svolgimento delle proprie mansioni. La portata e la frequenza delle valutazioni periodiche dipende soprattutto dalla valutazione dei rischi e dall'efficacia delle procedure di supervisione. Le carenze nel controllo interno dovranno sempre essere segnalate e verificate.

Tra i componenti sopra descritti esiste collegamento e sinergia, così da formare un sistema integrato che reagisce dinamicamente a situazioni mutevoli. Il sistema di controllo interno è fortemente connesso con le attività operative aziendali e la sua esistenza è essenziale per il buon andamento delle stesse attività. Il controllo interno raggiunge il massimo livello di

efficacia quando incorporato nell'infrastruttura aziendale e ne costituisce parte essenziale integrante.

#### **4. Il controllo interno nelle banche : gli accordi di Basilea**

La banca è un'impresa del settore terziario che opera nel campo del credito e dei regolamenti monetari, esercitando intermediazione delle attività finanziarie che si affianca alla prestazione di numerosi altri servizi. Buona parte del denaro depositato viene utilizzato per concedere prestiti a privati e aziende: è però necessario che la banca sia in grado in qualsiasi momento di rimborsare questi depositi anche se alcuni dei prestiti da essa concessi alle aziende non dovessero essere restituiti. La logica alla base degli Accordi di Basilea, che risalgono al 1988 con Basilea I (l'accordo sul capitale) è la tutela del risparmio e del sistema produttivo. Gli obiettivi degli Accordi di Basilea sono:

- L'armonizzazione internazionale delle regole,
- evitare una "competizione nel lassismo",
- evitare distorsioni concorrenziali,
- stabilità del sistema finanziario internazionale,
- assicurare solvibilità singole banche
- ridurre le probabilità di crisi sistemiche

L'Accordo di Basilea sui requisiti patrimoniali delle banche è il frutto del lavoro del Comitato di Basilea, istituito dai governatori delle Banche centrali dei dieci paesi più industrializzati (G10), alla fine del 1974. Questo comitato opera in seno alla Banca dei Regolamenti Internazionali (BRI), con sede a Basilea, da cui prende il nome l'Accordo. Questo accordo si riferisce principalmente al rischio di credito, in quanto il core business delle banche era proprio il credito attraverso la raccolta tra i depositanti e l'offerta per chi ne avesse bisogno.

Le autorità internazionali hanno ritenuto necessario regolamentare in maniera armonica e uniforme un aspetto della vita degli intermediari finanziari: il capitale. Il capitale proprio

(Patrimonio di Vigilanza) è il primo presidio a fronte dei rischi connessi con l'attività bancaria ed è il principale parametro di riferimento dei requisiti prudenziali.

Il capitale assicura la solvibilità delle banche se è allineato al complessivo profilo di rischio della banca, ovvero il grado di assorbire le perdite che potrebbero verificarsi ed evitare la crisi dell'azienda. Ma il capitale ha un costo in termini di remunerazione degli azionisti: per questo le banche tendono a minimizzare il capitale impiegato.

Basilea I ha principalmente contribuito:

- al rafforzamento della stabilità e della operatività dei sistemi bancari;
- all'accrescimento del livello di patrimonializzazione;
- alla valorizzazione dell'autonomia imprenditoriale;
- alla maggiore parità concorrenziale tra diversi i sistemi paese attraverso l'applicazione di regole comuni.

Basilea I, nonostante i numerosi aspetti positivi riguardo l'armonizzazione internazionale delle regole e la stabilità del sistema finanziario, comporta diverse criticità:

- non riflette adeguatamente l'effettiva assunzione e gestione dei rischi da parte delle singole banche,
- pone l'attenzione concentrata sul solo rischio di credito,
- non tiene conto: delle diverse scadenze dei crediti, del diverso merito creditizio degli affidati, degli effetti della diversificazione del portafoglio e delle tecniche in grado di ridurre o traslare il rischio (derivati, cartolarizzazioni).

Pochi anni dopo, circa nel 1994, ci si rese conto che, seppure il core business delle banche fosse principalmente il credito, l'attività dell'intermediario finanziario stava diventando sempre più importante nello scenario economico e quindi anche i rischi connessi ad esso più significativi. Così questo accordo si allarga anche ai diversi rischi di mercato.

E' proprio per questo motivo che è opportuno per una banca determinare un cuscinetto, rappresentato dal patrimonio e dalle riserve, che funga da garanzia per i depositanti. Basilea II disciplina appunto le regole di determinazione dell'ammontare minimo di capitale proprio che le Banche devono detenere per evitare situazioni di insolvenza.

Gli obiettivi principali di Basilea II sono:

- misurare, gestire e controllare con tecniche maggiormente accurate un più ampio novero di rischi;
- acquisire una dotazione patrimoniale più strettamente commisurata all'effettivo grado di esposizione al rischio;
- stimolare le banche a migliorare le prassi gestionali e le tecniche di misurazione dei rischi;
- rafforzare gli assetti di governo societario, organizzazione e controlli interni;
- favorire la parità concorrenziale, attraverso una maggiore estensione di attività e tecniche oggetto di armonizzazione;
- evitare arbitraggi normativi da parte delle banche;
- valorizzare il ruolo disciplinante del mercato con l'introduzione di specifici obblighi di informativa al pubblico.

La stesura del nuovo Accordo si è resa necessaria per risolvere i limiti del precedente. Tale documento, a cui hanno aderito fino ad oggi le autorità centrali di oltre cento paesi, definisce l'obbligo per le Banche di mantenere costantemente un ammontare di capitale minimo (Patrimonio di Vigilanza), pari all'8% del complesso delle attività ponderate in relazione ai rischi di perdita per inadempimento dei debitori.

Lo scopo è quello di garantire solidità all'attività bancaria. La logica dell'accordo è quella di attribuire a ciascuna attività una determinata ponderazione che ne rappresenti il grado di rischio:

- 0% per le attività considerate a rischio nullo;
- 20% per le attività considerate a rischio minimo;
- 50% per le attività a rischio medio;
- 100% per quelle ad alto rischio.

L'Accordo del 1988, però, presentava dei limiti tanto da rivelarsi insufficiente a garantire la solidità patrimoniale delle Banche e nel 2001 il Comitato di Basilea è tornato al lavoro per stendere un nuovo accordo che resolvesse i limiti del precedente. Il testo definitivo dell'Accordo, dal titolo "Convergenza intenzionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali. Nuovo schema di regolamentazione", è stato emanato nel giugno del 2004.

Gli obiettivi del Nuovo Accordo possono essere indicati come segue:

- grado di rischio: dotare le banche di un livello patrimoniale strettamente e direttamente legato al grado di rischio effettivamente assunto dalle stesse. Ciò permetterà alle banche più virtuose di accantonare un minor ammontare di capitale e, quindi, utilizzare il capitale così liberato per concedere nuovi prestiti o fare nuovi investimenti che aumentino la redditività della banca stessa;
- calcolo del rischio: introdurre nuove modalità, via via più sofisticate, di calcolo del rischio creditizio a cui sono esposte alcune attività delle banche;
- rischio operativo: introdurre l'accantonamento di patrimonio a fronte del rischio operativo, oltre a quello già previsto a fronte del rischio di credito e di mercato;
- rating interno: utilizzare i modelli interni di determinazione del rating non solo nell'ambito del calcolo del patrimonio di vigilanza, ma in tutti i processi operativi di erogazione del credito;<sup>46</sup>
- trasparenza: aumentare in questo modo la stabilità e la trasparenza del sistema bancario internazionale.

Il contenuto dell'Accordo di Basilea II si articola in tre parti, detti pilastri.

Il Primo Pilastro fornisce una più puntuale metodologia di calcolo, rispetto a Basilea I, dell'ammontare del patrimonio minimo che le banche devono accantonare per fronteggiare i rischi di credito, di mercato ed operativo. Inoltre prevede la possibilità per le banche stesse di utilizzare sistemi interni di classificazione della clientela. Tale opzione mira non solo a misurare in modo più preciso la relazione fra rischi effettivi assunti e patrimonio di vigilanza, ma anche ad incoraggiare le banche a migliorare la metodologia di valutazione dei rischi stessi.

Il Secondo Pilastro prevede la supervisione dell'Autorità di Vigilanza sulle procedure interne delle banche al fine di assicurare che l'ammontare di capitale detenuto sia adeguato rispetto al profilo di rischio complessivo assunto dalla banca, dando alle autorità stesse la facoltà di intervenire tempestivamente imponendo alle banche requisiti patrimoniali superiori nei casi in cui sia considerato opportuno. Il Processo di controllo prudenziale (SRP) disegna un processo di controllo che si articola in due fasi integrate:

---

<sup>46</sup> Supponiamo che una Banca presti 300 euro ad un'impresa. Le attività verso il settore privato sono considerate ad alto rischio, quindi la ponderazione di quell'elemento attivo sarà di  $300 \cdot 100\% = 300$ , mentre la quota di patrimonio assorbito dall'attività sottoposta a rischio sarà pari ad almeno  $300 \cdot 8\% = 24$ .

- il processo ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*), svolto dalle banche, per la valutazione dell'adeguatezza patrimoniale (rischi misurabili/non misurabili attuale/prospettica) ;
- il processo SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*), svolto dalla Banca d'Italia, per il controllo delle regole prudenziali, con l'esame dei resoconti ICAAP (Analisi rischi/presidi).

Il processo di controllo prudenziale si conforma al principio di proporzionalità, in base al quale:

- i sistemi di governo societario, i processi di gestione dei rischi, i meccanismi di controllo interno e di determinazione del capitale ritenuto adeguato alla copertura dei rischi devono essere commisurati alle caratteristiche, alle dimensioni e alla complessità dell'attività svolta dalla banca;
- la frequenza e l'intensità dello SREP tengono conto della rilevanza sistemica, delle caratteristiche e del grado di problematicità delle banche.

Infine, il Terzo Pilastro che mira a porre le banche sotto un più stretto controllo del mercato attraverso l'imposizione della pubblicazione di informazioni significative. Tale migliore trasparenza fornisce agli operatori maggiori elementi di conoscenza sui livelli patrimoniali, sull'esposizione ai rischi e sulla loro gestione da parte della banca stessa. Pertanto il mercato può essere considerato come l'elemento che può spingere le banche verso una gestione più efficiente e indirettamente aiutare l'Autorità di vigilanza ad effettuare i suoi controlli. Mediante la divulgazione di informazioni per qualità e quantità maggiori a quelle oggi pubblicate dalle banche, gli investitori possono comprendere il reale grado di rischio assunto, le modalità e capacità di gestione degli stessi, e attribuire ad ogni banca il giusto premio per il rischio. Il rating è un giudizio sintetico attribuito ad un soggetto debitore ed esprime la probabilità che il soggetto in questione sia in grado di rimborsare il credito ottenuto. Il rating può essere calcolato da agenzie specializzate oppure dalla banca con criteri autonomi: nel primo caso si parla di rating esterni, nel secondo di rating interni. I livelli di rating sono contrassegnati da un numero o da una sigla, oppure da una combinazione di numeri o lettere. Affinché tale premio sia basso, le banche dovranno cercare di ridurre il loro profilo di rischio, sia attraverso adeguata copertura patrimoniale, sia attraverso una efficiente gestione dei rischi assunti.

Basilea II ha avuto un forte impatto su banche e imprese: è quindi fondamentale che entrambe capiscano i cambiamenti in atto, ne individuino l'impatto per la propria realtà specifica, si preparino a minimizzare i rischi e gli effetti negativi e colgano le opportunità loro offerte. A seguito dell'introduzione del Nuovo Accordo, quindi, risulta profondamente modificato lo stesso rapporto Banca-Cliente. L'esigenza di stimare correttamente il merito di credito delle controparti renderà sempre più importante ridurre le asimmetrie informative esistenti. Per incrementare il livello di informazione disponibile, il rapporto tra banche e imprese dovrà diventare più stretto, caratterizzato da maggiore stabilità, durata e trasparenza. Il timore espresso da alcuni esponenti del mondo bancario che il rapporto banca-impresa divenga troppo impersonale e meccanizzato, è dunque eccessivo. Le banche hanno un innegabile interesse a curare il rapporto di fiducia tra il gestore e il cliente e a mantenerlo stabile e duraturo nel tempo, perché solo così possono accedere ad informazioni locali, poco formalizzate e non direttamente quantificabili oggettivamente.

Emergono, quindi, evidenti le implicazioni sul profilo professionale del gestore, al quale si chiede di:

- comunicare in modo chiaro che cosa cambia per il cliente con l'introduzione del Nuovo Accordo;
- sviluppare competenze specifiche nella valutazione di quegli elementi qualitativi che entrano nel calcolo del rating, quali strategie di mercato dell'impresa, qualità del management;
- divenire, da venditore di prodotti/servizi finanziari, consulente dell'azienda, garantendo un'assistenza qualificata e continuata su ogni specifico campo. In particolare risulta importante supportare le imprese nell'individuazione delle soluzioni innovative che ne migliorino il posizionamento rispetto alla banca e aiutarle nella gestione del flusso di informazioni da trasmettere alla banca, in quanto indispensabili per una corretta valutazione del rischio.

Ma la crisi dei *subprime*, avvenuta nell'estate 2007, seguita poi dalla crisi finanziaria verso la metà 2008 con il fallimento di *Lehman Brothers* il 15 settembre e connessa alla crisi di liquidità (difficoltà di varie banche USA e europee con diversi interventi pubblici di salvataggio perché "*too big to fail*"), ha portato ad un'ulteriore crisi economica generalizzata nel 2009, portando pesanti recessioni e vertiginosi crolli di Pil in numerosi paesi del mondo e in special modo nel mondo occidentale. Terminata la recessione nel terzo trimestre 2009, si assiste a una parziale ripresa economica, ma nel 2011 la crisi si estende ai debiti sovrani e

alle finanze pubbliche di molti paesi, soprattutto dell'Eurozona, in molti casi salvate in extremis (Portogallo, Irlanda, Grecia) dal rischio di insolvenza. La crisi del debito sovrano interessa anche Stati ritenuti più forti e non toccati da crisi bancarie (Italia).

La crisi mette in risalto diverse lacune della normativa:

- inadeguatezza delle regole sulla gestione dei rischi (di credito, finanziari, ecc.) e assenza di regole sul rischio di liquidità;
- esistenza di soggetti e strumenti privi di regolamentazione: in alcuni paesi interi comparti della finanza non erano regolati (es. hedge funds o, in USA, investment banks);
- capitale di scarsa qualità e quantità;
- criticità nel funzionamento delle agenzie di rating: le metodologie impiegate per la valutazione dei prodotti strutturati non dispongono di serie storiche adeguate, i criteri di valutazione non sono sufficientemente trasparenti e sussistono potenziali conflitti di interesse nei modelli di business adottati;
- insufficiente trasparenza informativa;
- potenziale prociclicità del sistema finanziario, ossia la sua naturale tendenza ad amplificare le fluttuazioni del ciclo economico. Questa tendenza potrebbe essere accentuata da norme prudenziali basate sul rischio e da standard contabili che fanno ampio affidamento su valutazioni di mercato;
- mancanza nella regolamentazione di adeguati incentivi per gli intermediari finanziari a adottare comportamenti prudenti nelle fasi di ampia liquidità e rapida crescita degli aggregati creditizi e dei prezzi delle attività finanziarie e reali;
- scarsa cooperazione tra autorità (soprattutto in caso di crisi).

Basilea III rappresenta un potenziamento fondamentale dei requisiti globali di capitale, e in alcune circostanze può essere addirittura considerato una totale ristrutturazione di questi. Tale nuova regolamentazione non è solo uno strumento utile per uscire dalla crisi ed è stata pensata anche per prevenire eventuali futuri periodi di rallentamento e declino economico. Il punto di partenza nella definizione di questo nuovo *framework* è Basilea II e l'obiettivo principale è il miglioramento di tutte quelle misure che sono risultate inadeguate a garantire la stabilità e a prevenire la crisi. L'applicazione di queste nuove misure sarà graduale, infatti prevede l'articolazione in alcune fasi: dopo i primi 2 anni di monitoraggio (2011- 2012) la



disciplina è entrata in vigore un po' per volta a partire dal gennaio 2013 e si conta che sarà completamente attuata nel gennaio 2019.

Gli accordi di Basilea III puntano a coprire l'intero raggio d'azione di una banca e perciò si muovono in due direzioni: la regolamentazione microprudenziale e quella macroprudenziale.

Gli obiettivi principali della nuova normativa sono:

- Miglioramento qualità del patrimonio di vigilanza per migliorare la capacità di assorbimento delle perdite;
- Aumento del livello del capitale con l'introduzione del *capital conservation buffer* (buffer "anticiclico" in fasi di forte crescita economica e del credito);
- Imposizione di un *leverage ratio* che non contempli la ponderazione per il rischio ma che comprenda le poste sotto la linea;
- Aumento dei requisiti di capitale per le cartolarizzazioni complesse e il rischio di controparte.

Una delle principali lezioni della crisi finanziaria del 2009 è che non è importante solo la quantità di capitale, ma soprattutto la qualità di questo, e perciò Basilea III impone una serie di limitazioni ai titoli che possono far parte della composizione del capitale nel momento del calcolo del capital ratio. In particolare il patrimonio di vigilanza complessivo è composto di due elementi:

- Il Tier 1 che fa riferimento al *common equity* (CET 1, patrimonio di qualità primaria) e agli altri strumenti che hanno la capacità di assorbire le perdite in un'ottica di *going concern* (Tier 1 aggiuntivo), rendendo le banche in grado di contrastare le perdite inattese senza incorrere nella liquidazione. La soglia di CET 1 sarà innalzata da un livello minimo del 2% al 4,5% dei RWA, mentre il patrimonio di base dovrà essere pari in qualsiasi momento almeno al 6% dei RWA.
- Il Tier 2 consente la copertura delle perdite in un'ottica di *going concern* e consiste di debiti subordinati. Anche qui i criteri per la definizione di capitale sono stati ristretti. Il Tier 3 introdotto da Basilea II verrà eliminato.

Gli strumenti innovativi di capitale che erano consentiti in quantità limitate come parte del patrimonio di vigilanza non saranno più permessi e quelli già compresi saranno gradualmente eliminati. Perciò saranno esclusi:

- l'avviamento e altre attività immateriali, dal momento che non possono essere usate per coprire le perdite;
- gli interessi di minoranza. In quanto se una compagnia ne acquisisce un'altra con un interesse di maggioranza e redige il bilancio consolidato, il reddito netto dei terzi non può essere trattenuto come *common equity* da chi detiene il controllo;
- le imposte differite attive. Queste vanno dedotte se dipendono dalla realizzazione di un profitto futuro;
- gli investimenti della banca in azioni proprie;
- gli investimenti in altre banche, in istituzioni finanziarie o compagnie assicurative – tutte le partecipazioni incrociate e gli investimenti in consociate, tutte le quote di proprietà se la posizione di una banca in un'altra istituzione è del 10% o maggiore, e l' aggregato di tutte le proprietà somma a più del 10% del capitale. Lo scopo qui è di evitare che il capitale sia computato due volte (*double gearing*);
- attività e passività di piani previdenziali;
- altre deduzioni. Ad esempio la riserva di copertura dei flussi finanziari, la differenza negativa tra consistenza degli accantonamenti e delle perdite attese, i proventi da cessione connessi con operazioni di cartolarizzazione, plus e minusvalenze cumulate su passività finanziarie valutate al Fair Value dovute a variazioni nel proprio merito creditizio.

In conclusione si può affermare che, la nuova regolamentazione dei requisiti patrimoniali per le banche porterà ad un miglioramento sia in termini di efficacia che di efficienza, dei processi di erogazione e di monitoraggio fondamentale del credito e favorirne lo sviluppo di un intenso processo di evoluzione culturale per l'intero sistema bancario. Questo netto miglioramento della cultura del rischio delle banche permetterà quindi di aumentare la chiarezza e la sicurezza del settore bancario e quindi la sua stabilità.

La prima lezione che si è appresa dalla crisi è la necessità di rivedere i requisiti patrimoniali delle banche, anche se ancora una volta le banche italiane sembrano godere di una posizione solida:

«Ma ho già avvertito in più occasioni che il rafforzamento del patrimonio è una priorità essenziale per il sistema bancario». Tuttavia non si tratta dell'unico aspetto da prendere in considerazione. Fra le cause (o fra i catalizzatori) della recente crisi è stata autorevolmente <sup>47</sup>individuata anche l'inadeguatezza nella *corporate governance* delle banche: «*banks corporate governance is one of the most important failures in the present crisis*», e ancora «*is clear that governance failures contributed materially to excessive risk taking in the lead up to the financial crisis* ». In particolare si sono individuati i seguenti elementi di inadeguatezza dei sistemi di *corporate governance*: errori significativi nell'assunzione dei rischi complessivi da parte delle istituzioni bancarie (nonostante si siano registrati avanzamenti nell'analisi del rischio) dovuti principalmente alla carenza nei modelli di *corporate governance* delle banche con specifico riferimento al rapporto fra gestione dei rischi e loro

controllo collegato al non sempre efficace fluire delle informazioni; alle conseguenze del cd. principio del “*too big to fail*”, che ha comportato, come meglio accennato in precedenza, una maggiore predisposizione del *management* ad assumere rischi sempre crescenti (*moral hazard*) collegato alla prevalenza dello *short-termism*, ovvero dell'ottica di breve periodo ; e, non ultimo, un disallineamento tra interessi degli amministratori e degli *stakeholders*. L'inadeguatezza dei sistemi di *corporate governance* è emerso riguardare innanzitutto : gli schemi di retribuzione con *bonus* che ha incentivato l'assunzione di maggiori rischi per ottenere migliori guadagni nel breve termine e di conseguenza *bonus* più alti. Anche la gestione dei flussi informativi ha giocato un ruolo importante in particolare sul controllo del rischio: dall'analisi dell'impatto della crisi dei mutui *subprime* risulta che sono state meno colpite le banche italiane in cui il sistema informativo sul controllo del rischio funziona meglio. La corretta gestione dei flussi informativi è ritenuta da alcuni Autori uno dei principali strumenti di controllo dei rischi: «dall'analisi dell'impatto della crisi dei mutui *subprime* risulta che sono state meno colpite le banche italiane in cui il sistema informativo sul controllo del rischio funziona meglio (in particolare i flussi informativi sono

---

<sup>47</sup> L. Enriques ha chiaramente individuato quale fattore determinante del fallimento del sistema il connubio nel settore bancario il connubio tra applicazione dei principi di *corporate governance* e intervento pubblico. Vedi Corporate Governance in Banca: quali lezioni dal la crisi, in La Voce ( [www.lavoce.it](http://www.lavoce.it) ) del 26. 08.2009.

risultati tempestivi, completi e diretti agli organi di amministrazione e controllo).»<sup>48</sup>

Tuttavia i sistemi di *corporate governance* relativamente alla gestione dei flussi informativi presentano ancora elementi di scarsa efficienza. Ci si riferisce in particolare alla gestione delle asimmetrie informative: le informazioni sul livello di rischio dei prodotti finanziari risultano opache e i controlli del mercato in tale ambito inefficienti. Una informazione eccessiva scade facilmente nella disinformazione creando un mercato dis informato per eccesso di informazione e ciò vale tanto per le informazioni rivolte al mercato quanto per i flussi informativi all'interno degli organi sociali.

La figura qui sotto riportata evidenzia quali siano i principali destinatari esterni alla banca.

Per quanto concerne invece l'andamento dei flussi informativi tra i diversi organi sociali e all'interno di questi costituisce un ulteriore rilevante architrave di assetti organizzativi e di controllo ben funzionanti, in quanto come chiarito dalle Disposizioni di Vigilanza sulla *corporate governance* bancaria del 2008, in mancanza di informazioni complete, tempestive e accurate non può essere assicurata la piena valorizzazione dei diversi livelli di responsabilità né è possibile una verifica della adeguatezza e regolarità della gestione.

In risposta alle debolezze che la *corporate governance* bancaria ha rivelato, come abbiamo visto soprattutto a livello internazionale, tra il 2007 e il 2009, ha prontamente reagito il Comitato di Basilea che, nell'ottobre del 2010, ha pubblicato il documento definitivo contenente i nuovi *Principles for enhancing corporate governance*, che rappresentano un aggiornamento, anche appunto sulla base delle lezioni apprese durante la crisi finanziaria<sup>49</sup> delle precedenti versioni.<sup>50</sup> I nuovi *Principles for enhancing corporate governance* sono

---

<sup>48</sup> Cfr. Capiello S. e Tarantola A. M., *La governance delle banche vincoli e opportunità*, in AA. VV. "Banche e sistema finanziario vecchie questioni e problematiche attuali", Il Mulino, Bologna, 2009.

<sup>49</sup> Paragrafo 1, punto 6, *Principle for enhancing corporate governance*: «Subsequent to the publication of the Committee's 2006 guidance, there have been a number of corporate governance failures, many of which came to light during the financial crisis that began in mid-2007». Proprio a seguito dei fallimenti e delle mancanze del governo societario delle banche che la crisi ha messo in luce, il Comitato ha deciso di rivedere i principi emanati nel 2006 ritenendo che si tratti di principi la cui adozione da parte delle banche e delle autorità di vigilanza sia di fondamentale importanza.

<sup>50</sup> Il Comitato di Basilea si è formalmente occupato della questione per la prima volta nel settembre 1999 e nuovamente nel febbraio 2006 attraverso l'emanazione di linee guida in cui vengono indicate

indirizzati sia alle autorità di vigilanza sia alle banche e mirano a promuovere l'adozione di un governo societario sano e prudente da parte delle banche ponendosi come punto di riferimento e riprendono, in parte, elementi su cui il Comitato aveva posto attenzione già nel 2006<sup>51</sup> nella convinzione che un governo societario efficiente è elemento essenziale per raggiungere e mantenere la fiducia collettiva nel sistema bancario, a sua volta elemento cruciale per il corretto funzionamento del settore bancario e dell'economia interamente intesa<sup>52</sup>.

---

le *best practice* da adottare, da parte degli intermediari finanziari, in materia di organizzazione e governo societario. I principi emanati nel 2006 riflettevano in buona parte i risultati raggiunti dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo nel 2004 (*OECD Principles of Corporate Governance*, aprile 2004, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)), particolarmente rilevanti per le banche in quanto costituiscono uno dei 12 Key Standard for Sound Financial Systems individuati dal Financial Stability Board (già Financial Stability Forum).

<sup>51</sup> Ci si riferisce in particolare a: coinvolgimento dell'organo con funzioni di gestione nel processo di valutazione e approvazione delle strategie di lungo periodo della banca; chiara suddivisione dei compiti e delle responsabilità in ogni livello dell'organizzazione bancaria; politiche di remunerazione in linea con gli obiettivi di lungo periodo della banca; adeguata gestione dei rischi generati da operazioni non trasparenti. (Cfr. punto 5, Paragrafo 1, p. 2 dei *Principles for enhancing corporate governance*).

<sup>52</sup> Cfr. *Principles for enhancing corporate governance*, Sezione II, *Overview of bank corporate governance*, n. 13: «Effective corporate governance practices are essential to achieving and maintaining public trust and confidence in the banking system, which are critical to the proper functioning of the banking sector and economy as a whole.»

## 5. Gestione del rischio : relazione con il controllo interno

La gestione del rischio è parte caratterizzante l'attività di una impresa bancaria, tuttavia la regolamentazione in essere ante -crisi non ha retto la prova in particolare su questo punto e ciò spiega la ragione della particolare attenzione che i Principi riservano alla gestione del rischio nelle banche: quasi un terzo dei Principi sono infatti dedicati all'argomento . Le linee di azione dei Principi su tale argomento appaiono assai pregnanti e partono dalla distinzione tra funzione di gestione del rischio e controlli interni (*risk management vs. internal controls*): per gestione del rischio si deve intendere l'attività che comprende l'identificazione dei principali rischi che corre la banca , la valutazione di tali rischi e la misurazione dell'esposizione della banca nei confronti di essi, il monitoraggio di tale esposizione e la determinazione dei corrispondenti requisiti di capitale su base continuativa (se il rischio aumenta nel tempo anche la corrispondente riserva deve aumentare), il monitoraggio e la valutazione in caso di rischi particolari per cui è necessario prevedere anche degli strumenti di mitigazione e in ogni caso verificare che siano in linea con la strategia della banca per quanto attiene il rischio (cd. *risk tolerance or appetite* ), in ultimo l'informazione costante in merito a tale attività a gli organi con funzioni di gestione e controllo. I controlli interni attengono ad una fase logicamente successiva, e sono lo strumento atto ad assicurare che la banca abbia determinato, per ogni rischio principale, una specifica strategia e che tale strategia sia correttamente applicata. I controlli interni non si sostituiscono alla gestione del rischio ma offrono un aiuto e un conforto sulla procedura di gestione del rischio adottata, consistendo però anche in ragionevoli verifiche sulle scelte operate dai manager e dagli impiegati nonché sul rispetto da parte della banca delle strategie e procedure dalla stessa adottate nonché del rispetto delle leggi applicabili con particolare riferimento a quelle specificamente previste per il settore.

Il ruolo di atto re principale è riservato ad un unico soggetto denominato *chief risk officer* ("CRO"), il cui compito (unico) consiste nella gestione del rischio della banca; i Principi dettano anche le caratteristiche che tale soggetto

deve possedere: si deve trattare di qualcuno che abbia statura, autorevolezza e una certa anzianità di servizio nella banca, in quanto si ritiene che solo un soggetto con tali caratteristiche è in grado di influenzare le decisioni sulle strategie di rischio della banca e avere un rapporto costante con l'organo con funzioni di gestione e controllo.

Ancora una volta viene data grande importanza al *senior management*: tali soggetti non devono infatti affidarsi eccessivamente a consulenti esterni per l'identificazione e la valutazione critica dei rischi, che rappresentano un valido aiuto ma non un sostituto in quanto «*the ultimate responsibility for assessing risk lies solely with the bank. For example, in the case of a purchased credit or market risk model, the bank should take the steps necessary to validate the model and calibrate it to the bank's individual circumstances to ensure accurate and comprehensive capture and analysis of risk.*»<sup>53</sup>. Anche l'aspetto dell'innovazione finanziaria è stato oggetto di valutazione tanto che i Principi richiedono alle banche di dotarsi di specifici processi interni per l'approvazione dei nuovi prodotti o di modifiche significative ai prodotti già offerti o l'entrata in nuovi mercati. Nel complesso dunque lo sforzo che si richiede all'impresa bancaria appare significativo sia in termini economici, in quanto i costi le strutture necessarie per fare fronte alle attività di gestione del rischio sono non indifferenti, sia in termini di qualificata diligenza nel generale compito di governo dell'impresa richiesta a, praticamente, tutti i livelli della scala gerarchica specialmente per quanto attiene alla gestione dei rischi.

---

<sup>53</sup> *Principles for Enhancing Corporate Governance*, Basel Committee on Banking Supervision, (Luglio 2015), n. 84 p. 20.

## ***CAPITOLO III***

### ***IL PROCESSO ICAAP E 15° AGGIORNAMENTO DELLA CIRCOLARE 263/2006***



## *SOMMARIO:*

- 1. IL PROCESSO ICAAP; 2. IL PRINCIPIO DI PROPORZIONALITA'; 3. LE DIVERSE FASI DELL'ICAAP; 4. MISURAZIONE/DETERMINAZIONE DEL CAPITALE INTERNO COMPLESSIVO E RICONCILIAZIONE; 5. PERIODICITA' DELL'ICAAP; 6. IL 15° AGGIORNAMENTO DELLA CIRCOLARE 263; 7. ALCUNE QUESTIONI APERTE.*

Nel luglio 2013 sono entrate in vigore le nuove disposizioni in materia di controlli interni (Circ. 263, XV aggiornamento, cap. 7) che introducono novità di rilievo al fine di dotare le banche di un sistema di controlli completo, adeguato, funzionale e affidabile. La circolare della Banca d'Italia n. 263 recepisce le direttive comunitarie 2006/48/CE e 2006/49/CE e il documento "Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali. Nuovo schema di regolamentazione" del Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (cd. Basilea II).

Le regole relative alla valutazione dell'adeguatezza patrimoniale sono state profondamente innovate, con l'obiettivo di rafforzare la solvibilità degli intermediari e di promuovere la sana e prudente gestione degli stessi. La nuova struttura della regolamentazione prudenziale si basa su tre fondamentali "aree normative", dette Pilastri:

- Il primo stabilisce un requisito patrimoniale minimo per far fronte ai rischi cui sono tipicamente esposti gli enti che esercitano attività bancaria e finanziaria: di credito, di controparte, di mercato e operativo;
- Il secondo contiene i principi, le linee guida e i requisiti che riguardano la supervisione e l'autovalutazione del processo complessivo di adeguatezza patrimoniale della banca;
- Il terzo dispone le indicazioni di riferimento e gli schemi minimali obbligatori di comunicazione al pubblico della situazione della banca con riferimento agli assorbimenti patrimoniali e al sistema di gestione dei rischi aziendali (Vandali, 2008).

Il processo ICAAP fa parte della disciplina del secondo pilastro, rivestendo un ruolo centrale all'interno del complessivo quadro normativo. L'attività di controllo è strutturata in due fasi integrate:

1. L'**ICAAP** (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*): è il processo interno di autonoma valutazione dell'adeguatezza della propria dotazione patrimoniale, attuale e prospettica, a supportare l'attività corrente in relazione ai rischi cui la banca è effettivamente o potenzialmente esposta e alle strategie aziendali;

2. Lo **SREP** (*Supervisory Review and Evaluation Process*): che consiste nella revisione e valutazione prudenziale dell'ICAAP da parte dell'Autorità di Vigilanza, e si articola in tre fasi:

- Analisi del profilo di rischio;
- Valutazione del sistema di governo, della funzionalità degli organi, della struttura organizzativa e del sistema dei controlli;
- Verifica dell'osservanza del complesso delle regole prudenziali.

Con l'introduzione dell'ICAAP cambiano radicalmente i rapporti tra la Banca d'Italia e le aziende di credito. Finora Banca d'Italia ha supervisionato l'attività bancaria utilizzando metodi per lo più a carattere ispettivo, con controlli gerarchici dall'alto verso il basso, accompagnati dalle informazioni inviate periodicamente dalle singole banche (in primis, bilanci e relazioni sulla gestione). Ora la prospettiva risulta completamente ribaltata: è la banca stessa che si assume l'obbligo di identificare i rischi cui si trova esposta e predisporre sistemi organizzativi e processi in grado di minimizzarli. Non si tratta, come taluni erroneamente interpretano, di una mera verifica contabile ma di un esercizio ben più complesso volto a determinare l'adeguatezza del capitale complessivo della banca (Corbellini, 2013). Il compito di Bankitalia sarà limitato ad una valutazione di correttezza nella quantificazione dei rischi operata dalla banca e di congruità dei processi posti in essere per assicurarne la copertura. Elemento di collegamento tra le due fasi è il resoconto ICAAP, da inviare all'Organo di Vigilanza entro il 30 aprile di ogni anno.

Si tratta di un documento strutturato, redatto a conclusione del processo e contenente la descrizione dei caratteri salienti. Per quanto riguarda il disegno e l'organizzazione delle fasi del processo di auto-valutazione, agli organi societari responsabili è lasciata ampia autonomia, nel rispetto delle singole competenze e prerogative. Una volta predisposto, deve

essere formalizzato e portato a conoscenza di tutte le strutture aziendali. Nella suddetta formalizzazione deve emergere la distinzione tra:

- Rischi quantificabili: si tratta di profili in relazione ai quali la banca si avvale di apposite metodologie quantitative per identificare il corrispondente requisito patrimoniale (ad esempio rischio di credito, operativo, di mercato);
- Rischi non quantificabili: identificano le esposizioni tali per cui, non essendosi ancora affermati strumenti solidi e condivisi in grado di quantificare matematicamente un assorbimento patrimoniale, vengono predisposte misure qualitative di controllo e attenuazione (ad esempio rischio reputazionale, strategico).

La disciplina di riferimento fissa alcune importanti definizioni:

- Rischi rilevanti: cioè “rischi presenti” cui la banca è o potrebbe essere esposta e che potrebbero pregiudicarne l’operatività e il perseguimento delle strategie e degli obiettivi aziendali;
- Capitale interno: si intende il capitale a rischio, cioè il fabbisogno di capitale relativo ad un determinato rischio che la banca ritiene necessario per coprire le perdite eccedenti un dato livello atteso;

Capitale interno complessivo: si intende la somma dei singoli capitali interni per tutti i rischi rilevanti. A quest’importo va aggiunto il capitale che si stima di dover impiegare per la realizzazione di eventuali politiche strategiche (ad esempio, l’ingresso in un nuovo mercato, l’apertura di una nuova filiale, ecc.)

- Capitale e capitale complessivo: individuano gli elementi patrimoniali utilizzati a copertura del capitale interno e del capitale interno complessivo.

Il dettato normativo non trova applicazione uniforme all’interno della variegata realtà bancaria, bensì in modo proporzionale alle dimensioni delle aziende di credito: alle realtà più piccole sono rivolti requisiti meno restrittivi con l’obiettivo di non vincolare troppo la loro operatività. Il principio di proporzionalità trova applicazione, tra gli altri, ad aspetti quali le metodologie impiegate per la misurazione/valutazione dei rischi e la loro correlazione con le procedure di determinazione del relativo capitale interno, la tipologia e le caratteristiche degli stress test utilizzati, la struttura organizzativa dei sistemi di controllo e il grado di approfondimento della rendicontazione sull’ICAAP resa all’Organo di Vigilanza.

Il legislatore prevede la ripartizione degli istituti di credito in tre classi che identificano, in linea generale, banche diverse per dimensioni e complessità:

- Classe 1: banche autorizzate all'utilizzo di metodi interni per la determinazione di almeno uno dei rischi di primo pilastro;
- Classe 2: banche che utilizzano metodologie standardizzate con attivo consolidato o individuale superiore a 3.5 miliardi di euro;
- Classe 3: banche che utilizzano metodologie standardizzate con attivo consolidato o individuale inferiore a 3.5 miliardi di euro.

## 1. Il processo ICAAP

Il processo interno di determinazione dell'adeguatezza patrimoniale, ICAAP, prevede che le banche definiscano strategie e predispongano strumenti e procedure, atte a consentire una corretta valutazione del capitale, attuale e prospettico, che esse ritengono adeguato, per importo e composizione, a garantire una copertura permanente di tutti i rischi cui sono esposte, sia per quelli previsti dalle norme di vigilanza, che per quelli per i quali non viene esplicitamente richiesto il rispetto dei requisiti minimi patrimoniali. Il processo ICAAP si basa sulla definizione di idonei sistemi aziendali di gestione dei rischi, e prevede che le banche si dotino di un'adeguata struttura organizzativa, con una chiara definizione delle linee di responsabilità, con efficaci sistemi di controllo interno e con adeguati meccanismi di governo societario. Una delle peculiarità fondamentali del processo ICAAP, risiede nella sua natura fortemente autonoma, difatti la gestione e la configurazione di un siffatto processo, viene rimessa agli organi societari, i quali, a seconda delle rispettive competenze, ne definiscono le modalità di attuazione. Essi promuovono inoltre l'aggiornamento dell'ICAAP, nel tentativo di assicurare un continuo allineamento delle caratteristiche operative con il contesto strategico in cui la banca si trova ad operare. Per tali motivi l'ICAAP può essere definito un *bank driven process*, in quanto rappresenta il momento di massima autoconsapevolezza degli organi aziendali in relazione all'adeguatezza dei presidi necessari a fronteggiare il rischio aziendale<sup>54</sup>.

Importante risulta la fase di pubblicità dell'ICAAP, difatti questo processo deve essere documentato, condiviso, e sottoposto alla revisione interna. Una volta terminato questo processo, lungo e complicato, le banche sono tenute ad inviare alla Banca d'Italia, con cadenza annuale, un resoconto che illustri le caratteristiche fondamentali del processo, l'esposizione ai rischi e la determinazione del capitale ritenuto adeguato per fronteggiarli. In questo resoconto viene inoltre inserita un'autovalutazione dell'ICAAP, che si propone di individuare le eventuali aree di miglioramento, le possibili carenze del processo e, se ritenuto necessario, le azioni correttive che si intendono adottare. L'intero processo di controllo prudenziale, sia ICAAP che SREP, si basa sul principio di proporzionalità, per il quale il sistema dei controlli, sia interni alla banca, sia esercitati dalla autorità di vigilanza, è

---

<sup>54</sup> Pastore, 2009, Seminario: "I rischi ed il loro monitoraggio nelle banche ed i principale aspetti del bilancio bancario". Linee evolutive della vigilanza bancaria: il processo di controllo prudenziale - Anno 2011

commisurato alle caratteristiche, alle dimensioni e alla complessità dell'attività svolta dalla banca. Nel caso in cui le istituzioni soggette a ICAAP siano ritenute aventi rilevanza sistemica, l'autorità di vigilanza aumenterà la frequenza e l'intensità della seconda fase del processo, lo SREP. La circolare n.263 del 27/12/2006 della Banca d'Italia, detta le principali indicazioni necessarie per una corretta attuazione del processo ICAAP e per una concreta applicazione del principio di proporzionalità.

In particolare definisce chiaramente i seguenti punti:

- Il principio di proporzionalità;
- Le fasi dell'ICAAP;
- La periodicità e il governo societario dell'ICAAP;
- L'informativa all'organo di vigilanza.

## 2. Il principio di proporzionalità

La Banca d'Italia ha deciso di esplicitare chiaramente come interpreta il principio di proporzionalità in relazione al contesto del sistema bancario italiano caratterizzato da una elevata numerosità degli intermediari e dalle loro notevoli differenze. Per questo motivo sono state indicate metodologie semplificate per il calcolo dei requisiti patrimoniali sui rischi di tasso di interesse<sup>55</sup> e sul rischio di concentrazione<sup>56</sup>, fornendo al sistema dei punti di riferimento cui confrontare eventuali modelli interni di misurazione e sulla base dei quali impostare un confronto con l'organo di vigilanza. Nel ribadire l'importanza del principio di proporzionalità nell'ambito di applicazione del processo di controllo prudenziale, la Banca d'Italia suggerisce i principali campi d'azione cui questo principio deve applicarsi. In particolare, per agevolare una sua concreta attuazione, la normativa vigente prevede la suddivisione delle banche in tre classi, ognuna delle quali caratterizzata da un diverso livello di complessità operativa e dimensionale.

- Classe 1: cioè le istituzioni bancarie, compresi i gruppi bancari, autorizzate all'utilizzo di sistemi IRB (*Internal Rating Based*), o del metodo AMA (*Advanced Measurement Approaches*), rispettivamente per il calcolo dei requisiti a fronte della copertura del rischio di credito e di quello operativo. Per quanto riguarda la quantificazione dei requisiti a fronte dei rischi di mercato, fanno parte di questa classe quelle banche che prevedono l'applicazione di modelli interni.
- Classe 2: cioè le banche o gruppi bancari che utilizzano metodologie semplificate, e sono caratterizzate da un attivo, individuale o consolidato, superiore a 3,5 miliardi di euro.
- Classe 3: cioè le banche simili alla classe 2, con un'unica differenza in termini quantitativi, ovvero fanno parte di questa classe le banche, o gruppi bancari, che presentano un attivo, individuale o consolidato, minore o uguale a 3,5 miliardi di euro.

In base alla classe di appartenenza, le banche risultano sottoposte a requisiti diversi, più stringenti per quelle appartenenti alla prima classe, un po' meno per quelle della

---

<sup>55</sup> Nel Titolo III, Capitolo 1, Allegato C della circ. n.263 del 27/12/2006 della Banca d'Italia è riportato il metodo semplificato di calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di tasso d'interesse sul portafoglio bancario.

<sup>56</sup> Nel Titolo III, Capitolo 1, Allegato B della circ. n.263 del 27/12/2006 della Banca d'Italia è riportato il metodo semplificato di calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di concentrazione per singole controparti o gruppi di clienti connessi.

seconda e terza classe. Ne derivano molte differenze, tra cui quelle relative alle diverse metodologie di misurazione e valutazione dei rischi, alla differente taratura degli stress test utilizzati, alla determinazione del capitale interno complessivo, all'articolazione organizzativa dei sistemi di controllo dei rischi, e inoltre al livello richiesto di approfondimento ed analiticità del processo ICAAP nel suo complesso e della sua successiva rendicontazione alla Banca d'Italia. Nonostante questa previa suddivisione in classi, è prevista la possibilità per gli intermediari appartenenti alla seconda e terza classe di sviluppare, qualora lo ritengano opportuno, processi interni o metodologie più avanzate rispetto a quelle previste dalla vigente normativa per la classe di appartenenza, motivandone naturalmente tale scelta all'organo di vigilanza.<sup>57</sup> Inoltre la Banca d'Italia si riserva la possibilità di richiedere a determinati intermediari l'utilizzo di metodologie e processi organizzativi diversi da quelli associati alla classe di appartenenza, in modo da cogliere il profilo di rischio di banche in forte evoluzione.

---

<sup>57</sup> Ciò potrebbe essere necessario ad esempio nei casi di intermediari in forte evoluzione che necessitano di adottare un approccio adeguato al profilo di rischio connesso all'ambito di operatività specializzata nel quale essi operano.



### 3. Le diverse fasi dell'ICAAP

Su indicazione della Banca d'Italia, è prevista una suddivisione in fasi sequenziali espressamente definite:

1. Identificazione dei rischi presenti;
2. Misurazione dei rischi quantitativi e valutazione dei rischi qualitativi;
3. Quantificazione del capitale interno complessivo;
4. Determinazione del capitale complessivo e riconciliazione con il patrimonio di vigilanza.

#### *Individuazione Dei Rischi Rilevanti*

Ogni banca identifica in piena autonomia tutti i rischi cui si trova esposta, rispettando, però, un cosiddetto “perimetro minimale”, contenente i rischi tipici dell'attività bancaria, da considerare obbligatoriamente nel processo prudenziale. I rischi minimali identificati dalla normativa sono classificabili in due categorie:

- Rischi misurabili
  - Rischi di primo pilastro:
    - Rischio di credito: è il rischio di incorrere in perdite per effetto dell'insolvenza o del peggioramento del merito creditizio dei soggetti affidati.
    - Rischio di controparte: rappresenta una specifica fattispecie del precedente. E' il rischio che la controparte di una transazione, avente ad oggetto determinati strumenti finanziari specificamente individuati dalla normativa<sup>58</sup>, si riveli inadempiente prima che i flussi di cassa finanziari dell'operazione risultino definitivamente conclusi.
    - Rischio di mercato: è il rischio di perdite originate dalle attività di compravendita di strumenti finanziari sui mercati.

---

<sup>58</sup> Strumenti derivati finanziari e creditizi negoziati fuori borsa (OTC), operazioni SFT, operazioni con regolamento a lungo termine.

- Rischio operativo: è il rischio di dover sostenere perdite derivanti dall'inadeguatezza o dall'inefficienza della struttura organizzativa (procedure, risorse umane e sistemi interni) oppure da eventi di origine esterna (Biffis, 2009). In questa fattispecie sono incluse le perdite derivanti da frodi, errori umani, interruzioni dell'operatività, indisponibilità dei sistemi, inadempienze contrattuali, catastrofi naturali. Nel rischio operativo è compreso anche il rischio legale mentre sono esclusi i rischi reputazionale e strategico.
- Rischi di secondo pilastro:
  - Rischio di concentrazione: è il rischio derivante da esposizioni verso controparti singole, connesse in gruppi, appartenenti al medesimo settore economico o ubicate nella stessa area geografica.
  - Rischio di tasso d'interesse: è il rischio derivante da variazioni potenziali dei tassi d'interesse per attività diverse da quelle allocate nel portafoglio di negoziazione di vigilanza.<sup>59</sup>

La lista è “aperta”: è rimessa alla prudente valutazione di ogni banca l'individuazione di ulteriori fattori di rischio connessi con la propria specifica operatività.

- Rischi non misurabili:
  - Rischi di secondo pilastro:
    - Rischio di liquidità: è il rischio di non riuscire ad adempiere alle proprie obbligazioni alla scadenza per l'incapacità di reperire fondi sul mercato (*funding liquidity risk*) o di smobilizzare i propri attivi (*market liquidity risk*).
    - Rischio residuo: è il rischio che i meccanismi aziendali posti in essere per attenuare il rischio di credito risultino meno efficaci rispetto a quanto preventivato. Si concretizza quando, in caso di default del debitore principale, lo strumento di protezione a fronte dell'esposizione fornisce un grado di tutela inferiore a quanto originariamente previsto; come conseguenza, il patrimonio allocato si rivela sottostimato.

---

<sup>59</sup> E' costituito da strumenti finanziari detenuti per la negoziazione o come fonte di copertura del rischio riguardante altri elementi che fanno parte dello stesso portafoglio.

- Rischio derivante da cartolarizzazioni: è il rischio che la sostanza economica dell'operazione non sia correttamente valutata da parte degli organi responsabili per la gestione del rischio.
- Rischio strategico: è il rischio in via attuale e prospettica di squilibri economici e patrimoniali a seguito di mutamenti dello scenario operativo o per decisioni aziendali sbagliate.
- Rischio di reputazione: è il rischio di flessione degli utili o del capitale derivante dalla percezione di un'immagine negativa della banca da parte di tutti gli stakeholders, generata, ad esempio, da atti dolosi o colposi commessi dalla banca, mancata chiarezza nel trasferimento di informazioni alla clientela, fenomeni di *market abuse*, o dichiarazioni errate all'Autorità di Vigilanza.

Non esistono ancora definizioni consolidate e condivise di alcune tipologie (ad esempio il rischio strategico e reputazionale).

### *Misurazione Dei Singoli Rischi e Quantificazione Del Capitale Interno*

Ai fini della determinazione del capitale interno, le banche misurano o valutano tutti i rischi rilevanti cui sono esposte, sfruttando le tecniche che ritengono più adeguate in relazione alle proprie caratteristiche operative e organizzative.

Si possono distinguere:

- Modelli regolamentari: la Banca d'Italia stessa che definisce quali metodi le banche devono utilizzare. In particolare, per le aziende di credito di classe 3, la normativa prescrive l'utilizzo del metodo standardizzato per i rischi di credito e di mercato e il metodo base per i rischi operativi.
- Linee guida per la gestione dei rischi: le disposizioni non impongono regole precise ma forniscono indicazioni per il presidio organizzativo e gestionale degli stessi.
- Metodologie di valutazione: per i rischi non misurabili, la valutazione dell'esposizione può essere realizzata mediante metodologie di valutazione di tipo qualitativo (ad esempio, *risk self-assessment*).

- Relativamente a tutti gli altri rischi non compresi nel perimetro minimale, le banche sono libere di predisporre autonomamente presidi interni adeguati di controllo e attenuazione.

### *Lo Stress Test*

Le banche devono effettuare prove di stress ai fini di una migliore valutazione della propria esposizione ai rischi, dei sistemi interni di controllo e attenuazione dei rischi nonché dell'adeguatezza del capitale interno. Consistono in analisi quantitative e qualitative volte a valutare la vulnerabilità della banca a circostanze eccezionali ma plausibili. Questi eventi possono essere specifici (analisi di sensibilità) o relativi a congiunture economico-finanziarie come effetto di scenari economici avversi (analisi di scenario). Le prove di stress permettono ai singoli istituti di condurre analisi di tipo "what if" per stabilire come variano le esposizioni ai rischi e il relativo capitale interno quando si verificano circostanze avverse ed effettuare un controllo dell'accuratezza dei meccanismi di determinazione dei rischi, in modo particolare per esaminare l'insorgere di effetti di non linearità nell'aggregazione degli stessi.

Qualora i risultati degli stress test denotino l'inadeguatezza dei presidi posti in essere, si valuta l'opportunità di adottare opportuni provvedimenti in termini di misure organizzative e/o di allocazione di specifici buffer di capitale interno. Le banche del 3° gruppo sono tenute a condurre analisi di sensibilità rispetto a tutti i principali rischi assunti, tra i quali almeno il rischio di credito, di concentrazione del portafoglio e di tasso d'interesse (per questi ultimi due rischi possono avvalersi di metodologie semplificate).

I risultati delle prove di stress effettuate devono servire per la definizione di conseguenti azioni gestionali (revisione strategie, azioni di mitigazione del rischio, revisione dei limiti operativi, costituzione di appositi buffer patrimoniali, *contingency plans*)

La Banca d'Italia ha più volte fatto sentire la propria voce, intervenendo sull'argomento per richiedere alle banche di fornire, in aggiunta, una stima in termini quantitativi dell'impatto generale che gli stress test hanno sul capitale complessivo. Infatti, le ipotesi di stress riguardanti l'andamento dei crediti implicano il trasferimento di una certa quantità di esposizioni dalla categoria in bonis a quella deteriorata. Pertanto è logico attendersi un

incremento delle rettifiche di valore che hanno come effetto una riduzione del risultato economico, prima, e del patrimonio di vigilanza complessivo, poi.

#### **4. Misurazione/Determinazione del Capitale Interno Complessivo e Riconciliazione**

A differenza di alcune metodologie esposte in precedenza, la quantificazione del capitale interno complessivo si basa su una procedura che tiene in considerazione l'esistenza di benefici derivanti dalla diversificazione dei rischi. Le banche di classe 3 seguono un approccio "*building block*" semplificato, che consiste nel sommare ai requisiti patrimoniali previsti dalla disciplina del primo pilastro il capitale interno relativo a tutti gli altri rischi identificati dalla singola banca e alla necessità di intraprendere operazioni di carattere strategico o di mantenimento di un adeguato standing sui mercati.

Con Il Patrimonio Di Vigilanza si va a dimostrare il legame tra capitale complessivo e patrimonio di vigilanza significa, in termini più pratici, spiegare come vengono utilizzati a copertura del capitale interno complessivo tutti gli strumenti patrimoniali che non possono rientrare nel computo del patrimonio di vigilanza a causa delle restrizioni imposte dalla normativa. Dal momento che il patrimonio di vigilanza ricopre un ruolo cardine nel quadro normativo, un approfondimento mi sembra doveroso.

##### *Patrimonio di vigilanza*

Si presenta come il presidio di riferimento alla base delle norme di Vigilanza Prudenziale, in quanto risorsa finanziaria in grado di assorbire le perdite potenzialmente generate dall'esposizione ai rischi tipici dell'attività bancaria, rivestendo una funzione di garanzia nei confronti di depositanti e creditori. L'evoluzione del patrimonio aziendale non solo accompagna puntualmente la crescita dimensionale ma rappresenta un elemento decisivo nelle fasi di sviluppo. La previsione di tale riserva patrimoniale è frutto già del primo accordo di Basilea nel 1988; con l'evoluzione normativa avuta a seguito del nuovo accordo, è stata poi introdotta una più stretta correlazione tra rischio e patrimonio.

Il patrimonio di vigilanza è calcolato sulla base dei valori patrimoniali e del risultato economico determinato applicando le regole contabili previste dai principi internazionali (IAS/IFRS), tenendo conto dei cosiddetti filtri prudenziali (che consistono in correzioni apportate alle voci del patrimonio netto di bilancio allo scopo di salvaguardare la qualità del patrimonio di vigilanza e di ridurre la potenziale volatilità indotta dall'applicazione degli IAS/IFRS). Il patrimonio di vigilanza è costituito dalla somma algebrica di una serie di elementi positivi e negativi, alcuni dei quali rientrano nel calcolo con alcune limitazioni quantitative. Per quanto riguarda gli elementi positivi, la banca deve godere della piena disponibilità, deve cioè essere in grado di utilizzarli in ogni momento senza limiti per coprire i rischi potenziali o le perdite effettive; per ottenere un dato più affidabile, questi elementi devono essere depurati dagli oneri fiscali eventualmente gravanti su di essi.

Il Patrimonio di Vigilanza è sensibilmente diverso dal patrimonio netto contabile dato che si compone del patrimonio base, sostanzialmente maggiore del patrimonio netto contabile perché comprensivo di una parte di elementi (circa il 20%) di natura creditizia, e del patrimonio supplementare, interamente costituito da elementi di natura creditizia (Biffis, 2009). Gli elementi patrimoniali alla base dei due aggregati sono:

- Patrimonio di base (TIER 1): le componenti positive sono costituite dagli elementi patrimoniali cosiddetti di qualità primaria (capitale versato, riserve e utili) e dai filtri prudenziali positivi. Tra le componenti negative figurano invece le azioni proprie, le attività immateriali, le perdite (correnti o derivanti da esercizi passati) e i filtri prudenziali negativi. La somma tra le due macroclassi definisce il valore del patrimonio di base al lordo degli elementi da dedurre. A questo si sottrae il 50% del valore complessivo degli elementi da dedurre (specificamente individuati dalla Legge). Il patrimonio di base rientra nel computo del Patrimonio di Vigilanza senza alcuna limitazione.
- Patrimonio supplementare (TIER 2): i valori positivi sono dati dagli elementi patrimoniali di qualità secondaria (riserve da rivalutazione, passività subordinate di secondo livello<sup>60</sup> e plusvalenze nette su partecipazioni) e dai filtri prudenziali positivi. Le passività sono formate dalle minusvalenze nette su partecipazioni, da elementi negativi legati al deterioramento dei crediti e dai filtri prudenziali negativi.

---

<sup>60</sup> Vengono così definiti i titoli il cui rimborso in caso di fallimento dell'emittente avviene dopo il soddisfacimento dei creditori ordinari.

Una precisazione è però necessaria: le passività subordinate di secondo livello possono essere incluse solo nella misura del 50% del patrimonio di base al lordo degli elementi da dedurre. Il procedimento è ora analogo a quello di cui sopra: la somma degli aggregati positivi e negativi determina il patrimonio supplementare al lordo degli elementi da dedurre; a questo viene sottratto il 50% degli elementi da dedurre. Il patrimonio supplementare può essere computato nel patrimonio di vigilanza entro il limite massimo rappresentato dal patrimonio di base al lordo degli elementi da dedurre.

- Ai precedenti si può aggiungere il patrimonio di terzo livello (TIER 3): tra gli elementi patrimoniali di qualità terziaria rientrano la quota di passività subordinate di secondo livello non computabile nel patrimonio supplementare, le passività subordinate di 3° livello e i filtri prudenziali negativi. Questo aggregato può essere utilizzato a copertura dei soli rischi di mercato, esclusi quelli di controparte e di regolamento. Il patrimonio di terzo livello non è integralmente sfruttabile ma solo entro il limite del 71.4% dei requisiti patrimoniali sui rischi di mercato. Nel momento in cui viene considerato anche quest'ultimo aggregato, si parla di Patrimonio di Vigilanza incluso il Patrimonio di terzo livello. Il TIER 3 è stato eliminato da Basilea III.

## 5. Periodicità Dell'ICAAP

Le banche sono tenute a stabilire annualmente il capitale interno complessivo e il capitale complessivo relativi all'ultimo esercizio concluso e in via prospettica al termine dell'esercizio corrente, coerentemente con il piano strategico aziendale. Benché il resoconto ICAAP sia un documento redatto annualmente, la misurazione/valutazione dei singoli rischi, tuttavia, va svolta con maggior frequenza in relazione sia alla tipologia di rischi sia alle metodologie utilizzate, allo scopo di avere sempre una determinazione fedele della situazione economica e patrimoniale. Se non si verificano eventi innovativi o straordinari, l'aggiornamento degli scenari macroeconomici può aver luogo con minor frequenza, con l'obiettivo di conferire maggior stabilità ai meccanismi di controllo e favorire l'analisi intertemporale degli stress test.

Ruolo centrale nello svolgimento di attività fondamentali nel processo ICAAP. Nella fase iniziale è responsabile dell'individuazione dei rischi rilevanti, riconciliandoli con quelli minimi regolamentari. Coordina poi il calcolo dell'assorbimento di capitale in ottica attuale e prospettica per ciascuno dei rischi di primo pilastro, sovrintende la misurazione dei rischi quantificabili di secondo pilastro ed effettua il *risk self-assessment* relativo ai rischi non quantificabili. Il resoconto da inviare alla Banca d'Italia rappresenta la fase conclusiva del processo. E' articolato in 6 aree informative:

- Linee strategiche e orizzonte di previsione considerato;
- Governo societario, assetti organizzativi e sistemi di controllo interno connessi con l'ICAAP
- Metodologie e criteri utilizzati per l'identificazione, la misurazione, l'aggregazione dei rischi e la conduzione degli stress test;
- Stima e componenti del capitale interno complessivo con riferimento alla fine dell'esercizio precedente e, in un'ottica prospettica, dell'esercizio in corso;
- Raccordo tra capitale interno complessivo e requisiti regolamentari e tra capitale complessivo e patrimonio di vigilanza;
- Autovalutazione dell'ICAAP.

Esso risponde ad una duplice finalità, descrittiva e valutativa. Consente, infatti, alla Banca d'Italia di valutare due aspetti diversi: da una parte l'articolazione organizzativa e



metodologica dei processi di quantificazione del capitale interno, la suddivisione dei ruoli all'interno delle varie funzioni o strutture aziendali che si occupano a qualche titolo del processo ICAAP e gli scenari strategici e competitivi che la banca prevede si verificheranno in futuro, dall'altra l'autovalutazione che la banca stessa fa dei propri meccanismi di pianificazione patrimoniale. Quest'ultima fase può essere a sua volta scomposta in tre momenti:

1. Revisione del processo ICAAP: spetta alla direzione auditing, la quale verifica l'impostazione del processo di auto-valutazione, valuta l'applicazione delle norme e la coerenza delle risultanze.

2. L'autovalutazione vera e propria del processo: devono essere identificate le aree del processo suscettibili di miglioramento, sia sotto un profilo metodologico sia sul piano organizzativo, individuando specificamente le carenze e le azioni correttive da porre in essere (Vandali, 2008).

3. Approvazione dell'autovalutazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Ad integrazione del resoconto vero e proprio, gli istituti inviano alla Banca d'Italia anche le delibere e le relazioni degli organi aziendali inerenti al processo ICAAP.

## 6. Il 15° Aggiornamento della Circolare 263

La Circolare 263 della Banca d'Italia rappresenta la declinazione applicativa della disciplina di Basilea II. Pur abrogata in buona parte dal *framework* di Basilea III, ed in particolare dalla relativa Circolare 285, è ancora valida per talune parti, quali la disciplina dei conflitti di interesse verso i soggetti collegati, e addirittura entra in vigore il 1° luglio 2014 con riferimento alla nuova disciplina del Sistema dei Controlli Interni, nota tra gli addetti ai lavori come il 15° Aggiornamento. Tale contenuto normativo prescrive per le banche innovazioni, o si potrebbero definire quasi rivoluzioni, il cui scopo è la diffusione all'intera vita aziendale della cultura dei rischi, in termini di identificazione degli stessi, fissazione dei limiti, ruolo delle funzioni di controllo, flussi informativi e vari altri temi al fine di dotare le banche di un sistema di controlli completo, adeguato, funzionale e affidabile. Negli scorsi mesi le banche e i relativi gruppi di lavoro di categoria, insieme alle società di consulenza, si sono affannati ad interpretare e tradurre in senso concreto la nuova normativa. L'adeguamento alle novità introdotte con questo intervento normativo presuppone interventi significativi sulla struttura organizzativa che, richiedono tempo per essere realizzati. Alle banche è stato comunque richiesto di effettuare, entro il 31 gennaio 2014, una autovalutazione della propria situazione aziendale rispetto alle previsioni della nuova normativa (*gap analysis*) e di individuare le misure da adottare per assicurarne il rispetto. Le principali novità introdotte dalla nuova normativa riguardano:

- la previsione di principi generali di organizzazione;
- i compiti degli organi aziendali;
- la definizione del *Risk Appetite Framework* (RAF);
- il rafforzamento dei controlli di primo, secondo e terzo livello;
- l'outsourcing;
- la disciplina del sistema informativo;
- la continuità operativa.

Il principio di proporzionalità riveste un ruolo molto importante nella nuova disciplina. Partendo dal presupposto che "*one size does not fit all*", il testo regolamentare contiene numerose previsioni che consentono di applicare requisiti meno stringenti a quelle banche che si caratterizzano per dimensione e complessità operativa contenute. A titolo di esempio,

tali banche possono avere un'unica struttura incaricata dei controlli di secondo livello e possono esternalizzare le funzioni aziendali di controllo anche a soggetti non rientranti nel gruppo bancario di appartenenza. Ci si attende che le novità introdotte dalla normativa in materia di sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa contribuiscano a rafforzare gli assetti organizzativi delle banche in modo da renderle più consapevoli delle tipologie e dei livelli di rischio assunti e meglio preparate nella gestione degli stessi rischi. Ciò avrà effetti benefici diretti per la sana e prudente gestione delle singole banche e, di conseguenza, per il sistema bancario nel suo complesso.

Il nuovo quadro regolamentare introduce alcuni principi generali di organizzazione che le banche devono rispettare nell'articolazione dei propri assetti organizzativi, che costituiscono, insieme alle regole di *governance*, i prerequisiti di un sistema dei controlli interni ben funzionante. In particolare, è richiesta la formalizzazione dei processi decisionali e l'affidamento di funzioni al personale, mediante la chiara individuazione dei compiti e delle responsabilità di ciascuna unità organizzativa, prevenendo eventuali situazioni di conflitti di interesse: a tal fine, va assicurata la separatezza tra funzioni operative e funzioni di controllo. Le banche sono altresì chiamate a dotarsi di politiche di gestione delle risorse umane tali da assicurare che il personale sia provvisto delle competenze e delle professionalità necessarie per svolgere i compiti a esso attribuiti. Devono essere, in generale, prevenuti o minimizzati rischi legati a frodi o infedeltà dei dipendenti anche attraverso la diffusione, a tutti i livelli dell'organigramma, di una cultura della legalità. In generale, quindi, i principi dell'organizzazione delle risorse umane possono essere sintetizzati come segue:

- L'affidamento di funzioni al personale formalizzato, consentendo l'univoca individuazione di compiti e responsabilità al fine di prevenire i conflitti di interessi;
- Separatezza tra le funzioni operative e quelle di controllo;
- Politiche e le procedure di gestione delle risorse umane assicurano che il personale sia provvisto delle competenze e della professionalità necessarie per l'esercizio delle responsabilità a esso attribuite.

Il processo di gestione dei rischi rappresenta l'insieme delle regole, delle procedure, delle risorse (umane, tecnologiche e organizzative) e delle attività di controllo volte a identificare, misurare o valutare, monitorare, prevenire o attenuare e comunicare ai livelli gerarchici

appropriati tutti i rischi assunti o assumibili nei diversi segmenti, a livello di portafoglio di impresa e di gruppo, cogliendone, in una logica integrata, anche le interrelazioni reciproche e con l'evoluzione del contesto esterno.

Inoltre, viene data una maggiore importanza al “*middle management*” cioè l'organo con funzione di gestione che assicura che le attività rilevanti siano dirette da personale qualificato, con adeguato grado di autonomia di giudizio e in possesso di esperienze e conoscenze adeguate ai compiti da svolgere.

Infine, il Sistema dei controlli interni e i processi “nevralgici” sono trasversali a tutta l'organizzazione (Figura 1)

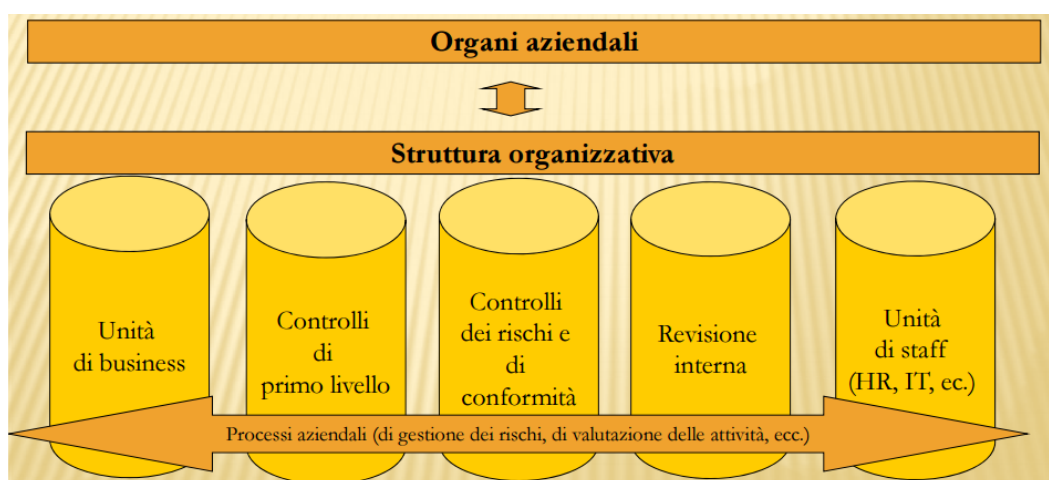


Fig. 1 I controlli interni trasversali a tutta l'organizzazione

Il *Risk Appetite Framework* (RAF) è l'insieme, strutturato e formalizzato, di politiche, processi, controlli, sistemi attraverso cui l'intermediario fissa e monitora gli obiettivi di rischio/rendimento che intende raggiungere, in coerenza con le strategie e il modello di business adottati, li comunica e li monitora.

Il RAF rappresenta lo strumento che collega i sistemi di governo, gestione e controllo dell'intermediario. Esso è la cornice di riferimento che lega i rischi alla strategia aziendale, traducendo la *mission* e la strategia in variabili quali-quantitative (strumento per il “controllo strategico”) e lega gli obiettivi di rischio all'operatività aziendale traducendo gli obiettivi di rischio in vincoli e incentivi per la struttura (strumento per la “gestione e il controllo dei rischi”).

Gli elementi essenziali del RAF sono:

- *Risk capacity* (massimo rischio assumibile): livello massimo di rischio che una banca è tecnicamente in grado di assumere senza violare i requisiti regolamentari o altri vincoli imposti dagli azionisti o Organismo di Vigilanza;
- *Risk appetite* (obiettivo di rischio o propensione al rischio): il livello di rischio (complessivo e per tipologia) che la banca intende assumere per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici;
- *Risk tolerance* (soglia di tolleranza): la devianza massima dal risk appetite consentita; è fissata in modo da assicurare in ogni caso alla banca margini sufficienti per operare, anche in condizioni di stress, entro il massimo rischio assumibile;
- *Risk profile* (rischio effettivo): rischio effettivamente assunto, misurato in un determinato istante temporale.
- Risk limits (limiti di rischio): articolazione degli obiettivi di rischio in limiti operativi, definiti per tipologie di rischio, unità e o linee di business, linee di prodotto, tipologie di clienti.

I presupposti per un RAF efficace sono:

- Integrazione/coerenza tra RAF e altri processi di governo aziendale (*business model*, strategie, ICAAP, *budgeting*);
- Coinvolgimento nella definizione del RAF dei soggetti chiamati ad attuarlo;
- Comunicazione chiara alla struttura;
- Responsabilizzazione/accountability della struttura (coerente sistema incentivante);
- Adattabilità/flessibilità ai cambiamenti delle condizioni di mercato e del business aziendale.

Con questi presupposti il RAF diventa uno strumento di confronto sui rischi assunti e da assumere agendo come freno all'assunzione di rischi eccessivi.

Con riferimento alle tipologie di controllo e alla conseguente strutturazione organizzativa delle funzioni aziendali ad essi dedicate, viene ribadita e confermata e meglio esplicitata, la ripartizione tra controlli di linea (di primo livello), controlli sui rischi e di conformità (secondo livello) e revisione interna (terzo livello), ponendo grande enfasi alla necessità che il processo di gestione dei rischi sia "efficacemente integrato" al fine della massima interazione e coordinamento tra le funzioni nelle fasi di indirizzo, attuazione, verifica e valutazione. Particolare rilievo viene quindi attribuito alle modalità di istituzione, individuazione e posizionamento organizzativo delle funzioni di controllo ed alle attività,

compiti e responsabilità di competenza delle stesse, nel rispetto del principio di proporzionalità che ha sempre caratterizzato l'orientamento dell'attività della Vigilanza in questi ultimi anni.

I controlli si articolano in:

- Controlli di linea (c.d. “controlli di primo livello”), diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Essi sono effettuati dalle stesse strutture operative (ad es., controlli di tipo gerarchico, sistematici e a campione), anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano ai responsabili delle strutture operative, ovvero eseguiti nell'ambito del back office; per quanto possibile, essi sono incorporati nelle procedure informatiche. Le strutture operative sono le prime responsabili del processo di gestione dei rischi: nel corso dell'operatività giornaliera tali strutture devono identificare, misurare o valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall'ordinaria attività aziendale in conformità con il processo di gestione dei rischi; esse devono rispettare i limiti operativi loro assegnati coerentemente con gli obiettivi di rischio e con le procedure in cui si articola il processo di gestione dei rischi;
- Controlli sui rischi e sulla conformità (c.d. “controlli di terzo livello”): che hanno l'obiettivo di assicurare: la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi; il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni e la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione. Le funzioni preposte a tali controlli sono distinte da quelle produttive; concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi;
- Revisione interna (c.d. “controlli di terzo livello”), volta a individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità del sistema dei controlli interni e del sistema informativo (ICT audit), con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.

Con il 15° aggiornamento si pone il focus sull'articolazione e corretto funzionamento dei controlli, potenziando i controlli di primo livello con il coinvolgimento delle stesse unità di business, rivedendo la disciplina delle funzioni aziendali responsabili dei controlli di secondo livello (*Risk Management* e *Compliance*) e di terzo livello (*Internal Audit*), con l'obiettivo di renderle più incisive, indipendenti, autorevoli e di assicurarne

la vicinanza agli organi aziendali e ponendo la massima attenzione al coordinamento dell'attività dei vari organi e funzioni di controllo, in modo da sfruttarne le sinergie ed evitare lacune nei controlli.

Le banche devono predisporre un documento che formalizzi le modalità di coordinamento. Per assicurare l'indipendenza e l'autorevolezza del *Risk Management*, della *Compliance* e dell'*Internal Audit*, sono state previste rigorose procedure di nomina e di revoca dei responsabili, che coinvolgono gli organi aziendali; è richiesto che il personale addetto sia adeguato in termini quali - quantitativi; vengono richiesti presidi organizzativi per garantirne l'indipendenza dalle aree di business; sono delineate modalità di riporto, gerarchico e funzionale, verso gli organi aziendali. Il ruolo del responsabile del *Risk Management* (*Chief Risk Officer - CRO*) è stato significativamente ampliato. Il CRO va tenuto indipendente e distinto dalle funzioni aziendali incaricate della gestione operativa dei rischi, che incidono sull'assunzione dei rischi e pertanto sono in grado di modificare il profilo di rischio della banca. Al CRO sono, infatti, affidati compiti di ausilio all'organo con funzione di supervisione strategica nella definizione del RAF, di monitoraggio nel continuo dell'andamento della rischiosità aziendale e il potere di vagliare preventivamente le operazioni di maggior rilievo con possibilità di attivare procedure di escalation verso l'esecutivo aziendale (c.d. potere di veto). Al *Risk Management* è stato anche affidato un importante ruolo di verifica sul monitoraggio delle esposizioni creditizie, sui criteri di classificazione, sulla congruità degli accantonamenti e sul processo di recupero. Con il principio di proporzionalità, le ridotte dimensioni, l'operatività e il modello di business non complessi comportano l'accorpamento tra CRO e *Compliance*.

Le disposizioni chiariscono che la funzione di *Compliance* assicura, secondo un approccio *risk based*, il presidio del rischio di non conformità<sup>61</sup> con riferimento a tutte le norme applicabili alle banche, il suo coinvolgimento è stato graduato in relazione al rilievo che le singole norme hanno per l'attività svolta, alle conseguenze della loro violazione e all'esistenza all'interno della banca di altre forme di presidio specializzato. È stato inoltre introdotto un riferimento esplicito al presidio del rischio di non conformità alla normativa fiscale; in particolare, alla *Compliance* si richiede almeno:

---

<sup>61</sup> Il rischio di non conformità è: "il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (leggi, regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (es. statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina).

- la definizione di procedure volte a prevenire violazioni o elusioni di tale normativa e ad attenuare i rischi connessi a situazioni che potrebbero integrare fattispecie di abuso del diritto, in modo da minimizzare le conseguenze sia sanzionatorie, sia reputazionali derivanti dalla non corretta applicazione della normativa fiscale;
- la verifica dell'adeguatezza di tali procedure e della loro idoneità a realizzare effettivamente l'obiettivo di prevenire il rischio di non conformità.

La *Compliance* ha accesso a tutte le attività della banca (centrali o periferiche) e a qualsiasi informazione (anche colloquio diretto con il personale) in quanto l'obiettivo principale è che il rischio va gestito a tutti i livelli dell'organizzazione (responsabilizzazione del personale).

La funzione di revisione interna (*Internal Audit*) è volta, da un lato, a controllare, in un'ottica di controlli di terzo livello, anche con verifiche in loco, il regolare andamento dell'operatività e l'evoluzione dei rischi, e, dall'altro, a valutare la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità della struttura organizzativa e delle altre componenti del sistema dei controlli interni, portando all'attenzione degli organi aziendali i possibili miglioramenti, con particolare riferimento al RAF, al processo di gestione dei rischi nonché agli strumenti di misurazione e controllo degli stessi. Sulla base dei risultati dei propri controlli formula raccomandazioni agli organi aziendali.

In tale ambito, coerentemente con il piano di audit, la funzione di revisione interna:

- valuta la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità, l'affidabilità delle altre componenti del sistema dei controlli interni, del processo di gestione dei rischi e degli altri processi aziendali, avendo riguardo anche alla capacità di individuare errori ed irregolarità. In tale contesto, sottopone, tra l'altro, a verifica le funzioni aziendali di controllo dei rischi e di conformità alle norme;
- valuta l'efficacia del processo di definizione del RAF, la coerenza interna dello schema complessivo e la conformità dell'operatività aziendale al RAF e, in caso di strutture finanziarie particolarmente complesse, la conformità di queste alle strategie approvate dagli organi aziendali;
- verifica, anche attraverso accertamenti di natura ispettiva.

La responsabilità primaria sull'adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni è affidata prima di tutto agli organi aziendali, ognuno rispetto alla proprie



competenze. La nuova normativa ha delineato in maniera puntuale i compiti e le responsabilità degli organi aziendali nella definizione del sistema dei controlli interni delle banche. In particolare, all'Organo con Funzione di Supervisione Strategica (OFSS)<sup>62</sup> spetta la definizione del modello di business, degli indirizzi strategici, dei livelli di rischio accettati e l'approvazione dei processi aziendali più rilevanti (quali, la gestione dei rischi, la valutazione delle attività aziendali e l'approvazione di nuovi prodotti/servizi). L'OFSS, previo parere dell'organo con funzione di controllo, nomina e revoca i Responsabili di funzione.

All'Organo con Funzione di Gestione (ossia l'organo cui spetta la gestione corrente della banca) è richiesto di attuare gli indirizzi strategici, avendo piena comprensione di tutti i rischi aziendali e delle loro interrelazioni, tenuto anche conto dell'evoluzione del contesto esterno e del rischio macroeconomico.

All'Organo con Funzione di Controllo (Collegio Sindacale, Consiglio di Sorveglianza o Comitato per il Controllo) spetta, invece, il compito di vigilare sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni e del RAF.

Il ricorso all'esternalizzazione è funzionale ad accrescere la flessibilità organizzativa delle banche che possono così dedicare maggiori risorse al core business oltre che perseguire obiettivi di riduzione dei costi. Le nuove disposizioni introducono un'organica disciplina in materia di esternalizzazione di funzioni aziendali. In particolare, il ricorso all'outsourcing è ammesso, in coerenza con l'apposita politica che deve essere definita in materia, purché le banche presidino attentamente i rischi derivanti dalle scelte effettuate e mantengano la capacità di controllo e la responsabilità delle attività esternalizzate. I requisiti richiesti per procedere all'outsourcing di 4 funzioni aziendali sono graduati in modo diverso a seconda che l'esternalizzazione riguardi funzioni operative importanti o di controllo.

---

<sup>62</sup> L'organo con funzione di supervisione strategica è l'organo aziendale che definisce gli indirizzi strategici della gestione della banca.

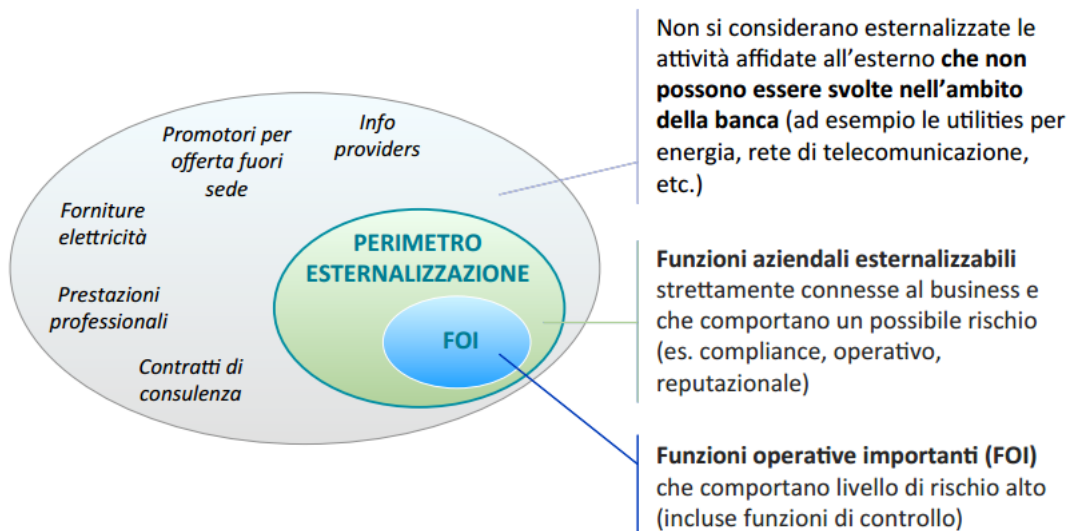


Figura 2 : Il perimetro dell'esternalizzazione

Funzioni Operative Importanti (FOI) sono funzioni non determinabili univocamente poiché potrebbero dipendere dalle caratteristiche peculiari di ciascuna Banca, dal modello di business adottato e dal valore dell'esternalizzazione. Alcuni Esempi di Funzioni Operative Importanti riconosciute da Banca d'Italia sono:

- Back office
- Sistema informativo
- Funzioni di Controllo
- Trattamento contante/trattamento valori
- Processor delle carte/POS
- Gestione canali telematici (call center, help desk)
- Gestione patrimoni (Finanza)
- Segnalazioni di Vigilanza

Nel caso di esternalizzazione all'interno del gruppo bancario, invece, è stata definita una disciplina specifica, improntata a maggiore flessibilità e con requisiti meno stringenti in modo da facilitare l'integrazione dei controlli a livello di gruppo anche in considerazione del fatto che il gruppo bancario può essere considerato un unico soggetto economico e che l'esternalizzazione avviene presso società soggette al potere di direzione e coordinamento della capogruppo.

## Alcune questioni aperte

Diverse sono le questioni aperte che le banche italiane stanno affrontando in sede di applicazione della nuova normativa, e che si tratti di un set molto articolato e diversificato è chiaro dall'approccio multidimensionale.

Ci si limita nel seguito ad affrontare un paio dei punti che più degli altri hanno ingenerato dubbi nella loro concreta applicazione, uno molto specifico, l'altro di carattere generale.

Il primo è la già citata verifica di II° livello in capo al Risk Management sul controllo andamentale del credito. Riprendendo la questione, rispetto alla dicotomia tipica della normativa di Basilea e dei principi contabili, che porta a distinguere tra crediti in bonis e crediti in default, nelle banche le prassi di classificazione hanno determinato la necessità di una articolazione più granulare. Abbiamo pertanto, con nomenclature non omogenee, stati di deterioramento quali *incagli leggeri* e *incagli pesanti*, o stati denominati sotto *controllo* e sotto *osservazione*. Le classificazioni si basano sull'osservazione di fenomeni interni ed esterni quali ad esempio le rate impagate, gli sconfini, le sofferenze nel sistema bancario, le pregiudizievoli varie, nonché altri numerosi segnali.

Tali classificazioni non hanno finalità meramente descrittiva e rappresentativa, ma indicano azioni diverse su vari fronti quali: ulteriori azioni di monitoraggio sul cliente, rientro delle linee di fido, diversità nei metodi di accantonamento delle perdite attese (voce 130 del Conto Economico) secondo una metodologia statistica (cosiddetta *collettiva*) o tramite la valutazione analitica delle posizioni e delle garanzie.

Nelle banche, anche di ridotte dimensioni, sono presenti unità dette di Controllo Andamentale o di Monitoraggio che, spesso senza riporto dalla Direzione Crediti ma direttamente verso la Direzione Generale, svolgono in modo indipendente dalla linea di business tale attività. In cosa consiste dunque il nuovo ruolo attribuito al Risk Management? Sono state date varie interpretazioni, tra le quali:

A) il Risk Management verifica a campione, in particolare su posizioni rilevanti e con propri indicatori, l'aderenza formale e sostanziale delle classificazioni alle policy;

B) il Risk Mgt, spogliandosi delle attività più operative di rapporti con la rete delle filiali e/o con il cliente, esegue/propone esso stesso le classificazioni.

Si ritiene più efficace e rispondente alla norma quanto progettato con spirito innovativo in alcune banche di piccole dimensioni, in breve un rafforzamento del primo approccio.

Con tale approccio il Risk Management, in modo asettico e avvalendosi di processi informatici indipendenti, esegue un ricalcolo massivo, cosiddetto *parallel running*, di tutte le classificazioni, determina delle matrici di discrepanza tra classificazioni “teoriche” e quelle applicate dalla funzione di linea e, mediante interazione periodica, per esempio sulle posizioni più significative per importo e discrepanza (e.g. posizione in bonis ma da incagliare secondo le policy), determina un processo virtuoso che porta nel continuo a migliorare i comportamenti o a correggere – se non efficaci – i regolamenti.

Da non trascurare, inoltre, il problema del corretto dimensionamento in termini quantitativi e, in particolare, di profili ed esperienze professionali, dell’unità che nell’ambito del Risk Management si occuperà di tale attività di controllo. Oltre all’onerosità finanziaria di tale rafforzamento in caso di recruiting dall’esterno o alle difficoltà di gestire la riallocazione di risorse di esperienza già presenti nella banca (ad es. dalla Direzione Crediti), si evidenziano le criticità connesse alla gestione di possibili duplicazioni di attività rispetto ai controlli di primo livello, mitigabili ex ante con un attento disegno organizzativo e di processo e gestibili nel durante con un attivazione graduale e guidata di tali nuovi controlli.

Focalizzando l’attenzione sul secondo punto, si sono già evidenziate nella sezione precedente le intersezioni tra quello che le banche “devono fare” e quello che le banche “hanno fatto” negli anni scorsi, come i processi ICAAP e le policy sui soggetti collegati. Il disegno molto ambizioso implicito in concetti quale il RAF o il documento di coordinamento pone diversi quesiti: in che misura tale disegno si coniuga con i molti *silos* e le regole interne delle banche? Deve essere un processo *top-down*, propagato alle policy ed ai limiti operativi che poi vanno di conseguenza adeguati, o un processo *bottom-up*?

Difficile dare una risposta ma si ritiene che gli Organi aziendali, sia i Consigli di Amministrazione che i Collegi Sindacali, come pure le Funzioni di Controllo, necessitino di un congruo periodo di tempo affinché questa visione rigorosa e diffusa della cultura del rischio entri nella sensibilità e nell’agire quotidiano di tutte le principali figure professionali coinvolte.

Di fronte all’obbligo (apparente) di approvare e implementare entro il 1° luglio 2014 gran parte della nuova disciplina, le banche, o gran parte di esse, hanno scelto di privilegiare una pragmatica sostanzialità, privilegiando un set di efficaci interventi su alcune delle

dimensioni organizzative, di processo e metodologico-applicative, rispetto ad una formale ma sterile approvazione da parte degli organi aziendali di centinaia di pagine di policy.

In vari punti, quali quelli relativi a OMR, RAF, politiche SCI, si ritiene opportuno suggerire l'adozione di primi framework "alti" a cui fare poi seguire l'adattamento e soprattutto la verifica di coerenza e omogeneizzazione delle policy. Si pensi che molte banche formalizzano nei rispettivi regolamenti interni oltre dieci policy solo con riferimento agli ambiti del credito e della finanza. In tale ambito lo strumento principe potrebbe essere quello del ricorso ai testi unici, che permettano una più organica rappresentazione di processi, metodi, deleghe e controlli. E soprattutto, è importante che le banche si dotino, in qualità e quantità, delle figure necessarie in aree sempre più responsabilizzate di obblighi normativi quali Risk Management, Compliance ed Audit.

Citando quanto detto in un recente convegno da un esponente della Banca d'Italia,

*“C'è un mio collega che quando va in ispezione e vede che il responsabile commerciale va in giro in Ferrari e il responsabile dei controlli con la 500, allora si rende conto che c'è qualche problema e che i due ruoli non sono ugualmente considerati”.*

In conclusione, è nella sensibilità verso l'area dei controlli e nell'accettazione dei relativi costi quali utili investimenti che si colloca la chiave di volta della sfida del 15° Aggiornamento. Di questo, però, si avrà modo di trattare più in profondità in futuri articoli.

## ***CAPITOLO IV***

### ***DUE GRUPPI BANCARI A CONFRONTO : IL GRUPPO CREDEM E IL GRUPPO INTESA***

## **SOMMARIO:**

- 1. METODOLOGIA DI RICERCA; 2. EVOLUZIONE STORICA DEL GRUPPO CREDEM; 3. IL GRUPPO CREDEM; 4. IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E LE STRUTTURE PREPOSTE; 5. IL COMITATO DI CONTROLLO E RISCHI; 6. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI; 7. IL MODELLO ORGANIZZATIVO; 8. IL GRUPPO INTESA (ANALISI AL 2015); 9. LE STRUTTURE PREPOSTE; 10. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERO E DI GESTIONE DEI RISCHI; 11. IL CHIEF RISK OFFICER; 12. IL RISK MANAGEMENT; 13. IL PASSAGGIO AL MODELLO MONISTICO DI GOVERNANCE IN INTESA SANPAOLO*

## **Metodologia di Ricerca**

Il Metodo di ricerca adottato è quello dei casi multipli attraverso l'analisi di due grandi banche italiane: Credem e Intesa SanPaolo. La ricerca si avvale di un disegno a casi multipli quando si prendono in esame due o più casi selezionati all'interno dello stesso studio, in modo che siano l'uno la conferma (o replica) dell'altro. Questo tipo di disegno comporta la scelta particolarmente accurata di ogni caso e una logica di replicazione (letterale o teorica) in alternativa al campionamento. Le logiche di campionamento assumono che un'inchiesta è finalizzata a "rappresentare" un universo più ampio. I casi selezionati vengono quindi scelti in accordo con criteri rappresentativi preidentificati. In base alla replicazione, ogni caso è attentamente selezionato così da predire risultati simili (replicazione letterale) o risultati diversi ma per motivi prevedibili (replicazione teorica). La selezione dei casi può comportare la raccolta di un gran numero d'informazioni e un'analisi di screening estesa. I casi possono essere selezionati in base ai seguenti criteri:

Casi critici	Si selezionano casi che criticano la teoria da testare
Rilevanza topica	Si selezionano casi adatti al fenomeno studiato
Fattibilità e accesso	Persone o gruppi si offrono volontariamente come oggetto di Studio.

Questo approccio richiede che si analizzino in modo approfondito alcune situazioni tipiche, selezionate in modo da avere un quadro il più completo possibile del fenomeno in esame. I vari casi, poi, vengono osservati ricorrendo a più fonti informative, tipicamente : interviste, osservazione diretta, analisi di documenti, di oggetti e simili. Il metodo si articola nei seguenti passi (Yin, 1984): *a.* definizione delle domande di ricerca; *b.* scelta dei casi e definizione delle tecniche di raccolta e analisi dei dati; *c.* preparazione della raccolta dei dati; *d.* raccolta dei dati sul campo; *e.* valutazione e analisi dei dati; *f.* stesura del rapporto di ricerca.

Il *Multiple Case Study* rappresenta una tipica forma di indagine qualitativa finalizzata a cercare il “significato” della realtà nel vissuto esperienziale delle persone. Per questo motivo, rappresenta la metodologia preferita quando le domande della ricerca sono “how?” (in che modo?) e “why?” (perché?), il livello di controllo su eventi e comportamenti è scarso e si vogliono esaminare in maniera dettagliata più fenomeni contemporanei attraverso la loro osservazione diretta, le interviste alle persone coinvolte negli eventi stessi e le analisi di documenti o di altro materiale. Nel Multiple Case Study, il singolo caso, tecnicamente definito come “unità di analisi”, deve essere considerato come un singolo esperimento in rapporto alla teoria (Yin, 1994); esso rappresenta un “sistema integrato che ha il solo fine di semplificare la comprensione di “qualcos’altro” (Stake, 1994): in tal senso, deve essere visto non tanto come l’oggetto della ricerca, quanto piuttosto come lo spazio entro il quale il fenomeno che si vuole studiare si sta manifestando (Fedeli, 2003). Il Case Study (sia nella variante di studio di caso singolo, sia in quella di casi multipli), come ogni strategia di ricerca, presenta vantaggi e svantaggi legati al suo utilizzo. I principali vantaggi sono riconducibili al tipo di analisi che con tale strategia è possibile effettuare (Orum et al, 1991): in primo luogo, tale metodologia consente di analizzare da vicino azioni e strutture sociali nel loro contesto naturale permettendo al ricercatore di rendere il fenomeno sociale osservato in modo molto simile a come questo è percepito dall’attore stesso. Inoltre, implicando l’accumulo di informazioni da più fonti di dati, permette di effettuare uno studio più olistico di fenomeni sociali complessi. Infine, definendo il limite temporale dell’analisi, spinge il ricercatore ad osservare con continuità gli eventi che si perpetuano nel fenomeno



esaminato e di cogliere e spiegare i cambiamenti che si manifestano incoraggiando, altresì, innovazioni e generalizzazioni teoretiche. Dall'altra parte, però, la metodologia del *Case Study* ha attirato varie critiche connesse a due aspetti specifici (Yin, 2004): la mancanza di rigore nel suo svolgimento e il fatto di fornire una base limitata per la generalizzazione scientifica.

Stando a tali considerazioni, nella presente ricerca, la scelta del metodo del *Multiple Case Study* è stata dettata dalle caratteristiche proprie del fenomeno oggetto di studio. Tale metodo, infatti, ben si adatta ad esaminare la riorganizzazione e riqualificazione delle funzioni del sistema dei controlli interni delle banche, alla luce dei numerosi cambiamenti portati da Basilea II e soprattutto dal 15° Aggiornamento della Circolare 263 in tema di controlli interni che hanno contribuito allo sviluppo del sistema bancario ponendoli a confronto con i cambiamenti registrati nell'ambito delle giuste politiche di *corporate governance* da adottare.

*“Building theory from case studies is a research strategy that involves using one or more cases to create theoretical constructs, propositions and/or midrange theory from case-based, empirical evidence (Eisenhardt, 1989b). Case studies are rich, empirical descriptions of particular instances of a phenomenon that are typically based on a variety of data sources (Yin, 1994)” .... “The central notion is to use cases as the basis from which to develop theory inductively. The theory is emergent in the sense that it is situated in and developed by recognizing patterns of relationships among constructs within and across cases and their underlying logical arguments.” ... “But while single-case studies can richly describe the existence of a phenomenon (Siggelkow, 2007), multiple-case studies typically provide a stronger base for theory building (Yin, 1994). Again, to use the analogy of laboratory experiments, the theory is better grounded, more accurate, and more generalizable (all else being equal) when it is based on multiple case experiments. Multiple cases enable comparisons that clarify whether an emergent finding is simply idiosyncratic to a single case or consistently replicated by several cases (Eisenhardt, 1991). Multiple cases also create more robust theory because the propositions are more deeply grounded in varied empirical evidence. Constructs and relationships are more precisely delineated because it is easier to determine accurate definitions and appropriate levels of construct abstraction from multiple cases. For example, Brown and Eisenhardt (1997) found that, although some firms used alliances to experiment with the future, others used futurists and exploratory products. With multiple cases, the authors set an appropriate level of*

*abstraction (i.e., probes) that was more accurate than the individual instantiations (e.g., alliances, exploratory products). Multiple cases also enable broader exploration of research questions and theoretical elaboration.”... “The choice is based less on the uniqueness of a given case, and more on the contribution to theory development within the set of cases. That is, multiple cases are chosen for theoretical reasons such as replication, extension of theory, contrary replication, and elimination of alternative explanations (Yin, 1994)”<sup>63</sup>*

---

<sup>63</sup> Eisenhardt & Graebner, (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges.

## **Evoluzione storica del Gruppo Credem**

Credem, una fra le principali realtà private italiane, è una banca moderna con una tradizione centenaria. L'istituto è stato fondato nel 1910, su iniziativa di imprenditori reggiani, con il nome di Banca Agricola Commerciale di Reggio Emilia. L'attuale denominazione di Credito Emiliano SpA, in breve Credem, fu assunta nel 1983 in coincidenza con l'acquisizione della Banca Belinzaghi di Milano, prima opportunità di crescita significativa al di fuori dei confini regionali.

Oggi Credem è presente a livello nazionale in 19 regioni; tale diffusione è stata raggiunta sia attraverso l'apertura di nuove filiali sia mediante l'acquisizione di banche di piccole e medie dimensioni, verso le quali ha rivolto il proprio interesse sin dai primi anni '90.

Credem da sempre coniuga innovazione tecnologica e singole esigenze dei clienti. Questo grazie all'intenso lavoro di specialisti costantemente impegnati non solo a soddisfare le necessità della clientela, bensì ad anticiparle, creando nuovi servizi e nuove competenze. Ciò è reso possibile da un modo esclusivo di "FARE BANCA" basato essenzialmente sull'ascolto del cliente.

In questo modo sono stati messi a punto servizi estremamente personalizzati sia per la clientela privata sia per la clientela imprese.

Altro importante elemento distintivo dell'offerta Credem è la multicanalità della rete di distribuzione: accanto ai tradizionali sportelli si affiancano sistemi di banca a distanza e soluzioni evolute di remote banking, per far fronte alle esigenze di velocità e sicurezza delle transazioni.

L'intenso piano di sviluppo territoriale è stato portato avanti di pari passo con l'ampliamento dei settori di attività, affiancando a Credem società operative nel retail e nel corporate banking ed in vari comparti del parabancario.

Da questo processo evolutivo è nato il 1° gennaio 1993 il Gruppo Bancario Credito Emiliano - Credem, con a capo Credito Emiliano Holding S.p.A. La struttura è stata poi completata nel 1994 con l'acquisizione del Gruppo Euromobiliare, operativo nei settori dell'investment banking e dell'asset management, attività che nel panorama della finanza italiana hanno assunto un ruolo sempre più importante.

Il 25 giugno 2009 si è perfezionato il trasferimento della Capogruppo del Gruppo Bancario in capo a Credito Emiliano S.p.A.

Il crescente interesse dei risparmiatori per la gestione professionale delle relazioni di private banking ha indotto nel 1996 all'apertura di una filiale nel Granducato di Lussemburgo, confluita nel 2000 nella controllata Credem International (Lux) SA. L'offerta oltre i confini nazionali di tale servizio è stata inoltre rafforzata con la costituzione, nel 1999, di Banca Euromobiliare (Suisse) SA.

Elemento qualificante dell'offerta CREDEM è la decisa scelta operata a favore della multicanalità della rete di distribuzione, nella quale ai tradizionali sportelli si affiancano i promotori finanziari (operativi all'interno delle filiali od in negozi dedicati), sistemi di banca a distanza che includono i servizi di phone banking ed internet banking, nonché soluzioni evolute di remote banking che coniugano ai massimi livelli di innovazione tecnologica le esigenze di velocità e sicurezza delle transazioni.

## Incorporazioni ed acquisizioni di rami d'azienda<sup>64</sup>

	Anno	Raccolta (milioni€)	Impieghi (milioni €)	Filiali	Dipendenti
Abaxbank	2011			1	42
Anteprima	2008				3
Credimmobili	2007				1
Euromobiliare Corporate Finance	2004				16
Banca di Latina	2003	53.00	42.40	4	27
Banca dei Laghi	2002	144.30	86.00	6	32
Banca Popolare Andriese	2000	413.22	280.47	15	270
BCC Alto Crotonese	1999	38.73	15.49	4	16
BCC Jonica	1999	12.91	9.29	1	5
BCC San Fili	1999	11.36	6.19	1	4
BCC Fortore-Miscano	1999	44.938	20.66	3	14
Banca Popolare Dauna	1999	328.51	101.75	14	129
Banca della Provincia di Napoli	1998	1177.68	512.39	22	454
BCC San Giovanni Gemini	1998	23.76	6.71	2	10
Sportelli Deutsche Bank a Catania	1998	204.02	4.13	3	26
Banca dei Comuni Nolani	1998	70.24	12.91	3	36
BCC Curinga	1998	176.13	47.52	8	57
BCC Bonifati	1997	2.58	0.51	1	3
BCC Ciminna	1997	36.67	4.13	3	9
Banca Popolare San Marco Argentano	1996	34.60	27.72	3	24
Banca Tamborino Sangioanni	1995	269.11	92.97	13	124
Banca Creditwest e dei Comuni Vesuviani	1995	1376.54	204.54	20	334
BCC Corleone	1995	50.14	3.61	2	10
Euromobiliare Mutui	1994		25.82		5
Cofimedit SIM	1994	413.22		1	36
Banca Popolare Vittorio Emanuele di Paternò	1994	106.40	56.30	6	67
Banca Industriale Agricola di Radicena	1992	54.23	13.94	3	17
Banca di Girgenti	1991	84.71	49.07	17	107
Istituto Bancario Siciliano	1991	206.61	135.84	21	243

I dati si riferiscono alla situazione in essere all'atto dell'incorporazione o dell'acquisizione del ramo d'azienda.

<sup>64</sup> Fonte: sito web aziendale

Aggregazioni realizzate mediante l'acquisto di partecipazioni di controllo<sup>65</sup>.

	Anno	Raccolta (milioni €)	Impieghi (milioni €)	Filiali	Dipendenti
Credem International (Lux)	2007				1
Credem International (Lux)	1999	244.83	382.23	1	41
Abaxbank SpA	1997	657.02	97.10	1	97
Banca Euromobiliare	1994	1061.98		1	44

I dati si riferiscono alla situazione in essere all'atto dell'acquisto della partecipazione; non sono riportate le operazioni che hanno dato luogo, successivamente, all'incorporazione della controllata.

---

<sup>65</sup> Fonte : sito web aziendale

# CREDEM HOLDING <sup>(1)</sup>



Capogruppo del Gruppo Bancario

COMMERCIAL BANKING	WEALTH MANAGEMENT E BANCASSURANCE	ATTIVITÀ DIVERSE
<p>Private banking</p>	<p>Società di gestione del risparmio</p>	CREDEMVITA <sup>(1)</sup> Assicurazione vita e fondi pensione
CREDEMLEASING Leasing	<p>Fiduciaria statica</p>	CREDEMASSICURAZIONI <sup>(1)</sup> Assicurazione danni
CREDEMFACITOR Factoring	<sup>(1)</sup> Sicav	CREDEM PRIVATE EQUITY SGR Società di gestione del risparmio
<p>Agente in attività finanziaria</p>	CREDEM INTERNATIONAL LUX Private corporate banking internazionale	CREDEMTL Remote banking e Gestione Elettronica Documentale
		MAGAZZINI GENERALI DELLE TAGLIATE Stoccaggio formaggio
		CREDEM CB SRL Società veicolo per emissione di Covered Bond ex L. 130/99

<sup>66</sup> Fonte : sito web aziendale. Società non incluse nel Gruppo Bancario. Credemassicurazioni società di assicurazione ramo danni partecipata per il 50% da Reale Mutua Assicurazioni, Euromobiliare Fund Sicav società a capitale variabile promossa dal Gruppo Credem.

## 1. Il Gruppo Credem

CREDEM, Capogruppo del Gruppo Bancario “Credito Emiliano - CREDEM”, è fra le principali banche private Italiane, presente a livello nazionale in 19 regioni. Le azioni ordinarie sono quotate sul Mercato Telematico Azionario (MTA) e fanno parte degli indici FTSE *All-Share Capped*, FTSE Italia *All-Share*, FTSE Italia *Mid Cap*, FTSE Italia Finanza e FTSE Italia Banche.

Il quadro complessivo della *corporate governance*, inteso come il sistema delle regole e delle procedure cui gli Organi sociali fanno riferimento per ispirare la propria linea di condotta e adempiere alle diverse responsabilità nei confronti dei propri *stakeholder*, è stato definito secondo le previsioni e i principi contenuti:

- nella normativa in materia di emittenti quotati prevista dal TUF e dai relativi regolamenti di attuazione adottati da Consob;
- nella normativa bancaria;
- nel Codice e

tenendo presenti le caratteristiche specifiche di CREDEM, Società quotata con un “capitale di comando” fortemente concentrato in capo ad un unico Azionista detentore di un’interessenza partecipativa del 77,33% (CREDEMHOLDING).

CREDEM ai sensi di quanto previsto dallo Statuto e dal Progetto di Governo Societario, adotta quale sistema di amministrazione e controllo il c.d. “modello tradizionale”, caratterizzato dalla presenza di un’assemblea degli azionisti e di due organi, entrambi di nomina assembleare:

- il Consiglio di Amministrazione, alla data del 16.03.2017 composto da n. 12 Consiglieri di cui: 3 indipendenti, 3 di genere femminile, 4 esecutivi e 8 non esecutivi;
- il Collegio Sindacale, composto da n. 3 Sindaci effettivi, di cui uno di genere femminile e 2 supplenti.



In tale sistema :

- la funzione di indirizzo e supervisione strategica è svolta dal Consiglio di Amministrazione di Credembanca, che delibera sugli indirizzi di carattere strategico e ne verifica l'attuazione;
- la funzione di gestione, che si sostanzia nell'attuazione degli indirizzi strategici e nella gestione dell'azienda, è svolta dallo stesso Consiglio di Amministrazione, per quanto riguarda le attribuzioni non espressamente delegate ad altri organi e dal Comitato Esecutivo per le attribuzioni a questo delegate. Il Direttore Generale, che rappresenta il vertice della struttura interna, partecipa come tale alla funzione di gestione;
- la funzione di controllo compete al Collegio Sindacale, il quale è organo che vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione e, inoltre, sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice di Autodisciplina per le società quotate cui la banca ha aderito. Il Collegio Sindacale di Credembanca svolge altresì le funzioni di Organismo di Vigilanza di cui al D. Lgs. N. 231/2001 (cd. OdV 231)

Il sistema di amministrazione e controllo, le modalità di funzionamento e le competenze degli organi aziendali che lo compongono (vale a dire il sistema di corporate governance adottato da Credito Emiliano S.p.A.) trovano dettagliata rappresentazione all'interno della seguente documentazione approvata dal Consiglio di Amministrazione di Credembanca :

- Regolamento del Consiglio di Amministrazione;
- Regolamento del Comitato Esecutivo;
- Progetto di Governo Societario, redatto e inviato a Banca d'Italia in fase di prima emanazione della normativa in materia di governo societario e da aggiornare in occasione della modificazione del sistema di amministrazione e controllo adottato, unitamente alla richiesta di accertamento relativa alla

modifica statutaria;

- Relazione sul Governo Societario e sugli assetti proprietari redatta annualmente ai sensi dell'articolo 123-bis del Testo Unico della Finanza (TUF) con riferimento all'esercizio precedente e resa pubblica attraverso l'area istituzionale del sito web aziendale.

I meccanismi operativi di governance di Gruppo, il modello organizzativo e le modalità di gestione della normativa interna di Credembanca sono invece definiti dal regolamento di "Governance di credembanca e del gruppo CREDEM".

La revisione legale dei conti è affidata ad una società di revisione (Reconta Ernst & Young S.p.A.), in applicazione delle vigenti disposizioni normative in materia.

In tale sistema:

- la funzione di indirizzo e supervisione strategica è svolta dal Consiglio di Amministrazione, che delibera sugli indirizzi di carattere strategico e ne verifica nel continuo l'attuazione;
- la funzione di gestione, che si sostanzia nell'attuazione degli indirizzi strategici e nella gestione dell'azienda, è svolta dallo stesso Consiglio di Amministrazione per quanto riguarda le attribuzioni non espressamente delegate ad altri organi e dal Comitato Esecutivo per le attribuzioni a questo delegate;
- la funzione di controllo compete al Collegio Sindacale, il quale è organo che vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione, sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dal Codice per le società quotate cui la Banca ha aderito. Il Collegio Sindacale di CREDEM svolge altresì dall'1.01.2014 le funzioni di OdV di cui al D.Lgs. n. 231/2001.

La “*mission*” di CREDEM è perseguire l’“*Eccellenza nella creazione di valore nel tempo*”. A tale espressione essenziale è stata data la seguente declinazione più puntuale a favore di tutti gli *stakeholder* :

- puntare all’eccellenza nella creazione di valore nel tempo, non limitandosi a generare valore immediato, ma costruendo i presupposti per continuare a farlo in futuro, ponendo attenzione sia alla sostanza che alla forma delle azioni;
- offrire ai propri clienti soluzioni concrete e facilmente fruibili, attraverso un servizio curato e accogliente;
- dare opportunità di crescita professionale alle persone, in un contesto meritocratico caratterizzato da ascolto, rispetto e gioco di squadra;
- garantire agli Azionisti una redditività significativa ma sostenibile, preservando la solidità e la reputazione del Gruppo.

## **2. Il Consiglio di Amministrazione e le strutture preposte**

La nomina degli Amministratori avviene, in ottemperanza alle vigenti disposizioni normative e regolamentari, sulla base del meccanismo del voto di lista e nel rispetto dei criteri di composizione relativi alla presenza di amministratori in possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità e di indipendenza almeno nel numero minimo previsto dalla normativa anche regolamentare vigente, nonché nel rispetto dell'equilibrio fra generi previsto dalla Legge n. 120/2011 (si fa rimando agli artt. 16 e 17 dello Statuto).

Hanno diritto di presentare le liste di candidati soltanto i soggetti legittimati che singolarmente o unitamente ad altri rappresentano la percentuale indicata nell'art. 144-*quater* del Regolamento Emittenti (1% del capitale sociale in occasione dell'ultima Assemblea del 28.04.2016).

Ogni lista riporta, in ordine numerico progressivo di preferenze e indicando quali primi nominativi i candidati in possesso dei requisiti di indipendenza e quelli appartenenti al genere meno rappresentato, il nome di tanti candidati quanti sono gli Amministratori da eleggere. Nella formazione delle liste e nella scelta dei candidati, i soggetti legittimati valutano anche le risultanze della composizione quali-quantitativa ritenuta ottimale pubblicate sul sito internet della Società unitamente all'avviso di convocazione, motivando le eventuali differenze rispetto a tali risultanze.

Le liste, che per essere accettate devono ovviamente essere munite di firma autografa o digitale di ciascun soggetto legittimato che ne concorre alla presentazione, devono essere depositate presso la Sede sociale e corredate dalle informazioni relative all'identità di coloro che le hanno presentate con specifica indicazione della percentuale di partecipazione detenuta da ciascun concorrente alla presentazione e della percentuale di partecipazione complessiva in base alla quale viene presentata la lista<sup>5</sup>. Ciascun soggetto legittimato, anche se per interposta persona o per il tramite di società fiduciarie, non può presentare, né concorrere a presentare né votare più di una lista.

Se risultano depositate più liste, la lista che ottiene la maggioranza dei consensi esprime un numero di Amministratori pari al numero massimo dei componenti da nominare meno uno. Il restante componente del Consiglio è il primo espresso dalla lista che ha ottenuto il

maggior numero di consensi dopo quella più votata, presentata da soggetti legittimati che non siano collegati ai soggetti legittimati di riferimento.

Fermo restando quanto sopra, nel caso in cui più liste abbiano ottenuto lo stesso numero di voti, è considerata lista di maggioranza, a tutti gli effetti, la lista votata da un numero maggiore di Azionisti e, in caso di parità, la lista depositata per prima. Le stesse regole valgono per l'ipotesi nella quale più liste di minoranza abbiano ottenuto lo stesso numero di voti.

Ai fini del riparto degli Amministratori da eleggere non si tiene conto delle liste che non hanno conseguito una percentuale di voti pari ad almeno la metà di quella minima prevista dalla legge per la presentazione delle liste stesse.

Se risulta presentata una sola lista, ovvero se le liste di minoranza presentate non hanno conseguito la percentuale di voti pari ad almeno quella minima prevista dalla legge, i componenti del Consiglio di Amministrazione sono espressi dall'unica lista utile. Qualora non sia presentata alcuna lista ovvero nessuna lista sia stata ammessa, l'Assemblea, su proposta del Presidente, provvede alla nomina degli Amministratori con delibera assunta a maggioranza dei votanti. In tale ipotesi, in caso di parità di voti si intende eletto il candidato appartenente al genere meno rappresentato, ovvero quello più anziano di età in caso di candidati di uguale genere.

La revoca degli Amministratori è deliberata dall'Assemblea con le modalità previste dalla legge. Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare per qualsiasi motivo uno o più Amministratori, gli altri provvedono a sostituirli con il primo candidato non eletto indicato nella lista cui apparteneva il componente cessato, ovvero con i successivi candidati secondo l'ordine progressivo della lista, qualora il primo o i successivi non rinnovassero l'accettazione della carica oppure non risultassero in possesso dei requisiti di indipendenza eventualmente posseduti dall'Amministratore da sostituire, ovvero non risultassero appartenere al genere dell'Amministratore da sostituire.

Ove per qualsiasi motivo non fosse possibile procedere alla sostituzione secondo il meccanismo sopra descritto, gli Amministratori rimasti in carica provvedono alla cooptazione scegliendo il sostituto ovvero i sostituti tra soggetti non inseriti in alcuna lista, avendo cura di rispettare, se del caso, i requisiti di indipendenza e l'appartenenza al

genere dell'Amministratore da sostituire. Gli Amministratori cooptati rimangono in carica sino alla prima Assemblea.

Non si tiene conto del sistema del voto di lista nelle Assemblee che devono provvedere alla conferma o alla sostituzione degli Amministratori cooptati, i quali peraltro rimarranno in carica solo sino a quando l'Assemblea dovrà procedere alla nomina dei componenti del Consiglio con il sistema del voto di lista.

Qualora per dimissioni od altre cause venga a mancare la maggioranza degli Amministratori eletti dall'Assemblea, cessa l'intero Consiglio e gli Amministratori rimasti in carica dovranno convocare d'urgenza l'Assemblea per la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione. Non sono previste norme particolari, differenti da quelle di legge, per le modifiche statutarie.

In ottemperanza a quanto prescritto dalla Circolare n. 285 ed in linea con le previsioni del Codice, il Consiglio di Amministrazione ha altresì definito la propria composizione qualitativa e quantitativa considerata ottimale in relazione al conseguimento dell'obiettivo del corretto assolvimento delle funzioni e dei compiti spettanti all'Organo amministrativo.

Con riguardo all'Esercizio a cui si riferisce la presente relazione non trova applicazione quanto previsto dall'art. 123-bis TUF, comma 2, lett. d-bis, introdotto dal D.lgs. 30.12.2016, n. 254, posto che ai sensi dell'art. 12 del richiamato D.lgs. le disposizioni si applicano con riferimento alle dichiarazioni e relazioni relative agli esercizi finanziari aventi inizio il 1.01.2017.

#### Piani di successione

In mancanza di diverse vincolanti disposizioni normative e in omaggio all'imprescindibile portato del principio di libera organizzazione dell'impresa, per il quale l'imprenditore è chiamato, tra l'altro, a compiere le valutazioni necessarie per accertare se un dato comportamento sia realmente conforme alla propria realtà aziendale, poiché CREDEM non registra la presenza di un solo Amministratore esecutivo (come sarebbe ove vi fosse un solo Amministratore Delegato), ma, piuttosto, di una pluralità di

Amministratori che compongono il Comitato Esecutivo, ossia un Organo collegiale che per il numero dei suoi componenti rende ragionevolmente più improbabile l'eventualità di una successione anticipata nel suo complesso e ferma restando la presenza di deleghe anche a singoli Consiglieri riguardanti tematiche diverse dal *core business* della Banca, il Consiglio non ha adottato piani per la successione degli Amministratori esecutivi, né previsto specifici ed appositi meccanismi per il caso di sostituzione anticipata rispetto all'ordinaria scadenza della carica. La scelta in tal senso non registra limitazioni temporali; laddove dovesse esservi la necessità di intervenire, gli Amministratori non esecutivi si attiveranno nel rispetto delle ordinarie previsioni di legge, garantendo comunque, stanti le peculiarità sopra evidenziate, un adeguato presidio per l'Emittente.

#### Composizione (*ex art. 123-bis*, comma 2, lettera d) TUF)

La composizione del Consiglio di Amministrazione assume un rilievo centrale per l'efficace assolvimento dei compiti affidati dalla legge, dalle disposizioni di vigilanza e dallo Statuto. Il Consiglio di CREDEM si compone pertanto di Amministratori esecutivi, non esecutivi e indipendenti, nel rispetto di un principio di diversificazione in termini di genere, competenze, età e provenienza geografica, che durano in carica per un periodo di 3 esercizi sociali e sono rieleggibili.

Gli Amministratori attualmente in carica sono i seguenti 12, nominati dall'Assemblea degli Azionisti del 30.04.2015: Giorgio Ferrari (P), Ignazio Maramotti (VP), Lucio Igino Zanon di Valgiurata (VP), Romano Alfieri, Enrico Corradi, Giorgia Fontanesi, Ugo Medici, Ernestina Morstofolini, Benedetto Giovanni Maria Renda, Paola Gina Maria Schwizer, Corrado Spaggiari e Giovanni Viani. Tutti i predetti Amministratori rimarranno in carica fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2017.

In occasione dell'Assemblea di nomina è stata presentata, depositata e pubblicata nei termini e nei modi previsti dalle vigenti disposizioni normative e dallo Statuto sociale una sola lista di candidati (cui appartengono tutti gli Amministratori attualmente in carica), corredata della documentazione necessaria indicata all'art. 16.2 dello Statuto. La lista è stata formulata sulla scorta dell'ottimale composizione quali-quantitativa

identificata dal Consiglio di Amministrazione, volta a garantire alla Banca di disporre nel continuo di risorse con professionalità differenziate e, segnatamente:

- esperienza di gestione imprenditoriale e di organizzazione aziendale o in materia contabile e finanziaria, acquisita tramite un'attività pluriennale di amministrazione, direzione e controllo in imprese;
- conoscenza del settore bancario e finanziario, delle tecniche di gestione dei rischi connessi all'esercizio delle attività bancarie e finanziarie, acquisite per il tramite di un'esperienza pluriennale di amministrazione, direzione e controllo in imprese bancarie, finanziarie o assicurative.

La lista in questione, presentata dall'Azionista di maggioranza CREDEM HOLDING, ha ottenuto l'81,13% dei voti nell'Assemblea. A corredo della lista è stata presentata la seguente documentazione riguardante i candidati:

- dichiarazione con la quale ciascun candidato accetta la propria candidatura e l'eventuale nomina alla carica di Consigliere di Amministrazione, attestando l'inesistenza di cause di ineleggibilità, decadenza e incompatibilità, nonché l'esistenza dei requisiti di legge per ricoprire la carica di amministratore di una banca;
- dichiarazioni sostitutive di atto notorio, ritualmente munite di firma autenticata ai sensi dell'art. 21 D.p.R. n. 445/2000, attestanti la sussistenza dei prescritti requisiti di professionalità, onorabilità e, ove pertinente, di indipendenza ai sensi dell'articolo 148, comma 3 TUF ed ai sensi della regolamentazione interna;
- curriculum vitae* di ciascun candidato contenente le relative caratteristiche personali e professionali.

Sulla scorta della documentazione complessivamente presentata, il Consiglio ha constatato nella seduta tenutasi al termine dell'Assemblea del 30.04.2015 e da ultimo confermato in occasione dell'autovalutazione 2016, che i requisiti di tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione rispettano le prescrizioni normative, le ulteriori indicazioni richieste dalla BCE e quelle contenute nel Regolamento del Consiglio di



Amministrazione in tema di professionalità, genere, tipologia e varietà di competenze, registrandosi il rispetto della composizione quali-quantitativa ottimale essendo il Consiglio di Amministrazione caratterizzato dalla presenza di:

- 6 componenti con laurea in giurisprudenza;
- 5 componenti con laurea in economia e commercio;
- 10 componenti con esperienza in consigli di amministrazione di banche, intermediari o imprese assicurative di almeno un quinquennio;
- 6 componenti con specifiche professionalità nei settori industriale e/o commerciale;
- 8 componenti non esecutivi;
- 3 Amministratori indipendenti;
- 3 Amministratori di genere femminile, risultando rispettate le previsioni relative all'equilibrio di genere per le società quotate.

Cumulo massimo agli incarichi ricoperti in altre società

Il Consiglio di Amministrazione di CREDEM, in linea con le previsioni del Codice e delle disposizioni della Circolare 285, secondo cui gli Amministratori garantiscono un'adeguata dedizione di tempo al loro incarico, tenuto conto:

- della natura e della qualità dell'impegno richiesto e delle funzioni svolte nella Banca, anche in relazione alle sue caratteristiche;
- di altri incarichi in società o enti, impegni o attività lavorative svolte,

ha definito, in attesa dell'emanazione da parte del legislatore italiano dei limiti contemplati dalla CRD IV ed in assenza di diverse previsioni di legge e di Statuto, criteri generali per determinare il numero massimo di incarichi di amministrazione, direzione e

controllo che possono essere ricoperti dagli Amministratori di CREDEM in società esterne al Gruppo considerato, oltre che possibile ai sensi della disciplina del c.d. *divieto di interlocking*, compatibile con un efficace svolgimento del ruolo di amministratore, nonché il procedimento da seguire in caso di nomina e superamento di tali limiti.

In particolare il Consiglio ha individuato limiti differenziati (dettagliatamente declinati nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione) a seconda della carica ricoperta nell'ambito del Consiglio:

- Presidente: non più di 5 incarichi esecutivi e non più di 8 incarichi non esecutivi o di controllo in società quotate e non più di 10 incarichi in altre società bancarie, finanziarie, assicurative o di rilevanti dimensioni non facenti parte del Gruppo CREDEM o non partecipate da CREDEM o dalle Società dallo stesso controllate;
- Amministratore non esecutivo e indipendente: non più di 5 incarichi esecutivi e non più di 8 incarichi non esecutivi o di controllo in società quotate e non più di 10 incarichi in altre società bancarie, finanziarie, assicurative o di rilevanti dimensioni non facenti parte del Gruppo CREDEM o non partecipate da CREDEM o dalle Società dallo stesso controllate;
- Amministratore esecutivo: non più di 5 incarichi esecutivi e non più di 7 incarichi non esecutivi o di controllo in società quotate e non più di 10 incarichi in altre società bancarie, finanziarie, assicurative o di rilevanti dimensioni non facenti parte del Gruppo CREDEM o non partecipate da CREDEM o dalle Società dallo stesso controllate.

Per la valutazione dei limiti sopra indicati, laddove l'Esponente aziendale ricopra gli incarichi all'interno di un gruppo societario, gli stessi non verranno conteggiati in relazione ad ogni singola persona giuridica, ma nel complesso del gruppo di appartenenza e, a tal fine:

- fino ad un massimo di 6 incarichi all'interno del medesimo gruppo societario, si considererà, al fine del limite al cumulo degli incarichi, come 1 solo incarico esecutivo in società quotate e in società bancarie, assicurative e finanziarie o di rilevanti dimensioni;

- oltre 6 e fino ad un massimo di 15 incarichi all'interno del medesimo gruppo societario, si considererà, al fine del limite al cumulo degli incarichi, come 2 soli incarichi esecutivi in società quotate e in società bancarie, assicurative e finanziarie o di rilevanti dimensioni;
- oltre il numero di 15 si procederà all'ulteriore conteggio tenendo conto del ruolo ricoperto all'interno delle restanti singole persone giuridiche.

Per “società di rilevanti dimensioni” si intendono le società con un ammontare di ricavi consolidati superiore a 500 milioni di Euro ovvero un numero di dipendenti superiore a 500.

Successivamente alla nomina, gli Amministratori che abbiano assunto la carica di amministrazione, direzione o controllo in altre società rilevanti al fine del predetto cumulo degli incarichi, dovranno darne comunicazione al Consiglio che, in caso di superamento del limite, inviterà l'Amministratore ad assumere le conseguenti decisioni da formalizzarsi entro la prima, successiva, adunanza consiliare e, laddove occorra, convocherà l'Assemblea.

L'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione rispetta i suddetti criteri.

L'elenco degli incarichi ricoperti dagli Amministratori di CREDEM in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni è allegato alla Relazione.

### Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Ai sensi dell'art. 18 dello Statuto e dell'art. 9 del regolamento interno, oltre alle attribuzioni non delegabili per legge, sono tra l'altro riservati all'esclusiva competenza del Consiglio:

- la supervisione strategica della Banca e del Gruppo; la gestione della Società e la determinazione dei relativi indirizzi generali;
- l'approvazione periodica dei piani strategici aziendali, industriali e finanziari e il

periodico monitoraggio della loro attuazione;

- la determinazione dei criteri per la direzione, il coordinamento ed il controllo delle società appartenenti al Gruppo;
- la definizione dell'assetto complessivo di "Governo Societario" di CREDEM e del Gruppo;
- l'approvazione dell'assetto organizzativo di CREDEM e del Gruppo che garantisca la chiara distinzione di compiti e funzioni, la prevenzione dei conflitti di interesse, nonché la verifica della corretta attuazione e tempestiva promozione delle misure correttive a fronte di eventuali lacune o inadeguatezze;
- la definizione degli elementi essenziali dell'architettura complessiva del sistema di controlli (poteri, responsabilità, risorse, flussi informativi, gestione dei conflitti di interesse) con il parere favorevole del Collegio Sindacale.

Nel corso del 2016 il Consiglio ha valutato:

- l'adeguatezza dell'assetto organizzativo di CREDEM e del Gruppo, esprimendo un giudizio di adeguatezza dello stesso. L'iter di valutazione ha contemplato la verifica della sussistenza dei requisiti anzitutto delineati dalla normativa di vigilanza, nonché di quelli ritenuti opportuni sulla scorta delle dimensioni e della complessità aziendale. La valutazione ha tenuto, altresì, conto, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ed in tale contesto sono state considerate le risultanze delle verifiche e dei report redatti nel corso dell'esercizio dalle Funzioni di Controllo, delle rendicontazioni e delle informative esaminate dal Consiglio. Il Consiglio di Amministrazione presta infatti nel continuo specifica attenzione al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi attraverso l'analisi degli specifici report redatti dalle Funzioni di Controllo, per le cui tematiche è tra l'altro supportato dal Comitato Consiliare Rischi.

- L'adeguatezza dell'assetto amministrativo e contabile generale della Banca e delle Società del Gruppo unitamente al Dirigente Preposto. In considerazione delle prerogative spettanti per il ruolo rivestito, il Dirigente Preposto predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione dei documenti contabili societari. Per maggiori informazioni sull'*iter* di valutazione si rimanda a quanto riportato in tema di principali caratteristiche dei sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria consolidata.
  
- L'adeguatezza dell'assetto organizzativo delle Società controllate aventi rilevanza strategica. Il Consiglio presidia e garantisce l'adeguatezza dell'assetto organizzativo delle Società del Gruppo – attuato anche attraverso l'emanazione di specifiche normative interne, quali *policy*, linee guida e regolamenti interni - tramite l'esame della struttura del Gruppo e delle strutture delle singole Società, anche con riferimento al sistema di controllo interno ed alla gestione dei rischi. L'*iter* di valutazione contempla la verifica della sussistenza dei requisiti delineati dalle normative di settore, nonché di quelli ritenuti opportuni sia in relazione alle dimensioni ed alla complessità delle Società interessate sia alle esigenze di direzione e coordinamento in capo a CREDEM.
  
- Il perimetro delle controllate da considerare di rilevanza strategica nell'ambito del Gruppo. Sulla scorta delle *best practice* e degli orientamenti espressi in ambito internazionale, muovendo principalmente dagli elementi del processo di determinazione dell'adeguatezza patrimoniale (Processo ICAAP), l'analisi ha contemplato tutti i rischi espressamente indicati nella normativa di vigilanza, che rappresentano un insieme completo e sostanziale dei potenziali rischi cui può essere esposto il Gruppo in virtù delle caratteristiche della propria operatività. L'analisi di ciascun rischio per ogni Società del Gruppo è stata effettuata valorizzando gli specifici indicatori di riferimento. In aggiunta, un ulteriore criterio valutato ai fini della determinazione della rilevanza delle Società, è stato l'apporto al consolidato delle Società stesse in termini reddituali considerando una soglia del 5%.

Alla luce di quanto sopra, il Consiglio ha confermato il perimetro in essere delle “Controllate di rilevanza strategica”, e, segnatamente:

- Banca Euromobiliare S.p.A.;
- Credemfactor S.p.A.;
- Credemleasing S.p.A.;
- Credemvita S.p.A.;
- Euromobiliare Asset Management SGR S.p.A..

- Il generale andamento della gestione confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati.
  
- Sulla scorta dell’attività di direzione e coordinamento posta in essere da CREDEM quale Controllante delle Società del Gruppo ed approvato le operazioni della Banca e delle Società del Gruppo aventi un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario per CREDEM stessa. Ai sensi dell’art. 18 dello Statuto e dell’art. 9 del Regolamento del Consiglio di Amministrazione, sono infatti riservate all’esclusiva competenza del Consiglio di CREDEM la supervisione del Gruppo e la determinazione dei relativi indirizzi generali, per tali intendendosi anche le attività afferenti le operazioni aventi significativo rilievo strategico, economico e patrimoniale per CREDEM poste in essere dalle controllate.

Il Consiglio di Amministrazione, inoltre, confrontando e vagliando opzioni strategiche differenti, definisce le linee guida della pianificazione pluriennale. In tale quadro vengono altresì individuati i criteri che delimitano la fattibilità di operazioni di rilievo strategico. Con riguardo all’esercizio 2016, in conformità con le previsioni normative in tema di soggetti collegati, sono comunque

considerate operazioni di maggiore rilevanza quelle di importo superiore al 5% del patrimonio di vigilanza.

## Presidente del Consiglio di Amministrazione

Nel rispetto delle peculiari e specifiche previsioni dettate da Banca d'Italia in tema di governo societario delle banche (Circolare 285), il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha un ruolo non esecutivo, finalizzato a favorire la dialettica interna; pertanto, non ha ricevuto alcuna delega gestionale da parte del Consiglio medesimo. Coerentemente con quanto previsto dalla normativa di settore, non riveste la carica di componente del Comitato Esecutivo, ferma restando la partecipazione alle adunanze di tale Organo per l'adeguata circolazione delle informazioni, assicurando così un efficace raccordo informativo tra la Funzione di supervisione strategica e quella di gestione.

Il Presidente non ricopre l'incarico di "*chief executive officer*", né è Azionista di controllo della Società; contribuisce, in qualità di componente del Consiglio di Amministrazione con le relative prerogative di voto, all'elaborazione delle strategie aziendali la cui approvazione è di esclusiva competenza del Consiglio stesso.

## ➤ Il Comitato Esecutivo

Il Comitato Esecutivo è nominato dal Consiglio di Amministrazione, che ne fissa le modalità di funzionamento, la periodicità delle riunioni e la durata, comunque non superiore a quella residua del Consiglio stesso. Oltre alle attribuzioni allo stesso spettanti in virtù di specifici regolamenti interni o delibere, sono di competenze del Comitato Esecutivo le decisioni non altrimenti demandate dalla legge, dalla normativa di settore, dallo Statuto o dai regolamenti interni alla competenza del Consiglio di Amministrazione. Tra queste, a titolo meramente esemplificativo, rientrano nella competenza del Comitato:

- l'attribuzione di deleghe per la rappresentanza in Assemblea di società partecipate;
- la designazione di Esponenti aziendali di Società partecipate e la relativa remunerazione;
- l'attribuzione di procure e poteri ai dirigenti.

In caso di urgenza il Comitato Esecutivo può assumere deliberazioni in merito a qualsiasi tema od operazione, dandone comunicazione al Consiglio in occasione della prima riunione successiva. Nei regolamenti interni sono inoltre previsti limiti di delega alle varie attribuzioni del Comitato Esecutivo, distinti per materia. Il Comitato Esecutivo è l'Organo di gestione alle cui dirette dipendenze sono collocate le Funzioni di Controllo di secondo livello e segnatamente la Funzione di Conformità alle Norme ("Compliance"), la Funzione di Controllo dei Rischi ("Risk Management"); la Funzione Antiriciclaggio e la Funzione di Convalida.



## ➤ **Informativa degli Organi delegati al Consiglio di Amministrazione**

CREDEM ha adottato procedure che assicurano adeguati flussi informativi tra i suoi organi aziendali. I Presidenti del Comitato Esecutivo e dei Comitati Consiliari illustrano al Consiglio di Amministrazione, nella prima sessione utile, i contenuti del verbale delle adunanze dei Comitati, fornendo ogni altro documento o informazione ritenuta necessaria e/o opportuna ai fini di una corretta ed esauriente informativa sulle decisioni prese. Anche i Comitati interfunzionali riferiscono sulle attività svolte portando a conoscenza del Consiglio, in occasione della prima seduta utile, i verbali delle proprie riunioni.

Il Consigliere con delega alla gestione del patrimonio immobiliare riferisce al Consiglio di Amministrazione almeno semestralmente in merito all'esercizio della delega conferitagli.

## ➤ **Amministratori Indipendenti**

Nel Consiglio di Amministrazione sono presenti 3 Amministratori indipendenti ai sensi dell'art. 148 comma 3 TUF e dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina.

Il Consiglio di Amministrazione ha proceduto, dopo la nomina, all'accertamento della sussistenza dei requisiti di legge di tutti gli Amministratori. In ottemperanza a quanto previsto dalla Circolare 285 e dal Regolamento del Consiglio di Amministrazione, per la valutazione della sussistenza del requisito di indipendenza sono stati presi in considerazione anche i rapporti creditizi intrattenuti con la Banca e riconducibili ai Consiglieri indipendenti, nonché gli eventuali rapporti professionali o di servizio, diretti o indiretti, dei Consiglieri indipendenti con Società del Gruppo CREDEM. Degli esiti di tale verifica, che ha confermato il possesso, da parte degli Amministratori avv. Ernestina Morstofolini, prof.ssa Paola Gina Maria Schwizer e avv. Corrado Spaggiari, dei requisiti di

indipendenza ai sensi dell'art. 148 comma 3 TUF e dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina, è stato informato il pubblico con un comunicato stampa.

Ai sensi del Regolamento del Consiglio di Amministrazione la sussistenza dei requisiti di indipendenza in capo agli Amministratori indipendenti è valutata almeno una volta all'anno e, comunque, al ricorrere di circostanze rilevanti ai fini dell'indipendenza; tale verifica è stata effettuata da ultimo nella riunione del Consiglio di Amministrazione del 22.12.2016.

Nel corso del 2016 gli Amministratori indipendenti si sono riuniti in una occasione in assenza degli altri Amministratori, trattando i seguenti argomenti:

- scambio di informazioni tra Amministratori Indipendenti;
- tematiche di governance societaria;
- valutazione del programma formativo.

Tutti gli Amministratori hanno dichiarato nella documentazione presentata a corredo della lista di accettare che il mandato di Amministratore della Società è sottoposto a condizione risolutiva al venire meno di uno dei requisiti di professionalità, onorabilità e, se pertinente, indipendenza.

Il Collegio Sindacale ha avuto modo di verificare la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento dei requisiti di indipendenza dei membri del Consiglio di Amministrazione nella riunione consiliare del 22.12.2016, nel corso della quale sono stati esaminati gli esiti del processo di autovalutazione in ottemperanza alle prescrizioni di cui alla Circolare 285.

## ➤ I comitati interni al Consiglio

In linea con le previsioni normative contenute nella Circolare 285 e con quanto previsto dal Codice, nell'ambito del Consiglio di Amministrazione sono stati costituiti 3 comitati specializzati:

- Comitato Consiliare Nomine di Gruppo;
- Comitato Consiliare Remunerazioni di Gruppo;
- Comitato Consiliare Rischi di Gruppo,

composti in maggioranza da Amministratori indipendenti al fine di agevolare l'assunzione di decisioni soprattutto con riferimento ai settori di attività più complessi o in cui più elevato è il rischio che si verifichino situazioni di conflitto di interessi.

In considerazione del ruolo di direzione e coordinamento svolto da CREDEM, i sopracitati Comitati consiliari svolgono le proprie attribuzioni anche con riferimento al Gruppo.

Nessuna delle funzioni che il Codice attribuisce ai Comitati Consiliari è stata riservata al Consiglio; le funzioni di ognuno di essi non sono state distribuite in modo diverso rispetto a quanto previsto nel Codice.

Rientra tra i comitati interni al Consiglio anche il Comitato Consiliare Amministratori Indipendenti, composto da 3 Amministratori indipendenti ai sensi dell'art. 148, comma 3 TUF e dell'art. 3 del Codice, con il compito di esprimere pareri preventivi sulle procedure e sulle operazioni con parti correlate e soggetti collegati.

Al fine di favorire un efficiente sistema di informazione e consultazione che permetta al Consiglio una migliore valutazione di taluni argomenti di Sua competenza, sono stati costituiti ulteriori comitati c.d. "interfunzionali", dedicati al presidio dei processi gestionali aventi significativa rilevanza per la conduzione della Banca, costituiti anche da soggetti non Amministratori reputati in possesso delle necessarie competenze. Rientrano in questa categoria:

- Comitato Fidi: con competenze deliberative in materia di concessione del credito.

- Comitato Crediti di Gruppo: a supporto del Consiglio con funzioni istruttorie, consultive e propositive nello svolgimento delle funzioni di monitoraggio e controllo del rischio di credito.
  
- Comitato Credit Strategy di Gruppo: con funzioni di supporto del Consiglio nella definizione delle linee guida in materia di risk appetite e di politica creditizia del Gruppo.
  
- Comitato di Pianificazione Strategica di Gruppo: a supporto del Consiglio con funzioni istruttorie, consultive e propositive nella definizione, aggiornamento e verifica delle linee guida strategiche e/o operative, del livello di capitale ritenuto coerente con il rating obiettivo, dei valori degli indicatori di risk appetite nel Gruppo.
  
- Comitato Risk Management di Gruppo: a supporto del Consiglio nel presidio del rischio complessivamente assunto dalle singole società del Gruppo e nel suo monitoraggio nell'ambito delle strategie e metodologie definite nel RAF.
  
- Comitato Servizi di Investimento e Intermediazione Prodotti Assicurativi di Protezione, Prodotti Bancari: a supporto del Consiglio nella definizione e riesame delle procedure generali inerenti la prestazione dei servizi e le attività di investimento, l'attività di distribuzione dei prodotti finanziari e di intermediazione dei prodotti assicurativi di protezione.
  
- Comitato Asset & Liability Management di Gruppo: a supporto del Consiglio nell'individuazione delle linee guida di gestione della composizione dell'attivo e del passivo e dei relativi rischio liquidità e rischio di tasso del banking book; nel monitoraggio dei limiti di rischio e del rischio assunto rispetto all'obiettivo definito nel RAF; nel presidio degli altri rischi correlati; nella validazione del sistema di prezzi per il trasferimento interno dei fondi.

- Comitato "Dirind Strategy" di Gruppo: a supporto del Consiglio nella definizione delle linee guida di sviluppo della politica commerciale relative alla raccolta diretta ed indiretta (e del relativo asset mix) nel Gruppo, tenuto conto dei bisogni della clientela e delle esigenze di funding.
  
- Comitato "Innovation Strategy" di Gruppo: a supporto del Consiglio nell'individuazione e nella selezione delle iniziative di innovazione rilevanti da attivare nel Gruppo).
  
- Comitato di Indirizzo e Controllo delle Gestioni Patrimoniali e Investimenti: a supporto del Consiglio nella definizione delle strategie di investimento (*asset allocation* e/o massimali di rischio) da applicarsi al servizio di gestione di portafogli ed al servizio di consulenza in materia di investimenti.
  
- Comitato Sicurezza: a supporto del Consiglio nel governo della sicurezza.
  
- Comitato di Crisi: a supporto del Consiglio, con poteri decisionali, nel governo della gestione della continuità operativa in caso di situazioni critiche conseguenti sia ad incidenti di portata settoriale sia a catastrofi estese.
  
- Comitato Controllo sui Consulenti Finanziari Abilitati all'Offerta Fuori Sede: con poteri decisorii in merito all'applicazione di provvedimenti da adottare a seguito delle anomalie riscontrate nell'attività dei consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede non dipendenti.
  
- Comitato per la valutazione delle operazioni sospette: con funzioni decisionali nei casi previsti dal relativo regolamento interno, nell'analisi e nella decisione di segnalare a CONSOB operazioni sospette.
  
- Comitato Capital Management: a supporto del Consiglio nella gestione delle situazioni di tensione o crisi di capitale.

- Comitato *Recovery Management* di Gruppo: a supporto del Consiglio con poteri consultivi e decisionali nella gestione degli stati di *pre-recovery* e *recovery*.

### **3. Il Comitato di Controllo e Rischi**

In considerazione delle specifiche previsioni dettate da Banca d'Italia per il Governo Societario delle Banche, laddove viene imposta la costituzione di un comitato interno ad hoc denominato Comitato Rischi, il Consiglio di Amministrazione di CREDEM, in data 16.10.2014, ha costituito il Comitato Consiliare Rischi di Gruppo a cui sono attribuite tutte le competenze in precedenza demandate al Comitato Consiliare di Controllo Interno e al Comitato Rischi.

➤ **Composizione e funzionamento del comitato controllo e rischi (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d), TUF)**

Il Comitato Rischi è composto da 3 Amministratori non esecutivi la maggioranza dei quali indipendenti ai sensi dell'art. 148 comma 3 TUF e dell'art. 3 del Codice. La presidenza del Comitato è attribuita ad un Amministratore indipendente. Al momento della nomina il Consiglio di Amministrazione ha accertato il possesso, da parte di due componenti (dott. Giorgio Ferrari e prof.ssa Paola Gina Maria Schwizer), dei requisiti in materia contabile e finanziaria richiesti dal Codice.

La composizione e le funzioni del Comitato sono delineate nelle specifiche "Norme di Funzionamento".

Tutte le riunioni del Comitato sono state verbalizzate a cura del Segretario; i verbali sono sottoscritti congiuntamente dal Segretario e dal Presidente, archiviati per ordine cronologico e adeguatamente corredati da documentazione illustrativa ed esplicativa dei punti all'ordine del giorno e sulla base della quale sono state adottate le delibere. La documentazione di supporto viene messa a disposizione del Comitato circa tre giorni prima di ogni seduta

Ogni verbale riporta fedelmente le presenze/assenze dei membri del Comitato, la durata della seduta e i dibattiti intercorsi. Il Presidente del Comitato ha illustrato alla prima seduta utile del Consiglio i contenuti del verbale della riunione del Comitato, fornendo ogni altro documento o informazione ritenuta utile/necessaria ai fini di una corretta ed esauriente informativa a supporto delle conseguenti deliberazioni in capo al Consiglio.

Nel corso del 2016 si sono tenute n. 12 riunioni e la durata media degli incontri è stata di circa 3 ore. Le riunioni del Comitato programmate per l'anno 2017 sono n. 12, delle quali 3 già tenute.

Sulla scorta delle specifiche Norme di funzionamento, alle riunioni del Comitato Rischi partecipano i Responsabili delle Funzioni di Controllo (Funzione di Controllo dei Rischi, Funzione di Controllo di Conformità alle Norme, Funzione Antiriciclaggio e Funzione di Revisione Interna) e il Dirigente Preposto ove si trattino le rispettive materie di competenza; hanno invece la mera facoltà di partecipare i membri del Collegio Sindacale e il Direttore Generale nonché, ove espressamente invitati, altri partecipanti. Con riferimento all'esercizio 2016 hanno partecipato:

- a 11 riunioni il *Risk Officer* e i suoi collaboratori; a n. 10 sedute il *Compliance Officer* e il Responsabile della Funzione Antiriciclaggio;
- a n. 10 riunioni il Direttore Generale e a 12 sedute uno dei due Vice Direttori Generali in carica;
- a n. 3 riunioni il Dirigente Preposto o i suoi collaboratori e, in un'occasione, assieme agli esponenti della società di revisione;
- a n. 4 riunioni il Responsabile della gestione reclami;
- a n. 2 riunioni il Responsabile dell'Ufficio *Compensation Policy*;
- a n. 1 riunione il Responsabile del Centro Servizi, il Responsabile dell'Ufficio Gestione del Personale, rappresentanti dell'Ufficio *Project Management* e della BU Commerciale;
- a n. 3 sedute il Responsabile del Sistema Informativo o suoi collaboratori;
- a tutte le sedute almeno un membro del Collegio Sindacale (a n. 10 sedute è stato presente il Presidente del Collegio Sindacale).

#### ➤ **Funzioni attribuite al Comitato controllo e rischi**

Il Comitato Rischi svolge un ruolo di supporto - che si esplica in una preventiva attività consultiva, istruttoria e nella formulazione di proposte e pareri – al fine di coadiuvare il Consiglio di Amministrazione nelle valutazioni e decisioni relative alla gestione dei rischi ed al sistema dei controlli interni (SCI), per garantirne l'adeguatezza rispetto alle



caratteristiche dell'impresa e del Gruppo in relazione all'evoluzione dell'organizzazione e dell'operatività, nonché al contesto normativo di riferimento.

Il Comitato in particolare:

- assiste il Consiglio di Amministrazione nella definizione delle linee di indirizzo del sistema dei controlli interni del Gruppo, in coerenza con gli indirizzi strategici e la propensione al rischio.
- Supporta il Consiglio di Amministrazione nella rappresentazione degli elementi essenziali del sistema dei controlli interni, all'interno della Relazione sul Governo Societario di CREDEM.
- Individua e propone, avvalendosi del Comitato Nomine, i responsabili delle Funzioni di Controllo delle Società del Gruppo così come definite nel Documento di Coordinamento tra Organi Aziendali e Funzioni di Controllo della Capogruppo, nonché il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.
- Esamina preventivamente:
  - la pianificazione periodica delle attività proposte dal Servizio *Audit*, dalla Funzione di Controllo di Conformità alle Norme, dalla Funzione Antiriciclaggio, dalla Funzione di Controllo dei Rischi e dall'Ufficio Direzione Documenti Contabili di cui si avvale il Dirigente Preposto, ognuno per il perimetro definito;
  - le relazioni annuali sulle attività svolte e su attività richieste dalla vigente normativa, formulandone i relativi pareri;
  - il report di sintesi, predisposto con cadenza trimestrale dalle Funzioni Aziendali di Controllo, dei punti di debolezza rilevati e dello stato di avanzamento della risoluzione degli stessi (*Tableau de Bord* integrato).
- Valuta, coordinandosi con il Dirigente Preposto ed il Collegio Sindacale e sulla base delle informazioni fornite dai revisori, il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio d'esercizio e consolidato.

- Valuta l'efficacia delle ipotesi e delle analisi contenute all'interno del Piano di Risanamento e nei suoi successivi aggiornamenti, proposte dalla Funzione ERISK, esprimendo un parere motivato in merito ai fini di una successiva sottoposizione al Consiglio.
- Valuta, sulla base dell'informativa del Comitato *Recovery Management* di Gruppo (di seguito Comitato *Recovery*), l'effettiva sussistenza dello stato di *pre-recovery* o *recovery*, esprimendo un parere motivato in merito, ai fini della successiva rappresentazione al Consiglio.
- Svolge l'attività valutativa e propositiva necessaria affinché il Consiglio possa definire e approvare il RAF (con particolare riferimento alla valutazione degli obiettivi di rischio e delle soglie di tolleranza).
- Monitora l'andamento del profilo di rischio assunto nel suo complesso rispetto agli obiettivi di *risk appetite* ed alle soglie di tolleranza relativamente a tutti gli indicatori previsti nel RAF di Gruppo.
- Formula strategie per la gestione dei rischi e la struttura dei limiti e delle deleghe operative.
- Esprime un parere sulle proposte del Comitato Esecutivo relative alle metodologie di misurazione, controllo e analisi di rilevanza dei rischi anche ai fini del calcolo del capitale interno.
- Recepisce le valutazioni relative all'analisi di rilevanza ed analizza qualsiasi nuovo rischio dovesse emergere.
- Valuta le politiche e i processi di valutazione delle attività aziendali (ad es. *fair value*

*policy* e linee guida e criteri per la svalutazione dei crediti) verificando che il prezzo e le condizioni delle operazioni con la clientela siano coerenti con il modello di *business* e le strategie in materia di rischi.

- Accerta la coerenza dei sistemi incentivanti di breve e medio termine con il RAF.

Esamina:

- le rendicontazioni periodiche sull'attività svolta dalle Funzioni di Controllo, tra cui il Servizio *Audit* e dall'ufficio Direzione Documenti Contabili di cui si avvale il Dirigente Preposto;
- i rapporti presentati dalle singole Funzioni di Controllo, compreso il Servizio *Audit*, relative alle verifiche effettuate e tra questi individua quelli da considerarsi rilevanti ai fini della rendicontazione al Consiglio di Amministrazione.

- Supporta il Consiglio di Amministrazione nell'annuale verifica e valutazione del rispetto, da parte delle Funzioni di Controllo, dei requisiti e delle linee guida in materia di SCI definite dal Consiglio nel Documento di Coordinamento tra Organi aziendali e Funzioni di Controllo.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato Rischi ha facoltà di accedere alle informazioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti e può avvalersi delle singole Funzioni di Controllo, tra cui il Servizio *Audit*, a seconda delle tematiche individuate, per lo svolgimento di specifici controlli.

Con l'ausilio operativo del Servizio *Audit*, tenuto conto delle risultanze emerse dalle attività svolte dalle Funzioni di Controllo, il Comitato fornisce periodicamente un parere al Consiglio di Amministrazione in merito alla completezza, adeguatezza, funzionalità ed affidabilità della struttura organizzativa e dello SCI del Gruppo. Inoltre, il Comitato porta all'attenzione del Consiglio con cadenza trimestrale gli eventuali punti di debolezza e le conseguenti azioni correttive individuate da perseguire, che concorrono alla valutazione dello SCI.

Ai sensi delle relative Norme di funzionamento, al Comitato sono assegnate le seguenti ulteriori funzioni:

- vigila, anche a mezzo dell'attività del Servizio *Audit*, sull'efficacia del processo di revisione contabile nelle diverse Società del Gruppo;
- su proposta degli Uffici PCU - *Procurement* e GMO - *Governance* e Modello Organizzativo, valuta e fornisce pareri al Consiglio circa gli aggiornamenti alla *policy* di Gruppo in materia di esternalizzazione delle Funzioni Aziendali;
- con la collaborazione del Servizio *Audit* supporta il Consiglio nella redazione e nell'aggiornamento del Documento di Coordinamento tra Organi Aziendali e Funzioni di Controllo;
- su proposta dei Responsabili delle singole Funzioni Aziendali di Controllo e previo parere del Collegio Sindacale, supporta il Consiglio nell'approvazione e nelle modifiche alle normative interne di riferimento delle Funzioni di Controllo stesse (*policy*/regolamenti, ivi compreso i processi di *recovery planning* e RAF);
- supporta il Consiglio nella definizione delle linee di indirizzo e di presidio delle attività di contrasto e mitigazione del rischio di non conformità alle norme nelle Società facenti parte del Gruppo.

#### ➤ **Attività svolte**

Il Comitato Rischi ha assolto a quanto previsto dalle specifiche Norme di funzionamento di riferimento. In particolare ha:

- esaminato la reportistica predisposta dalle Funzioni di Controllo e rendicontato i contenuti di quelli ritenuti rilevanti al Consiglio di Amministrazione.
- Valutato positivamente ed informato il Consiglio di Amministrazione del livello di completamento delle attività di controllo svolte nell'esercizio precedente sul Gruppo dalle singole Funzioni di Controllo e dal Dirigente Preposto.
- Condiviso e proposto per l'approvazione al Consiglio di Amministrazione, con riferimento all'esercizio 2016, il piano della attività delle Funzioni di Controllo in argomento anche con riferimento al "*capacity plan*", all'attività progettuale ed alla formazione (rispetto al Dirigente Preposto, anche con riferimento al bilancio consolidato

semestrale abbreviato al 30.06.2016).

- Valutato positivamente ed informato, con cadenza trimestrale, il Consiglio di Amministrazione circa lo stato di avanzamento del piano delle attività sul Gruppo da parte delle Funzioni di Controllo.
- Analizzato e condiviso le linee guida consolidate dalle Funzioni di Controllo riguardanti la pianificazione 2017.
- Con riferimento alla Funzione di Revisione Interna, condiviso le linee guida della pianificazione triennale 2017-2019 ed il piano di dettaglio 2017 sul Gruppo.
- Esaminato, formulando le proprie considerazioni al Consiglio di Amministrazione, le relazioni periodicamente predisposte dalle Funzioni di Controllo ai fini della valutazione dello SCI, anche in base a dettati normativi, compreso quelle inerenti agli esiti delle verifiche svolte sulle Funzioni Operative Importanti Esternalizzate.
- Preso visione, su proposta delle Funzioni Aziendali di Controllo, dell'aggiornamento trimestrale delle criticità rilevate a seguito degli interventi effettuati e quindi fornito un parere al Consiglio di Amministrazione in merito all'adeguatezza, efficacia e funzionamento del sistema dei controlli interni nelle diverse Società del Gruppo.
- Preso visione e condiviso, su proposta della Funzione di Controllo dei Rischi (*Risk Management*) e del Servizio *Audit*, la valutazione complessiva del processo di determinazione dell'adeguatezza patrimoniale adottato dal Gruppo CREDEM (ICAAP) e dell'adeguatezza sulla liquidità del Gruppo CREDEM (ILAAP).
- Preso visione e condiviso la validazione preliminare del RAF per il 2016 nonché il meccanismo di funzionamento del sistema premiante 2017 e la coerenza con il RAF stesso.
- Analizzato e valutato positivamente i risultati trimestrali del monitoraggio del RAF 2016.
- Preso visione e valutato positivamente le verifiche svolte dalla Funzione di Controllo dei Rischi (*Risk Management*): linee guida di svalutazione, operazioni di maggior rilievo, operatività nei confronti dei soggetti collegati e controlli andamentali crediti *in bonis*.
- Condiviso, con riferimento alla gestione del rischio operativo ed informatico, le evidenze del *Risk Self Assessment* 2016 di Gruppo.
- Analizzato e condiviso, relativamente ai modelli AIRB, le evidenze dei processi di

calibrazione dei parametri di rischio e le risultanze dell'attività di convalida e di revisione.

- Preso visione, su proposta del Servizio *Audit*, delle attività svolte a presidio delle frodi.
- Sulla base delle informazioni acquisite anche dai revisori contabili, condiviso la positiva valutazione espressa dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sul corretto utilizzo dei principi contabili e sulla continuità nella loro applicazione nella predisposizione del progetto di bilancio.
- Preso visione e informato il Consiglio di Amministrazione di tutte le circostanze rilevanti ai fini dello SCI che hanno interessato le Società del Gruppo, compreso le attività legate alla validazione dei Modelli AIRB, gli esiti degli stress test e del processo SREP e rendicontato circa le attività avviate relativamente al processo di revisione dei modelli interni (*Targeted Review of Internal Models – TRIM*) condotti dalla BCE, nonché delle verifiche ispettive condotte dalle Autorità di vigilanza e le risposte alle richieste avanzate in tal senso dalle stesse.
- Analizzato e valutato positivamente i contenuti del Piano di Risanamento (*Recovery Plan*) anche con riferimento alle metodologie adottate per l'identificazione delle soglie, la quantificazione delle opzioni e la stima dell'analisi di impatto.
- Valutato positivamente la proposta di revisione del Modello di Compliance e la nuova "Policy di Gruppo di gestione dei controlli di linea".
- Preso visione e valutato positivamente i seguenti documenti presentati dal Sistema Informativo: a) "Rapporto della funzione responsabile della valutazione della sicurezza"; b) "Rapporto di sintesi sulla qualità dei dati".
- Preso visione e valutato positivamente risultati emersi dall'*assessment* sulla "risk culture" nel Gruppo Credem.
- Preso visione, con cadenza trimestrale, dell'andamento dei reclami.
- Valutato positivamente l'assegnazione ad un soggetto esterno ed indipendente, dell'attività di *assessment* del Servizio Audit (*Quality Assurance Review*), conclusasi con esito positivo.
- Valutato le prestazioni annuali delle Funzioni Aziendali di Controllo e dei relativi Responsabili.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Comitato Rischi ha facoltà di accedere alle informazioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti e può avvalersi delle singole Funzioni di Controllo a seconda delle tematiche individuate, per lo svolgimento di specifici controlli.

#### 4. Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Il Gruppo CREDEM valuta da sempre come elemento fondante la ricerca di un'elevata qualità nel governo dei rischi, ritenuta fattore imprescindibile ed obiettivo strategico per:

- garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale, assicurando la massima efficacia ed efficienza del processo di creazione del valore;
- integrare nei processi decisionali ed operativi di gestione delle differenti aree di *business* la duplice dimensione rischio/rendimento;
- assicurare la coerenza dei processi operativi con le strategie, le politiche ed i regolamenti interni.

Il Gruppo ha quindi adottato un quadro di riferimento strutturato, attraverso l'attuazione di un processo normato da apposito regolamento interno di RAF di Gruppo. Il RAF è valutato dal Consiglio di CREDEM quale Capogruppo in funzione del "*business model*" e del piano strategico e prevede l'approvazione di obiettivi di rischio e soglie di tolleranza.

Il RAF individua il livello di *risk appetite*, inteso come obiettivo di rischio o propensione al rischio (complessivo e per singola tipologia) che la Banca intende assumere per il perseguimento dei propri obiettivi strategici.

Il RAF è declinato in coerenza con lo SCI e soprattutto con il processo ICAAP (valutazione della propria adeguatezza patrimoniale attuale e prospettica in relazione ai rischi assunti ed alle strategie aziendali).

Il Consiglio di Amministrazione di CREDEM ha definito le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano identificati, gestiti e monitorati in modo adeguato. In particolare, il Consiglio di CREDEM ha valutato tutte le tipologie di rischio a livello consolidato e ne ha approvato l'assunzione in maniera articolata su Società e *Business Unit* che nel RAF sono individuate come rilevanti per l'apporto al rischio di gruppo, inoltre:

- ha individuato un insieme di indicatori di *risk appetite* o indicatori di I livello) e un insieme di indicatori di monitoraggio (indicatori SREP o indicatori di II livello) e le relative metriche di calcolo;



- relativamente agli indicatori RAF ha definito e approvato gli obiettivi di rischio (*risk appetite*), le soglie di tolleranza (*risk tolerance*) e le politiche di governo dei rischi;
- ha stabilito limiti operativi coerenti con la propensione al rischio;
- ha assicurato che l'attuazione del RAF sia coerente con gli obiettivi di rischio e le soglie di tolleranza approvate.

CREDEM ha individuato come presupposto per l'evoluzione della gestione dei rischi la costituzione di funzioni specialistiche e organismi di governo ed in particolare:

- Comitato Rischi;
- Funzione di *Risk Management*.

### ➤ **Caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

Il Gruppo CREDEM ha definito il proprio SCI come l'insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a consentire, attraverso un processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, la sana e prudente conduzione dell'attività bancaria. Esse sono state definite dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo avvalendosi del supporto del Comitato Rischi e delle attività svolte dalle Funzioni di Controllo.

Lo SCI è stato disegnato in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, con l'assetto organizzativo del Gruppo ed in linea con gli *standard* e le migliori pratiche nazionali ed internazionali. In particolare, conformemente a quanto previsto dalle disposizioni regolamentari, lo stesso è strutturato secondo i seguenti livelli di controllo:

- controlli di linea: effettuati dalle strutture operative e finalizzati a garantire il regolare svolgimento delle attività quotidiane. Tale tipologia di controlli può essere incorporata nelle procedure informatiche.
- Controlli di secondo livello: volti ad assicurare il rispetto dei limiti operativi attribuiti alle diverse Funzioni, la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi e la conformità dell'operatività aziendale alle norme, ivi incluse quelle di autoregolamentazione. In coerenza con le vigenti prescrizioni normative, le Funzioni

aziendali preposte a tali controlli sono distinte da quelle produttive e concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi del processo di gestione dei rischi.

- Controlli di terzo livello: finalizzati all'individuazione della violazione delle procedure e della regolamentazione nonché alla valutazione periodica dello SCI e del sistema informativo in termini di completezza, adeguatezza, funzionalità ed affidabilità.

Lo SCI definito nell'ambito del Gruppo è caratterizzato da efficaci meccanismi di interazione tra tutte le Funzioni aziendali (ivi incluse quelle di controllo) per disporre di una visione integrata dei rischi e dotare il Gruppo stesso di un processo dinamico di adattamento delle modalità di controllo al mutare del contesto interno ed esterno.

Nel modello definito, le componenti che qualificano lo SCI sono:

- ambiente di controllo: presidia l'integrità, i valori etici, la filosofia e lo stile direzionale del *management*, la struttura organizzativa, l'attribuzione di autorità e responsabilità, le politiche di gestione e le competenze del personale.
- Identificazione e valutazione dei rischi (c.d. *risk assessment*): insieme delle attività connesse all'identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei fattori di rischio rivenienti dall'operatività aziendale, nonché alla definizione di adeguate politiche di gestione degli stessi entro specifici limiti (c.d. *risk tolerance*). Tale processo è definito in relazione al complessivo appetito per il rischio definito dal Gruppo (RAF) ed al raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- Informazione e comunicazione: le informazioni sono identificate, raccolte e diffuse nella forma e nei tempi che consentono a ciascuna Funzione aziendale di adempiere consapevolmente alle proprie responsabilità. In particolare, il Gruppo CREDEM ha definito ed attuato un processo di gestione delle informazioni contabili, gestionali e di *reporting* attraverso il quale sono portati a conoscenza degli opportuni livelli gerarchici tutti i fatti rilevanti la gestione aziendale. Con riferimento ai sistemi informativi, gli stessi garantiscono a tutti i livelli della struttura di adempiere adeguatamente ai propri compiti gestionali ed alle prescrizioni normative, assicurando al contempo affidabilità dei sistemi di elaborazione e delle basi dati nonché un adeguato livello di riservatezza.

Sono inoltre adottate specifiche modalità operative per la gestione interna e la divulgazione verso l'esterno di documenti ed informazioni societari, tanto con

riferimento alla Capogruppo quanto alle società controllate, prestando particolare attenzione alle informazioni privilegiate

□ Attività di controllo: sono attuate ad ogni livello dell'organizzazione, si configurano come controlli preventivi o di conformità e possono essere eseguite tramite attività manuali o automatizzate. Le singole Funzioni del Gruppo si sono dotate di strutture, regole e strumenti al fine di:

- minimizzare rischi legati a frodi o infedeltà dei dipendenti;
- prevenire o, laddove non sia possibile, attenuare i potenziali conflitti d'interesse;
- prevenire il coinvolgimento, anche inconsapevole, in fatti di riciclaggio, usura o di finanziamento al terrorismo.

□ Monitoraggio: lo SCI è sottoposto a specifiche attività di monitoraggio per garantirne, nel continuo, la complessiva adeguatezza e funzionalità.

Il Consiglio di Amministrazione di CREDEM valuta almeno su base annuale la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità dello SCI e più in generale la sua aderenza ai requisiti regolamentari.

Lo SCI di CREDEM include il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno associato al processo di informativa finanziaria consolidata ("Sistema"). Il Sistema è finalizzato a garantire che l'informativa finanziaria anche consolidata risulti attendibile, accurata, affidabile e tempestiva.

Sotto il profilo metodologico, le procedure amministrative e contabili per la formazione dell'informativa finanziaria consolidata sono definite e valutate attraverso un modello ispirato all'*Internal control – Integrated Framework* approvato dal *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* (COSO - ERM) che rappresenta un *framework* per lo SCI generalmente accettato a livello internazionale.

Il modello adottato individua i seguenti principali componenti dello SCI:

□ ambiente di controllo, che presidia l'integrità e i valori etici, la filosofia e lo stile direzionale del *management*, la struttura organizzativa, l'attribuzione di autorità e responsabilità, le politiche di gestione del personale e le competenze del personale;

valutazione dei rischi, attraverso cui sono definiti i metodi di identificazione e analisi dei rischi;

- informazione e comunicazione, per quanto attiene la corretta gestione dei flussi informativi tra le diverse Funzioni dell'azienda;
- attività di controllo, che rappresenta l'insieme di attività preposte ad una corretta gestione dei rischi al fine di conseguire gli obiettivi aziendali prefissati;
- monitoraggio, vale a dire l'insieme delle verifiche periodiche atte a monitorare l'affidabilità nel tempo dello SCI in essere.

La metodologia utilizzata per la valutazione delle procedure di governo dell'IT è invece ispirata al *Control Objective for Information and related Technologies* (Cobit) sviluppato dall'*Information System Audit and Control Association* (ISACA).

Il Sistema è basato sulle quattro seguenti dimensioni di analisi:

- *Company Level Control*;
- *Process Level Control*;
- *IT-General Control*;
- *Remediation-implementation*.

Attraverso i *Company Level Control* viene effettuata un'analisi complessiva a livello di singola Società oltre che di Gruppo, finalizzata a verificare l'esistenza di un contesto aziendale che, in generale, risulti funzionale a ridurre i rischi di errori e comportamenti non corretti in relazione all'informativa finanziaria.

La rilevazione dei *Company Level Control* viene effettuata al fine di verificare l'adeguatezza delle dimensioni del modello di controllo interno non analizzate direttamente tramite i *Process Level Control*. Tale analisi ha per oggetto l'"Ambiente di controllo", l'"Informazione e la comunicazione interna aziendale", oltre che i processi di "Monitoraggio" e di "Valutazione dei rischi". Essa permette di tracciare un quadro di riferimento del contesto aziendale nel quale opera lo SCI, ricavando così informazioni utili per indirizzare le successive fasi di test nell'ambito dei processi. La rilevazione di *Company Level Control* efficaci può portare, in fase di valutazione complessiva del Sistema, ad una parziale mitigazione delle eventuali carenze emerse nella successiva fase di analisi nell'ambito dei processi.

Attraverso i *Process Level Control* viene effettuata un'analisi dei singoli processi coinvolti nella produzione dell'informativa finanziaria.

I *Process Level Control* sono analizzati secondo specifiche fasi. In primo luogo è identificato periodicamente il perimetro delle entità ritenute "significative" attraverso, principalmente, analisi quantitative e qualitative legate al potenziale impatto che entità e processi possono produrre sull'informativa finanziaria.

La successiva fase riguarda la formalizzazione e l'analisi dei processi amministrativo-contabili "rilevanti", sulla base dei profili di rischio delle attività rilevate e sulla base degli obiettivi di controllo associati a ciascun rischio. Sono così individuati i controlli la cui assenza/non corretta esecuzione può determinare un errore significativo nel processo di formazione dell'informativa finanziaria e ne viene valutata l'efficacia del disegno ("*Test of design*").

L'effettivo ed efficace svolgimento dei controlli ("*Test of effectiveness*") è verificato su base campionaria; tali verifiche permettono di analizzare, periodicamente, l'intero perimetro dei controlli individuati quali rilevanti ai fini dell'analisi.

Gli esiti della valutazione del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno possono portare all'identificazione di carenze nel disegno o nell'efficacia dei controlli (*remediation*) o mancanza di controlli (*implementation*); a tali carenze sono associate specifiche azioni correttive da attivare, che sono poste a carico delle unità organizzative aventi in capo i controlli e la cui realizzazione è oggetto di monitoraggio da parte del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

L'attivazione delle azioni correttive è propedeutica all'ottenimento di una valutazione ottimale del controllo e di conseguenza all'efficace presidio dei rischi aziendali sui quali il controllo agisce.

Il Sistema infine prevede l'analisi delle regole generali di governo delle tecnologie e degli sviluppi applicativi, comuni alle architetture ed alle applicazioni informatiche strumentali alla produzione dell'informativa finanziaria attraverso il presidio dei cosiddetti *IT-General Control* e di eventuali punti di miglioramento IT, da parte del Servizio *Audit*.

Le attività di presidio ai *Company Level Control* ed ai *Process Level Control* sono svolte dalla struttura organizzativa all'interno della quale opera il Dirigente Preposto di CREDEM (Ufficio Direzione Documenti Contabili).

Sul piano organizzativo, oltre al Servizio *Audit* che valuta la funzionalità del complessivo SCI, inclusi gli aspetti relativi all'informativa finanziaria, il Dirigente Preposto ha il compito di predisporre adeguate procedure amministrativo/contabili per la formazione dell'informativa finanziaria, anche consolidata. Ciascuna Società del Gruppo provvede inoltre alla nomina del Dirigente Preposto qualora ne ricorra un obbligo di legge. Al 31.12.2016 non risultavano nominati Dirigenti Preposti presso altre Società del Gruppo.

Specifiche disposizioni contenute nei regolamenti di gruppo assicurano un corretto flusso di informazioni tra i diversi attori del Sistema. In particolare, il Dirigente Preposto informa annualmente il Comitato Rischi circa le attività pianificate per lo svolgimento di test.

Ugualmente il Dirigente Preposto informa almeno semestralmente sia il Consiglio di Amministrazione sia il Comitato Rischi di CREDEM circa gli esiti delle attività legate ai test svolti sui processi amministrativo/contabili e circa lo stato delle eventuali carenze in essere.

Nel corso dell'esercizio 2016 è proseguita la ricerca delle sinergie con il Servizio *Audit* in relazione alle verifiche eseguite dalle due strutture, favorendo in particolar modo il confronto e l'integrazione delle valutazioni espresse. Prosegue l'aggiornamento metodologico del *framework* di analisi del Dirigente Preposto, al fine di uniformare "l'albero dei processi" e la "tassonomia dei rischi" utilizzati alle eventuali evoluzioni del modello utilizzato dal Servizio *Audit*.

Nel corso del 2016 il Consiglio di Amministrazione, avvalendosi del Comitato Rischi:

- previa condivisione del Collegio Sindacale ha approvato il piano di *Audit* annuale predisposto dal Responsabile della Funzione di Revisione Interna a valere sulle singole Società del Gruppo;
- ha valutato il funzionamento dello SCI giudicandolo complessivamente adeguato, efficace ed effettivamente attuato rispetto alle caratteristiche di CREDEM e del Gruppo. Tale giudizio tiene conto del piano per l'attuazione dei punti di

miglioramento individuati in esito alle verifiche svolte dalle Funzioni di Controllo.

➤ **Altri ruoli e funzioni aziendali aventi specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi**

Gli specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi sono attribuiti alle funzioni contemplate dalle normative di settore (*Internal Audit, Compliance, Risk Management* e Antiriciclaggio).

La Funzione *Compliance* è una Funzione di Controllo di secondo livello incardinata all'interno del Servizio *Compliance* e Antiriciclaggio il cui responsabile, sig. Giuliano Baroni, è anche stato nominato *Compliance Officer* dal Consiglio di Amministrazione di CREDEM con decorrenza 01.07.2015.

All'interno dello stesso Servizio *Compliance* e Antiriciclaggio è posizionata anche la Funzione Antiriciclaggio, di cui è responsabile il dott. Massimiliano Baldoni sin dalla costituzione della stessa (01.09.2011). Il dott. Baldoni è anche vice responsabile del Servizio.

Tutti i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo di secondo livello:

- sono nominati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Consiliare Rischi, sentiti il Collegio Sindacale ed il Comitato Nomine.
- Dipendono direttamente dal Comitato Esecutivo, ma hanno la facoltà di accedere e di comunicare direttamente anche con il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale.
- Sono dotati dei necessari requisiti di professionalità ed indipendenza dalle strutture operative.
- Hanno accesso a tutte le informazioni rilevanti per lo svolgimento delle attività di pertinenza delle relative Funzioni.
- Sono dotati di risorse, anche economiche, qualitativamente e quantitativamente adeguate all'assolvimento dei compiti assegnati.

➤ **Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

CREDEM ha previsto specifiche modalità di coordinamento tra i vari soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

In particolare, il Consiglio ha approvato il “Documento di Coordinamento tra Organi Aziendali e Funzioni di Controllo”, al fine di definire, per CREDEM “[...] *i compiti e le responsabilità dei vari organi e funzioni di controllo, i flussi informativi tra le diverse funzioni/organi e tra queste/i e gli organi aziendali e, nel caso in cui gli ambiti di controllo presentino aree di potenziale sovrapposizione o permettano di sviluppare sinergie, le modalità di coordinamento e di collaborazione [...]*”.

Nell’ambito delle proprie responsabilità, CREDEM svolge attività di indirizzo, coordinamento e monitoraggio sia con riferimento agli aspetti gestionali sia all’impianto dello SCI ed alla verifica del suo corretto funzionamento. Nel contesto descritto, la CREDEM ha dotato il Gruppo di un sistema unitario di controlli interni che consente l'effettivo presidio sia sulle scelte strategiche dello stesso sia sull'equilibrio gestionale delle singole realtà controllate.

In generale, tenendo anche in considerazione le disposizioni in materia di organizzazione e controllo dei soggetti diversi dalle banche, il Gruppo CREDEM ha definito:

- procedure formalizzate di coordinamento e collegamento fra le Società appartenenti al Gruppo e la Capogruppo per tutte le aree di attività;
- meccanismi di integrazione dei processi amministrativo/contabili al fine di garantire l'affidabilità delle rilevazioni su base consolidata;
- processi operativi che consentano a livello accentrato la misurazione, la gestione ed il controllo di tutti i rischi assunti dal Gruppo a livello consolidato;
- sistemi per monitorare i flussi finanziari, le relazioni di credito e le altre relazioni fra i soggetti componenti il Gruppo;



- controlli sul raggiungimento degli obiettivi di sicurezza informatica e di continuità operativa definiti per l'intero Gruppo e le singole entità appartenenti allo stesso.

Fermo restando quanto fin qui descritto, ciascuna Società del Gruppo si è dotata di un proprio SCI coerente con la strategia e la politica in materia di controlli definita dal Gruppo stesso, fermo restando il rispetto della disciplina eventualmente applicabile su base individuale.

### ➤ **Amministratore Esecutivo incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi**

La responsabilità dello SCI fa capo al Consiglio di Amministrazione, in ottemperanza alla specifica normativa di vigilanza emanata da Banca d'Italia.

In tale contesto il Consiglio di Amministrazione, considerata la peculiare natura di CREDEM non solo di intermediario bancario, ma anche di società quotata e in assenza della figura di amministratore delegato, ha ritenuto di non incaricare alcun Amministratore esecutivo di sovrintendere alla funzionalità dello SCI. A questa quindi provvedono:

- l'Organo con funzione di supervisione strategica, al quale risponde direttamente la Funzione di Revisione Interna e
- l'Organo con funzione di gestione (nella specie il Consiglio di Amministrazione), sulla scorta della specifica normativa di vigilanza per le banche.

Nell'attività di verifica dello SCI, il Consiglio di Amministrazione è coadiuvato dall'apposito Comitato Rischi.

### ➤ **Responsabile della Funzione di Internal Audit**

CREDEM, in qualità di banca autorizzata e di Capogruppo, ha istituito una Funzione di Revisione Interna (Servizio *Audit* o *Internal Audit*) che dipende direttamente dal Consiglio di Amministrazione e risponde al Comitato Rischi. Dall'1.10.2013, il Responsabile del Servizio *Audit* è il dott. Ettore Corsi, nominato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'allora Comitato Nomine e Remunerazioni e previo parere favorevole dell'allora Comitato per il Controllo Interno e del Collegio Sindacale.

Il Consiglio, sentito il parere del Comitato Remunerazioni ai sensi delle disposizioni Banca d'Italia in materia, approva la politica di remunerazione a favore dei responsabili di tutte le Funzioni di Controllo e quindi anche del responsabile del Servizio *Audit*. Le politiche di incentivazione sono elaborate in modo coerente con i compiti assegnati, avendo cura di evitare situazioni in conflitto rispetto alle aree aziendali soggette al loro controllo. Per

ulteriori dettagli si rimanda al documento “*Relazione annuale all’Assemblea degli Azionisti relativa alla politica di remunerazione di Gruppo*” e in particolare al paragrafo “*Remunerazione dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo*”. Nell’ambito dei processi di valutazione degli assetti organizzativi, *budgeting* e di valutazione dello SCI, il Consiglio di Amministrazione verifica nel continuo che il responsabile del Servizio *Audit* sia dotato di risorse adeguate per l’espletamento delle proprie responsabilità.

Il Responsabile del Servizio *Audit* non è responsabile di alcuna area operativa e non dipende gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative. Egli riferisce del proprio operato al Consiglio di Amministrazione per il tramite del Comitato Rischi, da cui dipende gerarchicamente.

Il Responsabile del Servizio *Audit* e per questi il Servizio *Audit*, ha accesso a tutte le informazioni e documentazioni necessarie all’assolvimento dei propri controlli (sia presso gli Uffici centrali, sia presso le eventuali strutture periferiche) nel rispetto delle vigenti leggi e normative. Nell’ambito degli accertamenti effettuati nell’esercizio 2016 non sono emerse eccezioni a tale principio.

Il Responsabile del Servizio *Audit* verifica l’operatività e idoneità dello sistema di controllo interno e gestione dei rischi. A tal fine si avvale delle attività di *auditing* svolte nel rispetto degli standard della pratica professionale.

Assicura la funzionalità complessiva dello SCI, relazionando periodicamente il Comitato Rischi ed il Consiglio di Amministrazione di CREDEM nonché gli Organi competenti delle altre Società del Gruppo. Verifica, nell’ambito delle proprie attività e con il supporto del Servizio che dirige, l’affidabilità ed integrità dei sistemi informativi e delle informazioni contabili e gestionali.

Per l’esame e la valutazione dell’adeguatezza e dell’efficacia dei sistemi, dei processi, delle procedure e dei meccanismi di controllo delle Società del Gruppo, il Servizio *Audit* adotta un piano di *audit* triennale, confermato annualmente, basato su un processo strutturato di analisi e valutazione di priorità dei principali rischi. A tal fine, annualmente, sottopone:

- entro il mese di dicembre le linee guida alla base della pianificazione annuale/triennale

all'approvazione del Comitato Rischi e del Consiglio della Capogruppo;

- entro il mese di febbraio, il piano sintetico delle verifiche previste per l'anno in corso e per il triennio sul Gruppo all'approvazione del Comitato Rischi e del Consiglio della Capogruppo;
- entro il mese di marzo il piano annuale (e triennale per le Società interessate) al Consiglio di Amministrazione di ogni Società del Gruppo, rimanendo a disposizione per eventuali specifiche richieste di variazione/integrazione da parte degli Organi stessi.

Eventuali modifiche sostanziali al piano sono portate all'approvazione del Comitato Rischi e dei Consigli di Amministrazione interessati, mentre la gestione corrente della pianificazione viene dettagliata in sede di consuntivazione annuale.

Predisporre annualmente, con il supporto delle strutture del Servizio che dirige e sottopone al termine di ogni ciclo gestionale alla valutazione del Comitato Rischi e del Collegio Sindacale nonché all'approvazione del Consiglio:

- la rendicontazione sintetica dell'attività svolta nel Gruppo, compresi i controlli svolti sulle Funzioni Operative Importanti ("FOI") esternalizzate, gli eventuali scostamenti rispetto al piano generale approvato, i risultati emersi, i punti di debolezza rilevati e gli interventi proposti per la rimozione degli stessi;
- una valutazione scaturita dalle attività svolte circa la completezza, adeguatezza, funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità dello SCI del Gruppo.

I contenuti di tale rendicontazione e la valutazione espressa dal Servizio *Audit* circa lo SCI del Gruppo sono funzionali alla predisposizione della relazione annuale che CREDEM in qualità di Capogruppo è tenuta ad elaborare per il tramite del Servizio *Audit* ed inviare annualmente a Banca d'Italia, tenuto conto delle rendicontazioni predisposte dalle altre Funzioni di Controllo.

Sempre con cadenza annuale, presenta agli Organi aziendali (Consiglio di Amministrazione, Amministratori Delegati e Direttori Generali) delle Società del Gruppo la rendicontazione sintetica delle attività svolta e dei risultati emersi.

A ciascuna verifica effettuata segue la tempestiva predisposizione di un *report* di *auditing* contenente le risultanze emerse. I *report* vengono trasmessi, oltre che ai responsabili delle Unità Organizzative oggetto di controllo ed alle relative Funzioni gerarchicamente superiori, al Collegio Sindacale delle Società interessate, al Collegio Sindacale di CREDEM ed al Comitato Rischi e, qualora i contenuti/risultati siano rilevanti, essi vengono inoltrati anche agli Organi aziendali (Direttore Generale/Amministratore Delegato, Consiglio di Amministrazione) delle medesime Società ed al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo.

Nel corso del 2016, il Responsabile del Servizio *Audit*, per il tramite del Servizio che dirige, ha effettuato numerosi interventi, in loco e a distanza, sia sui processi aziendali di CREDEM e delle Società del Gruppo, sia sulla rete di vendita (dipendenze, centri imprese e promotori finanziari). Le risultanze sono state ritualmente riportate agli Organi competenti. Di tali attività sono stati periodicamente informati il Comitato Rischi ed il Collegio Sindacale di CREDEM.

L'attività del Servizio *Audit* si è altresì concentrata sul monitoraggio dell'effettiva risoluzione delle criticità individuate con l'attività di verifica, così da seguire l'evoluzione delle soluzioni suggerite in sede di intervento. La situazione delle criticità rilevate è stata rappresentata trimestralmente al Comitato ed al Consiglio di Amministrazione di CREDEM: tale rendicontazione è funzionale alla valutazione dello stato dello SCI del Gruppo, ricavabile dalla numerosità e rilevanza delle criticità o punti di miglioramento individuati nei controlli aziendali, nonché dalla capacità di reazione delle Società.

Nel periodo, il Servizio *Audit* è stato impegnato nello svolgimento di interventi richiesti dagli Organismi di Vigilanza (funzioni svolte dai Collegi Sindacali) in adempimento a

dettati normativi e per l'erogazione di consulenze/presidi a favore di progetti a valere su tutto il Gruppo.

## 5. Modello Organizzativo

CREDEM si è dotata, con delibera assunta in data 19.12.2003, di un Modello di Organizzazione e di Gestione (“MOG”) specificamente mirato a prevenire la commissione di reati rilevanti ai sensi e per gli effetti del D.Lgs. 231/2001, da parte di propri esponenti, dipendenti e/o collaboratori. Con delibere successive (l’ultima delle quali è del 22.12.2016) sono stati effettuati interventi di modifica del MOG, alla luce delle variazioni normative e delle intervenute modifiche alla struttura organizzativa.

Il MOG:

- contempla tutte le fattispecie di illecito che al 31.12.2016 risultavano inserite nel novero di quelli presupposto della responsabilità amministrativa degli enti;
- intende prevenire la commissione di illeciti il cui rischio di verifica è stato ritenuto sussistente alla luce della mappatura dei rischi e dei controlli insistenti su ogni unità aziendale in ragione dell’attività svolta (v. *ex multis* i “reati societari”, nonché quelli connessi al “riciclaggio”).

Con decorrenza 1.01.2014, anche in ottemperanza alle disposizioni emanate da Banca d’Italia con il 15° Aggiornamento della Circolare 263/2006, il Collegio Sindacale svolge altresì le funzioni di Organismo di Vigilanza.

In base alle indicazioni contenute nel MOG, la vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 prevede le seguenti attività:

- controllo sulla effettiva attuazione del MOG, attraverso la verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il Modello istituito;
- valutazione dell’adeguatezza e dell’appropriatezza del MOG, in termini di efficacia nella prevenzione della commissione degli illeciti previsti dal Decreto;
- verifica del mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del MOG;
- presidio dell’aggiornamento in senso dinamico del MOG, nei casi in cui si verificano presupposti esterni e/o interni che determinano la necessità di apportare modifiche ed

adeguamenti.

Nel sito web di CREDEM è pubblicato il documento “Standard etici ex D.Lgs. 231/2001” definito ai sensi delle previsioni contenute nel MOG vigente nonché parte di esso, nel quale CREDEM rende noto che:

- la propria attività viene svolta nel rispetto del D.Lgs. 231/2001;
- la propria operatività è improntata al rispetto assoluto dei più elevati standard di professionalità, integrità, legalità, trasparenza, correttezza e buona fede, ritenuti condizione imprescindibile ai fini, tra l’altro, della tutela della sua affidabilità, reputazione ed immagine, nonché della sempre maggior soddisfazione della propria clientela;
- i terzi che entrano in contatto con Credito Emiliano sono tenuti a garantire comportamenti in linea con quelli adottati dalla Società.

Ciascuna delle Società controllate da CREDEM aventi rilevanza strategica ha adottato un proprio MOG ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001:

- finalizzato a presidiare i “rischi-reato” rilevanti ai sensi e per gli effetti del Decreto stesso;
- connotato da una precisa mappatura dei rischi e dei controlli posti a presidio delle attività a rischio reato svolte da ciascuna unità organizzativa.

Tale mappatura è sottoposta a costante aggiornamento in ragione delle novità normative e delle variazioni organizzative intervenute.

In tutte le Società del Gruppo CREDEM dotate di MOG il Collegio Sindacale svolge anche le funzioni di Organismo di Vigilanza.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Sito web aziendale, Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari.

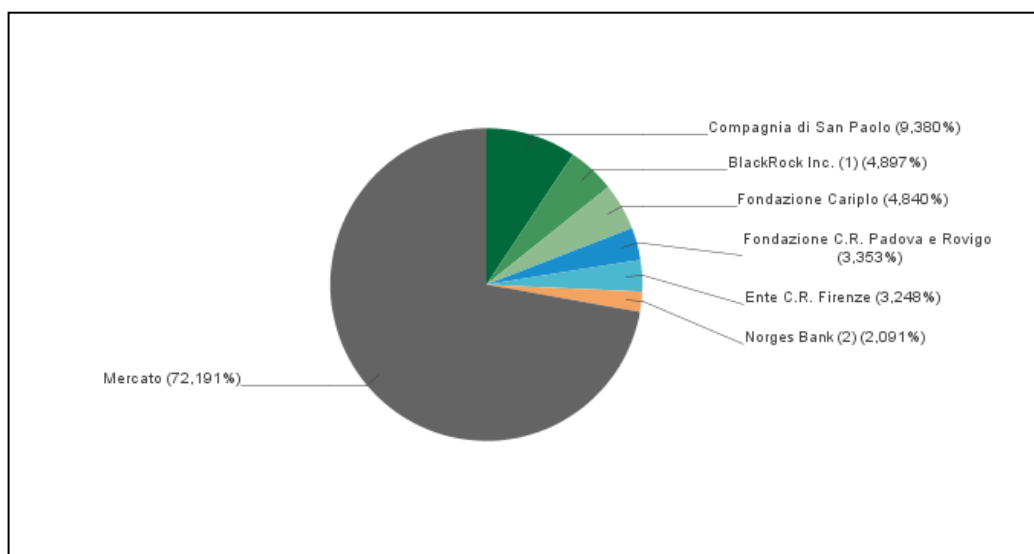


## 6. Il Gruppo Intesa (analisi al 2015)

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è il maggiore gruppo bancario in Italia, con 11.1 milioni di clienti e circa 4.400 filiali, ed uno dei principali in Europa. Intesa Sanpaolo nasce il 1° gennaio 2007 dalla fusione di Sanpaolo IMI in Banca Intesa - banche che hanno giocato un ruolo da protagonisti nel processo di consolidamento del sistema bancario italiano divenendo due dei maggiori gruppi a livello nazionale. Il Gruppo Intesa Sanpaolo è il leader italiano nelle attività finanziarie per famiglie ed imprese. Inoltre il Gruppo con una copertura strategica del territorio tramite le sue controllate locali si colloca tra i principali gruppi bancari in diversi Paesi del Centro-Est Europa e nel Medio Oriente e Nord Africa dove serve 8,3 milioni di clienti attraverso una rete di circa 1.400 filiali: è al primo posto in Serbia, al secondo in Croazia e Slovacchia, al terzo in Albania, al quinto in Egitto, al sesto in Ungheria, al settimo in Bosnia-Erzegovina e Slovenia.

Alla data del 29 maggio 2015 l'azionariato di Intesa Sanpaolo risulta così composto (titolari di quote superiori al 2%)<sup>68</sup>:

Fig 1: L'Azionariato



<sup>68</sup> Fonte: [www.group.intesaspaolo.com](http://www.group.intesaspaolo.com)

Intesa Sanpaolo adotta il modello dualistico di amministrazione e controllo, nel quale sono separate le funzioni di controllo e di indirizzo strategico, esercitate dal [Consiglio di Sorveglianza](#), e quelle di gestione dell'impresa sociale, esercitate dal [Consiglio di Gestione](#) in applicazione di quanto previsto dall'art. 2409-octies e seguenti del codice civile e dall'art. 147-ter e seguenti del Testo unico della finanza.

La scelta del modello dualistico - largamente utilizzato, sia pure con le caratteristiche specifiche che lo distinguono nei singoli ordinamenti, in altri paesi dell'Unione Europea nelle società di più grandi dimensioni e con azionariato diffuso - si è fondata su diverse motivazioni.

In primo luogo, tale modello determina una migliore demarcazione tra proprietà e gestione, in quanto il Consiglio di Sorveglianza si pone quale filtro tra gli azionisti e l'organo gestorio - il Consiglio di Gestione - e sembra quindi poter rispondere più efficacemente rispetto al modello tradizionale alle esigenze di maggior trasparenza e riduzione dei potenziali rischi di conflitto di interessi.

Inoltre, il ruolo attribuito dalla legge al Consiglio di Sorveglianza enfatizza la distinzione tra la funzione del controllo e degli indirizzi strategici, da un lato, e la funzione della gestione dall'altro, consentendo di delineare al meglio ruoli e responsabilità degli organi sociali, anche a garanzia di una sana e prudente gestione della Banca. In particolare, il Consiglio di Sorveglianza, che assomma in sé alcuni poteri tipici dell'Assemblea, funzioni del collegio sindacale e alcuni poteri di "alta amministrazione", assolve ad un compito di indirizzo e controllo, anche di merito, sulla gestione della Società più ampio di quello tipicamente svolto dall'organo sindacale.

Al 31 marzo 2015, il Gruppo Intesa Sanpaolo presenta un totale attivo di 682.418 milioni di euro, crediti verso clientela per 346.147 milioni di euro, raccolta diretta bancaria di 369.868 milioni di euro e una raccolta diretta assicurativa e riserve tecniche di 126.316 milioni di euro. L'attività del Gruppo si articola in sette *business units*:

- Divisione Banca dei Territori: focalizzazione sul mercato e centralità del territorio per il rafforzamento delle relazioni con gli individui, le piccole e medie imprese e gli enti non profit. La divisione include le banche controllate italiane e le attività di credito industriale, leasing e factoring (svolte tramite Mediocredito Italiano).
- Divisione Corporate e Investment Banking: partner globale per lo sviluppo equilibrato e sostenibile delle imprese e delle istituzioni finanziarie in un'ottica di medio/lungo termine, su basi nazionali ed internazionali. Include le attività di capital

markets e investment banking (svolte tramite Banca IMI) ed è presente in 29 Paesi a supporto dell'attività *cross-border* dei suoi clienti con una rete specializzata costituita da filiali, uffici di rappresentanza e controllate che svolgono attività di corporate banking. La divisione è attiva nel settore del Public Finance come partner globale per la pubblica amministrazione.

- Divisione Banche Estere: include le controllate che svolgono attività di commercial banking nei seguenti Paesi: Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia, Egitto, Federazione Russa, Repubblica Ceca, Romania, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ungheria.
- Divisione Private Banking: serve i clienti appartenenti al segmento Private e High Net Worth Individuals con l'offerta di prodotti e servizi mirati. Alla divisione fanno capo, tra le altre, Intesa Sanpaolo Private Banking e Banca Fideuram, con circa 5.900 private banker.
- Divisione Asset Management: soluzioni di asset management rivolte alla clientela del Gruppo, alle reti commerciali esterne al Gruppo e alla clientela istituzionale. La divisione include Eurizon Capital con circa 223 miliardi di euro di masse gestite.
- Divisione Insurance: prodotti assicurativi e previdenziali rivolti alla clientela del Gruppo. Alla divisione fanno capo le società Intesa Sanpaolo Vita, Fideuram Vita e Intesa Sanpaolo Assicura, con riserve tecniche di circa 118 miliardi di euro.
- Capital Light Bank: estrazione di valore dalle attività non-core, con gestione dei crediti in sofferenza e degli asset re-possessed, cessione delle partecipazioni non strategiche e gestione proattiva degli altri asset non-core (inclusa Pravex-Bank in Ucraina).

La struttura organizzativa può essere rappresentata nel modo seguente<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Fonte: [www.intesasanpaolo.com](http://www.intesasanpaolo.com)

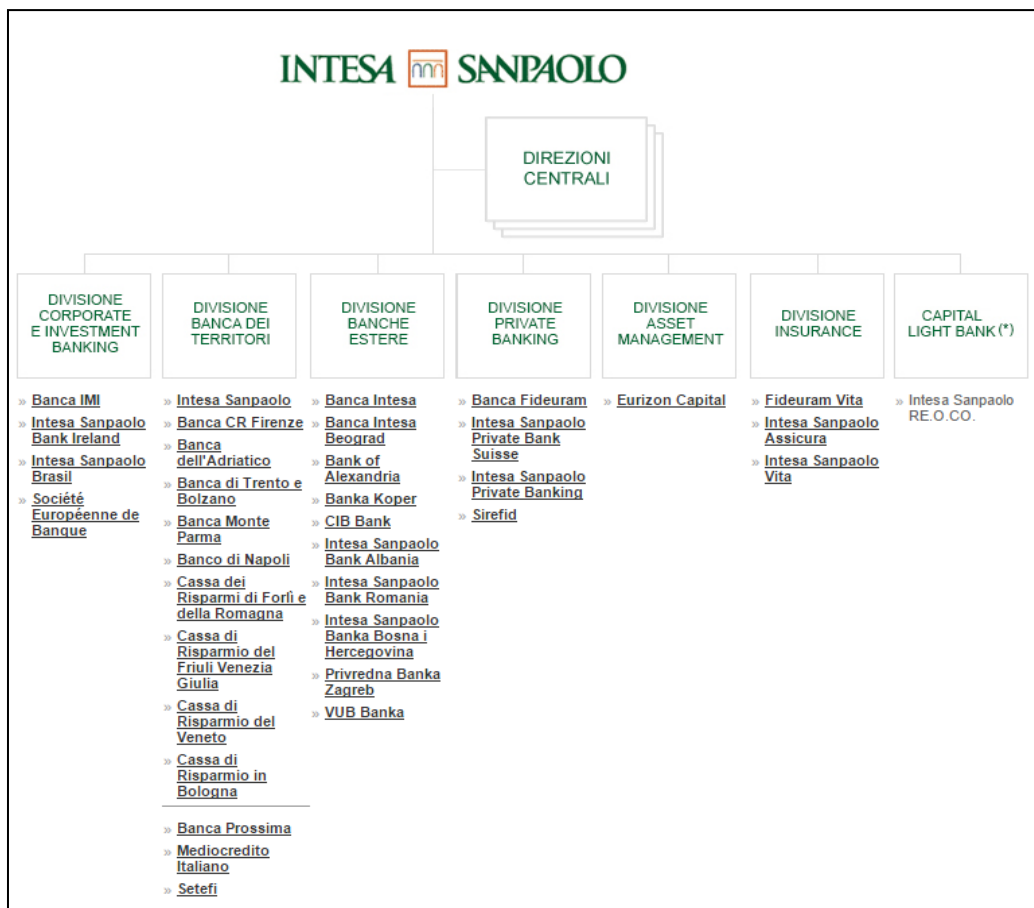


Fig 2: La struttura organizzativa

Intesa Sanpaolo adotta il modello dualistico di amministrazione e controllo, che prevede la presenza di un Consiglio di Sorveglianza i cui membri sono nominati dall'Assemblea degli Azionisti e di un Consiglio di Gestione nominato dal Consiglio di Sorveglianza.

Il Consiglio di Sorveglianza è composto da un minimo di 15 ad un massimo di 21 componenti, anche non soci, nominati dall'Assemblea, che restano in carica per tre esercizi. I componenti del Consiglio di Sorveglianza sono 19, il cui Presidente è Giovanni Bazoli e Vice Presidenti Mario Bertolissi e Gianfranco Carbonato. La nomina dell'organo di controllo è avvenuta, ai sensi di Statuto, sulla base delle liste di candidati in possesso dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza richiesti dalla legge e dallo Statuto, presentate dai Soci titolari di almeno lo 0,5% del capitale rappresentato da azioni ordinarie. Il Consiglio di Sorveglianza svolge, oltre alle funzioni di vigilanza che nel modello tradizionale di amministrazione e controllo sono proprie del collegio sindacale, anche compiti tradizionalmente di competenza dell'Assemblea degli azionisti quali la nomina, la revoca dei componenti il Consiglio di Gestione, l'esercizio dell'azione di responsabilità nei confronti dei Consiglieri di Gestione, l'approvazione del bilancio di esercizio. Il Consiglio di Sorveglianza ha costituito al proprio interno i seguenti Comitati:

- Comitato per il Controllo Interno che svolge i compiti e le funzioni di Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001 in tema di responsabilità amministrativa delle società, vigilando sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo;
- Comitato Nomine che ha funzioni consultive, selettive e propositive in merito alle nomine dei componenti del Consiglio di Gestione e di uno o più Direttori Generali;
- Comitato Remunerazioni che ha funzioni propositive e consultive in materia di remunerazioni ai sensi delle disposizioni di legge, dello Statuto e della normativa di vigilanza;
- Comitato Rischi che supporta l'esercizio delle funzioni di supervisione strategica in materia di rischi e sistema dei controlli interni spettanti al Consiglio di Sorveglianza;
- Comitato per le operazioni con parti correlate di Intesa Sanpaolo S.p.A. e soggetti collegati del Gruppo incaricato tra l'altro di rilasciare un parere motivato nel processo di approvazione delle operazioni in questione.

Il Consiglio di Gestione, cui spetta l'amministrazione della Società, è composto da un minimo di 7 ad un massimo di 11 componenti, anche non soci, nominati dal Consiglio di Sorveglianza, il quale ne determina il numero all'atto della nomina. I componenti del Consiglio di gestione sono 10, il cui Presidente è Gian Maria Gros-Pietro e Vice Presidenti Esecutivi Giovanni Costa e Marcello Sala, Carlo Messina è Consigliere Delegato e CEO. Il Consiglio di Gestione resta in carica per tre esercizi, con scadenza alla data della riunione del Consiglio di Sorveglianza convocato per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2015. Il Consiglio di Gestione è titolare, in via generale, della gestione dell'impresa in conformità con gli indirizzi generali programmatici e strategici approvati dal Consiglio di Sorveglianza; a tal fine esso compie tutte le operazioni necessarie, utili o comunque opportune per il raggiungimento dell'oggetto sociale, siano esse di ordinaria come di straordinaria amministrazione.

## 7. Le strutture preposte

Il Gruppo Intesa Sanpaolo attribuisce una forte rilevanza alla gestione e al controllo dei rischi, quali condizioni per garantire un'affidabile e sostenibile generazione di valore in un contesto di rischio controllato, proteggere la solidità finanziaria e la reputazione del Gruppo e consentire una trasparente rappresentazione della rischiosità dei propri portafogli.

Le politiche relative all'assunzione dei rischi sono definite dagli Organi Statutari della Capogruppo (Consiglio di sorveglianza e Consiglio di gestione), i quali si avvalgono del supporto di specifici Comitati, tra i quali vanno segnalati il Comitato per il Controllo Interno e il Comitato Rischi, nonché dell'azione del Chief Risk Officer a diretto riporto del Chief Executive Officer.

Il Chief Risk Officer (CRO) ha la funzione di:

- definire, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali, gli indirizzi e le politiche in materia di gestione dei rischi, compliance e legale;
- coordinare l'attuazione degli indirizzi e delle politiche in materia di gestione dei rischi, compliance e legale da parte delle unità preposte del Gruppo, anche nei diversi ambiti societari;
- garantire la misurazione e il controllo dell'esposizione di Gruppo alle diverse tipologie di rischio, verificando anche l'attuazione degli indirizzi e politiche di cui al precedente punto;
- assicurare il presidio della qualità del credito garantendo il rispetto degli indirizzi e delle strategie creditizie, attraverso il monitoraggio nel continuo dell'andamento del rischio, e proponendo la struttura dei poteri delegati agli Organi Sociali;
- presidiare l'identificazione e il monitoraggio di eventuali disallineamenti dalle norme vigenti, nonché la consulenza, assistenza e sensibilizzazione delle funzioni aziendali alle normative.

Al Chief Risk Officer riportano:

- Risk Management
- Compliance
- Presidio Qualità del Credito
- Antiriciclaggio
- Validazione Interna

La Direzione Risk Management:

- declina operativamente gli orientamenti strategici e gestionali in materia di rischi lungo tutta la catena decisionale della Banca, fino alla singola unità operativa, essa è responsabile delle metodologie e del controllo dell'esposizione ai rischi sulle diverse unità di business, riportandone la situazione complessiva agli organi di governo aziendale;
- propone al Chief Risk Officer l'aggiornamento annuale del Risk Appetite Framework (RAF);
- propone i limiti operativi dei rischi finanziari (sia del portafoglio bancario sia di negoziazione);
- promuove l'utilizzo di strumenti di misurazione del rischio nell'ambito del processo di concessione e gestione del credito e di concentrazione, presidia il framework metodologico e organizzativo dei rischi operativi;
- adotta misure di capitale a rischio per la rendicontazione gestionale e la valutazione dell'adeguatezza del capitale interno del Gruppo;
- assicura agli Organi di Vigilanza le informazioni richieste dalla normativa vigente.

## **8. Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

In coerenza con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli, la Società ha predisposto il “Regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrato“ che definisce le linee guida del sistema dei controlli interni di Intesa Sanpaolo, in qualità di Banca e di Capogruppo di Gruppo bancario, attraverso la declinazione dei principi di riferimento e la definizione delle responsabilità degli Organi e delle funzioni con compiti di controllo che contribuiscono, a vario titolo, al corretto funzionamento del sistema dei controlli interni, nonché l’individuazione delle modalità di coordinamento e dei flussi informativi che favoriscono l’integrazione del sistema.

Il Regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrato rappresenta la cornice di riferimento del sistema dei controlli interni del Gruppo Intesa Sanpaolo, nella quale si inquadrano i principi e le regole sui controlli cui devono ispirarsi e ricondursi i documenti normativi emanati all’interno del Gruppo con riferimento a specifici ambiti della vigilanza prudenziale (politiche e processi in materia di: gestione dei singoli profili di rischio, sistemi interni di misurazione dei rischi utilizzati a fini gestionali o per il calcolo dei requisiti patrimoniali, prevenzione del rischio di non conformità e del rischio di riciclaggio, tecniche di attenuazione dei rischi, RAF, ICAAP, informativa al pubblico, operazioni di cartolarizzazione, obbligazioni bancarie

garantite, conflitti d’interesse, valutazione delle attività aziendali, nuovi prodotti/servizi o avvio di nuove attività o inserimento in nuovi mercati, partecipazioni detenibili, governo amministrativo e finanziario, continuità operativa, sicurezza informatica, sistema informativo, analisi del rischio informatico).

In questa prospettiva, il Regolamento e i Documenti di Governance / Regole e Linee Guida in materia di specifici ambiti della vigilanza prudenziale – emanati da Intesa Sanpaolo a livello di Gruppo – costituiscono, nel loro insieme, un corpo normativo integrato e organico in materia di sistema dei controlli del Gruppo Intesa Sanpaolo.

Il Regolamento è stato approvato, per quanto di rispettiva competenza, dal Consiglio di Gestione e dal Consiglio di Sorveglianza in data 17 giugno 2014.

Il sistema dei controlli interni è costituito dall’insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità:

- verifica dell’attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;



- contenimento dei rischi entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite Framework);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
- affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
- prevenzione del rischio che la Banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura ed il finanziamento al terrorismo);
- conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne.

In linea con la normativa di diritto societario e con quella di vigilanza bancaria ed in coerenza con le indicazioni del Codice di Autodisciplina, la Banca si è dotata di un sistema di controlli interni e di gestione dei rischi volto a identificare, misurare e valutare, monitorare e controllare, mitigare e comunicare nel continuo i rischi della Banca e del Gruppo, che vede il coinvolgimento degli Organi collegiali, delle apposite funzioni di controllo interno, oltre all'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 e al Dirigente preposto. Concorre al sistema dei controlli anche la società di revisione. In attuazione degli indirizzi definiti dagli Organi sociali, il sistema dei controlli interni della Banca e del Gruppo è stato disegnato in modo da realizzare un presidio costante per l'identificazione, il governo e il controllo dei rischi connessi alle attività svolte. Tale sistema assume come riferimento, tra le altre, le disposizioni di vigilanza in materia di controllo prudenziale delle imprese e dei gruppi bancari, di organizzazione e governo societario delle banche, di conglomerati finanziari, di servizi e attività di investimento e tiene conto dell'evoluzione delle *best practices* a livello internazionale.

Le Società del Gruppo Intesa Sanpaolo adottano un Sistema dei controlli interni basato su tre livelli, in coerenza con le disposizioni normative e regolamentari vigenti. Tale modello prevede le seguenti tipologie di controllo:

- il primo è costituito dai controlli di linea, che sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni e che, per quanto possibile, sono incorporati nelle procedure informatiche. Essi sono effettuati dalle stesse strutture operative e di business (cd. "Funzioni di I livello"), anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano ai responsabili delle strutture medesime, ovvero eseguiti nell'ambito del back office;

- il secondo è costituito dai controlli sui rischi e sulla conformità che hanno l'obiettivo di assicurare, tra l'altro:
  - la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi;
  - il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni;
  - la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione.

Le funzioni preposte a tali controlli sono distinte da quelle produttive e concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi. Presso il Gruppo Intesa Sanpaolo, il II livello fa capo prevalentemente al Chief Risk Officer e comprende apposite funzioni a cui spettano:

- i controlli sulla gestione dei rischi, che hanno l'obiettivo di concorrere alla definizione e attuazione del RAF (Risk Appetite Framework) e delle politiche di governo dei rischi, di garantire la misurazione e il controllo dell'esposizione di Gruppo alle diverse tipologie di rischio, di contribuire alla definizione della struttura dei limiti operativi all'assunzione del rischio,
  - il presidio sulla qualità del credito, volto a monitorare i processi di concessione e gestione del credito, ivi inclusi i processi di attribuzione e aggiornamento del rating, nonché le singole esposizioni o cluster di esposizioni contraddistinte da segnali di anomalie,
  - i controlli sulla conformità alle norme, che hanno l'obiettivo di evitare di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni da reputazione in conseguenza di violazione di norme imperative ovvero di autoregolamentazione;
  - i controlli sulla conformità alle norme in materia di antiriciclaggio, contrasto al finanziamento del terrorismo e gestione degli embarghi;
  - la convalida dei sistemi interni per la misurazione dei rischi;
- il terzo è costituito dai controlli di revisione interna, volta ad individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità della struttura organizzativa delle altre componenti del sistema dei controlli interni e del sistema informativo (ICT audit) a livello di Gruppo, con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.

In tale contesto, gli elementi essenziali del sistema formano oggetto di una continua valutazione di adeguatezza da parte degli Organi societari, che ne tengono conto, rispettivamente, nella relazione sulla gestione allegata al bilancio di esercizio predisposta dal Consiglio di Gestione, nella presente Relazione e nella relazione del Consiglio di Sorveglianza ex art. 153 del Testo Unico della Finanza. Ciò premesso, si descrivono di seguito i principali elementi del sistema dei controlli interni dando anche conto dell'articolazione dei controlli che attengono all'informazione finanziaria (con riferimento alle

attività del Dirigente preposto, al sistema di controllo dell'informazione finanziaria e alla revisione legale dei conti), delle Funzioni aziendali di controllo come definite nelle Disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli (di controllo dei rischi, conformità alle norme, revisione interna, anticiclaggio e convalida) e dei modelli di prevenzione dei reati.

Il Consiglio di Sorveglianza, quale Organo di controllo, è il fulcro del sistema dei controlli, con il compito di vigilare sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, nonché sulla corretta amministrazione e sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della Banca.

In tale ambito, il Consiglio ha, tra i suoi compiti, considerata la pluralità di funzioni aventi compiti e responsabilità di controllo, quello di accertare l'adeguatezza di tutte le funzioni coinvolte nel sistema dei controlli, il corretto assolvimento dei compiti e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità riscontrate. Per lo svolgimento delle proprie funzioni, il Consiglio di Sorveglianza dispone di adeguati flussi informativi da parte degli altri Organi aziendali e delle Funzioni aziendali, anche di controllo.

### *Ruolo degli Organi societari*

Il compito di assicurare la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del sistema dei controlli interni a livello di Gruppo è rimesso agli Organi Societari di Intesa Sanpaolo secondo quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli e dalle Disposizioni di Vigilanza sul governo societario.

In particolare, al fine di assicurare un sistema dei controlli interni integrato e coerente e un adeguato presidio dei rischi ai quali il Gruppo è o potrebbe essere esposto, le decisioni strategiche in materia di sistema dei controlli interni e gestione dei rischi a livello di Gruppo

sono rimesse agli Organi Societari di Intesa Sanpaolo, in qualità di Capogruppo. In questa prospettiva, essi svolgono le proprie funzioni con riferimento non solo alla realtà aziendale della Capogruppo ma anche valutando l'operatività complessiva del Gruppo e i rischi cui esso è complessivamente esposto.

Alla luce del modello di *governance* dualistico adottato da Intesa Sanpaolo il Consiglio di Sorveglianza e il Consiglio di Gestione concorrono nello svolgimento della funzione di supervisione strategica, e sono attivamente coinvolti nell'attività di gestione e controllo dei rischi; in particolare:

- Il Consiglio di Gestione, tenendo conto di ogni segmento di operatività del Gruppo, contribuisce all'esercizio delle funzioni di supervisione strategica riguardanti il sistema dei controlli interni, in linea con le Disposizioni di vigilanza in materia e in particolare sottopone al Consiglio di Sorveglianza le proprie valutazioni e proposte in merito all'impianto e alle linee di indirizzo e funzionamento di tale sistema per la Banca e per il Gruppo.
- In tale ambito, il Consiglio di Gestione predispone e sottopone al Consiglio di Sorveglianza le proprie valutazioni e proposte riguardanti tutte le materie per le quali quest'ultimo delibera come organo con funzione di supervisione strategica.
- Il Consiglio di Gestione nomina e revoca, previo parere obbligatorio del Consiglio di Sorveglianza, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e ne determina i relativi poteri e mezzi.
- Il Consiglio di Gestione, anche per il tramite del Consigliere Delegato e CEO assicura la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità del sistema informativo; promuove lo sviluppo, il controllo periodico e l'aggiornamento del piano di continuità operativa.
- Il Consiglio di Sorveglianza, tenendo conto di quanto proposto dal Consiglio di Gestione definisce e approva la propensione al rischio, la soglia di tolleranza e le politiche di governo dei rischi; le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni, i criteri per individuare le operazioni di maggiore rilievo da sottoporre al vaglio preventivo della funzione di controllo dei rischi; le linee generali del processo ICAAP, inoltre approva la costituzione delle funzioni aziendali di controllo, i relativi compiti e responsabilità, le modalità di coordinamento e collaborazione, i flussi informativi tra tali funzioni e tra queste e gli organi aziendali; in questo contesto, in particolare approva un documento di coordinamento dei controlli (rappresentato dal

Regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrato), che tiene conto del complessivo assetto dei controlli del Gruppo; inoltre, il Consiglio di Sorveglianza nomina e revoca i responsabili delle funzioni aziendali di controllo e del Responsabile del Piano di Continuità Operativa; il processo di gestione del rischio; i sistemi contabili e di rendicontazione; le politiche e i processi di valutazione delle attività aziendali; l'adozione dei sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali; il processo per lo sviluppo e la convalida dei sistemi interni di misurazione dei rischi non utilizzati a fini regolamentari; le linee generali del sistema di gestione delle tecniche di attenuazione dei rischi di credito e di controparte, che presiede all'intero processo di acquisizione, valutazione, controllo e realizzo degli strumenti di attenuazione del rischio utilizzati; il processo per l'approvazione di nuovi prodotti e servizi, l'avvio di nuove attività, l'inserimento in nuovi mercati; la politica aziendale in materia di esternalizzazione di funzioni aziendali.

Il Consigliere Delegato e CEO, relativamente ai controlli interni e alla gestione dei rischi, predisporre le misure necessarie ad assicurare l'istituzione e il mantenimento di un sistema efficiente ed efficace e formula le opportune proposte in materia da sottoporre al Consiglio di Gestione. Dà esecuzione alle linee di indirizzo deliberate dal Consiglio di Gestione e dal Consiglio di Sorveglianza verso le Strutture coinvolte.

Il Consiglio di Sorveglianza è supportato dal:

- Comitato Rischi nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e supervisione strategica in materia di indirizzi generali, programmatici e strategici, governo dei rischi, organizzazione, governo societario e sistema dei controlli interni, sistema informativo contabile e bilanci, sistemi informativi e continuità operativa;
- Comitato per il Controllo Interno nello svolgimento delle funzioni di vigilanza e controllo ed è punto di riferimento continuo per le funzioni aziendali di controllo.

## 9. Il Chief Risk Officer

Il Chief Risk Officer cui fa capo l'Area di Governo nell'ambito della quale sono concentrate le Direzioni Risk Management e Compliance, oltre alle funzioni di Presidio della qualità del credito, Antiriciclaggio e di Validazione interna, costituisce la “seconda linea di difesa” nella gestione dei rischi aziendali, separata e indipendente rispetto alle funzioni di supporto al business. Al Chief Risk Officer sono affidate le funzioni di:

- governare il macro processo di definizione, approvazione, controllo e attuazione del Risk Appetite Framework (RAF) del Gruppo con il supporto delle altre funzioni aziendali coinvolte;
- definire, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali, gli indirizzi e le politiche in materia di risk management e di conformità alle norme;
- coordinare l'attuazione degli indirizzi e delle politiche in materia risk management e di conformità alle norme da parte delle unità preposte del Gruppo, anche nei diversi ambiti societari;
- garantire la misurazione e il controllo dell'esposizione di Gruppo alle diverse tipologie di rischio, verificando anche l'attuazione degli indirizzi e politiche di cui al precedente punto;
- assicurare il presidio della qualità del credito garantendo il rispetto degli indirizzi e delle strategie creditizie, attraverso il monitoraggio nel continuo dell'andamento del rischio, e proponendo la struttura dei poteri delegati agli Organi sociali;
- presidiare l'identificazione e il monitoraggio di eventuali disallineamenti dalle norme vigenti, nonché la consulenza, assistenza e sensibilizzazione delle Funzioni aziendali alle normative;
- assicurare il presidio del rischio di non conformità in materia di antiriciclaggio, contrasto al finanziamento al terrorismo e gestione degli embarghi.

## 10.II Risk Management

Le politiche relative all'assunzione e alla gestione dei rischi sono approvate dal Consiglio di Sorveglianza su proposta del Consiglio di Gestione; quest'ultimo, in particolare, si avvale del supporto di specifici Comitati

di Gruppo già descritti mentre entrambi gli Organi collegiali si avvalgono dell'azione del Chief Risk Officer a diretto riporto del Chief Executive Officer. La strategia di Risk Management è orientata a conseguire una gestione integrata e coerente dei rischi, considerando il profilo di rischio del Gruppo nel contesto dello scenario macro economico e stimolando la crescita della cultura del rischio.

Il Comitato Governo dei Rischi di Gruppo, presieduto dal Consigliere Delegato e CEO, assicura il presidio e la gestione dei rischi e la salvaguardia del valore aziendale a livello di Gruppo in attuazione degli indirizzi strategici e delle politiche di gestione definite dagli Organi Statutari. Ad esso sono affidate importanti responsabilità per la realizzazione delle strategie di controllo dei rischi, quali:

- esaminare e validare in via preventiva alla presentazione agli Organi Statutari l'aggiornamento del RAF di Gruppo per garantire condivisione dei contenuti da parte del Top Management e una valutazione di coerenza complessiva;
- esaminare e validare in via preventiva alla presentazione agli Organi Statutari le strategie e, per i rischi non presidiati da altri Comitati di Gruppo, le politiche di Gruppo della gestione dei rischi, assicurando l'indirizzo e il coordinamento delle principali azioni di gestione dei rischi;
- assicurare il rispetto degli indirizzi e delle indicazioni delle Autorità di Vigilanza in materia di governo dei rischi e della relativa trasparenza informativa;
- assicurare al Consigliere Delegato e CEO e al Consiglio di Gestione una visione integrata in materia di esposizione ai rischi, riferendo su eventuali inadempimenti e/o violazioni delle politiche stabilite in materia;
- individuare, analizzare e monitorare le situazioni di potenziale significativo deterioramento del rischio e gestire direttamente eventi di particolare impatto e rilevanza, con implicazioni di natura reputazionale;
- assicurare l'adeguatezza e l'efficacia dell'architettura dei sistemi di misurazione e di reporting dei rischi non presidiati da altri Comitati di Gruppo, valutando la coerenza

tra gli indirizzi business e gli strumenti/processi di gestione; in tale ambito il Comitato supervisiona le risultanze del processo di convalida dei modelli di risk management su tali tipologie di rischio;

- valutare l'adeguatezza del capitale economico e regolamentare del Gruppo, nonché l'allocazione delle risorse patrimoniali alle unità d'affari in funzione degli obiettivi di piano e di tolleranza al rischio;
- verificare la coerenza dei requisiti patrimoniali e delle misurazioni di rischio con le politiche di bilancio;
- verificare l'andamento del profilo di rischio creditizio complessivo del Gruppo, coordinando le azioni correttive e gli indirizzi strategici delle politiche di assunzione dei rischi creditizi;
- attribuire alle Divisioni/Direzioni i massimali di rischio di rispettiva competenza e definire l'articolazione dei limiti di rischio paese (per ciascun paese, per durata e tipologia di operatività) e di concentrazione del rischio di credito, in coerenza con quanto deliberato dal Consiglio di Gestione;
- definire le strategie di continuità operativa finalizzate a fronteggiare le situazioni di emergenza di ampia portata.

Al Comitato è altresì attribuito il governo del progetto Basilea II e la supervisione dei progetti/interventi necessari per garantire la compliance regolamentare.

Al Comitato Rischi Finanziari di Gruppo sono attribuite le competenze in materia di assunzione dei rischi finanziari (sia del portafoglio di negoziazione che bancario). A tale Comitato, presieduto dal Chief Risk Officer e dal Chief Financial Officer, compete la responsabilità di valutare, in via preventiva all'approvazione degli Organi Statutari, le linee guida metodologiche e di misurazione dei rischi finanziari e le proposte di limiti operativi definendone l'articolazione sulle principali unità del Gruppo. Il Comitato verifica il profilo di rischio finanziario del Gruppo e delle sue principali unità operative; fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi in attuazione degli indirizzi strategici e delle politiche di gestione del rischio definite dagli Organi societari relativi alla gestione del banking book, ai rischi di liquidità, tasso e cambio e verifica

periodicamente il profilo di rischio finanziario complessivo del Gruppo e gli opportuni interventi volti a modificarlo.

Il Comitato Coordinamento Controlli e Operational Risk di Gruppo, nella sessione Operational Risk presieduta dal Chief Risk Officer, ha il compito di presidiare gli indirizzi e



le politiche, nell'ambito delle indicazioni formulate dagli Organi Societari, in materia di gestione dei rischi operativi. Verifica periodicamente il profilo di rischio operativo complessivo del Gruppo, disponendo le eventuali azioni correttive, coordinando e monitorando l'efficacia delle principali attività di mitigazione ed approvando, nell'ambito delle indicazioni ricevute dagli Organi societari, le strategie di trasferimento del rischio operativo.

Nell'ambito dell'Area di Responsabilità del Chief Risk Officer, la Direzione Risk Management declina operativamente gli orientamenti strategici e gestionali lungo tutta la catena decisionale della Banca, fino alla singola unità operativa. La Direzione Risk Management propone al Chief Risk Officer l'aggiornamento del RAF, è responsabile delle metodologie e del controllo dell'esposizione ai rischi sulle diverse unità di business, riportandone la situazione complessiva agli organi di governo aziendale; propone i limiti operativi dei rischi finanziari (sia del portafoglio bancario sia di negoziazione), promuove l'utilizzo di strumenti di misurazione del rischio nell'ambito del processo di concessione e gestione del credito e di concentrazione, presidia il framework metodologico e organizzativo dei rischi operativi, adotta misure di capitale a rischio per la rendicontazione gestionale e la valutazione dell'adeguatezza del capitale interno del Gruppo, assicura inoltre agli Organi di Vigilanza le informazioni richieste dalla normativa vigente.

Per le finalità sopra descritte, Intesa Sanpaolo utilizza un vasto insieme di tecniche e strumenti per la misurazione e la gestione dei rischi che fanno riferimento alle best practice, come ampiamente dettagliato nell'informativa allegata al Bilancio ed a quella prevista nell'ambito del "Terzo Pilastro" di Basilea 2.

## *La Funzione di conformità*

In ottemperanza alle Disposizioni di Vigilanza emanate dalla Banca d'Italia, che richiedono che la funzione di conformità sia collocata in posizione di autonomia dalle strutture operative e di separatezza dalla revisione interna, opera, a diretto riporto del Chief Risk Officer, la Direzione Compliance.

L'attuale Responsabile della Direzione Compliance è dotato della necessaria autonomia e indipendenza dalle Strutture operative. La Direzione Compliance ha il compito di gestire a livello di Gruppo il rischio di non conformità alle norme, inteso come il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative ovvero di autoregolamentazione, attraverso la predisposizione delle linee guida, delle politiche e delle regole metodologiche inerenti la gestione del rischio di non conformità. Le "Linee Guida di Compliance", approvate dal Consiglio di Gestione e dal Consiglio di Sorveglianza, declinano il Modello di Compliance di Gruppo, definendo ruoli e responsabilità degli Organi sociali e delle strutture aziendali nel presidio del rischio di non conformità. Il Modello di Compliance è stato rivisto nel corso del 2014, in un'ottica di adeguamento alle Disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli, estendendo la responsabilità della funzione di compliance alla gestione del rischio di non conformità con riguardo a tutta l'attività aziendale. In particolare:

- la Direzione Compliance svolge direttamente per la Capogruppo e le società controllate in service tutti i compiti attribuiti alla Funzione di conformità dalle disposizioni di vigilanza di Banca d'Italia e dal Regolamento congiunto Banca d'Italia/Consob con riferimento agli ambiti normativi considerati a maggiore rilevanza dalle Autorità di Vigilanza o per i quali si è reputato comunque necessaria una gestione accentrata del rischio di non conformità, in coerenza con le indicazioni delle associazioni di categoria e le principali prassi di mercato: servizi d'investimento, intermediazione assicurativa e previdenziale, market abuse, normativa emittenti, trasparenza, norme e iniziative a tutela della clientela, usura, sistemi di pagamento, responsabilità amministrativa degli Enti, sistemi di remunerazione e incentivazione, servizi di custody;
- per tutti gli altri ambiti normativi applicabili alla Banca che presentano rischi di non conformità, per i quali sono state individuate Funzioni Specialistiche dotate delle necessarie competenze, i compiti attribuiti alla Funzione di conformità sono affidati a

tali strutture, ferma restando la responsabilità della Direzione *Compliance* di definire, con la loro collaborazione, le metodologie di valutazione del rischio e le procedure atte a mitigarlo ed esprimere una valutazione autonoma del rischio di non conformità e dell'adeguatezza dei presidi posti in essere. Il perimetro normativo, individuato sulla base di un'analisi puntuale e circostanziata degli ambiti normativi che presentano rischi di non conformità apprezzabili per il Gruppo, è aggiornato nel continuo in presenza di modifiche normative e formalizzato con cadenza annuale. La Direzione *Compliance* garantisce un'informativa agli Organi sociali sull'adeguatezza del presidio della conformità, con riferimento a tutti gli ambiti normativi applicabili alla banca che presentino rischi di non conformità.

La Direzione *Compliance* svolge un ruolo di coordinamento e controllo nei confronti delle società controllate non in service e delle Filiali estere, per le quali è prevista la costituzione di una funzione di conformità interna e la nomina di un *Compliance Officer* locale; i *Compliance Officer* delle Società controllate sono collocati funzionalmente alle dipendenze della Direzione *Compliance*, mentre per quelli delle filiali è prevista una dipendenza gerarchica, salvo i casi specificatamente individuati per i quali il riporto è funzionale.

#### *La Funzione di revisione interna*

Le attività di revisione interna sono affidate ad un'apposita articolata Struttura - la Direzione Centrale Internal Auditing – che risponde direttamente al Presidente del Consiglio di Gestione e al Presidente del Consiglio di Sorveglianza, con un collegamento funzionale anche verso il Comitato per il Controllo Interno e senza alcuna responsabilità diretta di aree operative.

La Direzione ha una struttura e un modello di controllo articolato in coerenza con l'assetto organizzativo di Intesa Sanpaolo e più in generale del Gruppo.

Riportano funzionalmente alla Direzione le Strutture di Internal Audit delle società italiane ed estere del Gruppo.

Il Responsabile della Funzione di revisione interna è dotato della necessaria autonomia e indipendenza dalle Strutture operative; la funzione ha libero accesso alle attività, ai dati e ai documenti di tutte le Funzioni Aziendali.

La Direzione Centrale Internal Auditing valuta, in un'ottica di terzo livello, la funzionalità complessiva del sistema dei controlli interni, portando all'attenzione degli Organi aziendali i

possibili miglioramenti, con particolare riferimento al RAF, al processo di gestione dei rischi nonché agli strumenti di misurazione e controllo degli stessi.

In particolare, la funzione valuta la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità, l'affidabilità delle componenti del sistema dei controlli interni, del processo di gestione dei rischi e dei processi aziendali, avendo riguardo anche alla capacità di individuare e prevenire errori ed irregolarità. In tale contesto, sottopone, tra l'altro, a verifica le funzioni aziendali di controllo dei rischi e di conformità alle norme anche attraverso la partecipazione a progetti, al fine di creare valore aggiunto e migliorare l'efficacia dei processi di controllo e la governance dell'organizzazione. L'azione di audit riguarda in modo diretto sia Intesa Sanpaolo, sia le società del Gruppo.

Alla funzione di revisione interna compete anche la valutazione dell'efficacia del processo di definizione del RAF, della coerenza interna dello schema complessivo e della conformità dell'operatività aziendale allo stesso.

La Direzione Centrale Internal Auditing opera con personale dotato delle adeguate conoscenze e competenze professionali utilizzando come riferimento le best practices e gli standard internazionali per la pratica professionale dell'internal auditing definiti dall'Institute of Internal Auditors (IIA). Gli internal auditor svolgono la propria attività in linea con i principi contenuti nel Codice Deontologico dell'Internal Auditor, ispirato a quello proposto dall'Institute of Internal Auditors. La Funzione ha conseguito la Quality Assurance Review esterna prevista dagli standard internazionali ottenendo la massima valutazione: "Generalmente Conforme".

Nello svolgimento dei propri compiti, la Direzione Centrale Internal Auditing utilizza metodologie strutturate di risk assessment, per individuare le aree di maggiore attenzione in essere e i principali nuovi fattori di rischio. In funzione delle valutazioni emerse dal risk assessment e delle priorità che ne conseguono, nonché delle eventuali richieste specifiche di approfondimento espresse dal vertice e dagli Organi aziendali, predispone e sottopone al vaglio preventivo del Comitato per il Controllo Interno, e alla successiva approvazione del Consiglio di Gestione e del Consiglio di Sorveglianza, un Piano Annuale degli interventi sulla base del quale poi opera nel corso dell'esercizio oltre che un Piano Pluriennale con gli impegni di copertura. Il Piano di Audit contiene una specifica sezione relativa all'attività di revisione del sistema informativo (ICT auditing).

In corso d'anno il Piano può subire variazioni per eventi di natura straordinaria, derivanti anche dalla possibile evoluzione dei rischi, nonché per nuove richieste da parte degli Organi Societari.

La Funzione supporta la *governance* aziendale e assicura al Vertice operativo, agli Organi societari e alle competenti Autorità una tempestiva e sistematica informativa sullo stato del sistema dei controlli e sulle risultanze dell'attività svolta. L'azione di audit riguarda in modo diretto la Capogruppo e le Banche Rete, nonché altre partecipate con le quali si è formalmente concordato di fornire l'attività in "service"; per le altre entità del Gruppo dotate di proprie funzioni interne di audit, invece, viene mantenuto un controllo indiretto.

In tali casi di sorveglianza indiretta sono esercitate attività di indirizzo e coordinamento funzionale sulle strutture di Auditing presenti nelle banche e società controllate italiane ed estere, al fine di garantire omogeneità nei controlli e adeguata attenzione alle diverse tipologie di rischio, verificandone altresì i livelli di efficacia ed efficienza sotto il profilo sia strutturale sia operativo. Sono svolti inoltre interventi diretti di revisione e verifica nel ruolo istituzionale di Capogruppo.

I punti di debolezza rilevati sono sistematicamente segnalati alle Funzioni aziendali interessate per una sollecita azione di miglioramento nei cui confronti è successivamente espletata un'attività di follow-up.

Le valutazioni di sintesi sul sistema di controllo interno derivate dagli accertamenti svolti sono portate periodicamente a conoscenza del Comitato per il Controllo Interno, del Consiglio di Gestione e del Consiglio di Sorveglianza. I principali punti di debolezza riscontrati e la loro relativa evoluzione sono inseriti nel Tableau de Bord Audit, in modo da effettuare un sistematico monitoraggio. I report relativi agli interventi conclusi con giudizio negativo o che evidenziano carenze di rilievo sono trasmessi integralmente al Consiglio di Sorveglianza e al Consiglio di Gestione di Capogruppo nonché ai Consigli di Amministrazione e ai Collegi Sindacali delle entità controllate interessate.

Analogo approccio è in uso anche in materia di responsabilità amministrativa ex D. Lgs. n. 231/2001 nei confronti del Comitato per il Controllo Interno, in qualità di Organismo di Vigilanza.

La Direzione Centrale Internal Auditing assicura un'attività continuativa di autovalutazione della propria efficienza ed efficacia, in linea con un proprio piano interno di "assicurazione e miglioramento qualità" redatto conformemente a quanto raccomandato dagli standard internazionali per la pratica professionale di Audit.

## **11. Il passaggio al modello monistico di governance in Intesa Sanpaolo (Aprile 2016)**

Il modello monistico, adottato da Intesa Sanpaolo dal 27 aprile 2016, coniuga, all'atto pratico, il positivo esercizio in contemporanea della funzione di supervisione strategica e della funzione di controllo, che aveva già dato prova di efficienza ed efficacia nell'ambito dell'applicazione del precedente sistema dualistico. I principali vantaggi del modello monistico risiedono in:

- Nell'accentramento in un unico organo delle funzioni di supervisione strategica e di gestione, con i seguenti benefici effetti:
  - Rapporto più diretto tra chi determina gli indirizzi strategici (il Consiglio nel suo complesso) e chi li deve attuare (il Consigliere Delegato alla gestione corrente);
  - Immediatezza nella circolazione delle informazioni, con conseguenti risparmi di tempi e di costi;
  - Maggiore interazione e dialettica tra chi deve monitorare la coerenza della gestione con gli indirizzi strategici (il Consiglio nella sua collegialità, ma soprattutto i Consiglieri non esecutivi) e il Consigliere Delegato;
- Nel mantenimento dell'efficacia della funzione di controllo in quanto incentrata in un Comitato (il Comitato per il Controllo sulla Gestione) costituito all'interno del Consiglio, di cui faremo un dovuto approfondimento in seguito.

Nell'assetto monistico di amministrazione e controllo, Intesa Sanpaolo opera tramite un Consiglio di Amministrazione, all'interno del quale è presente il Comitato per il Controllo sulla Gestione. Tale comitato è composto da 5 consiglieri, nominati direttamente dall'Assemblea, in coerenza con la normativa di vigilanza. Nel Consiglio è prevista, inoltre, una larga maggioranza di Amministratori indipendenti (almeno due terzi dei componenti del Consiglio, tra i quali tutti i Consiglieri destinati a far parte del Comitato per il Controllo sulla Gestione) e la nomina, da parte del Consiglio, di un unico Consigliere Delegato e capo dell'esecutivo (CEO e Direttore generale).

Il passaggio al sistema monistico in Intesa Sanpaolo è caratterizzato da un'attenta analisi quantitativa e qualitativa. Per quanto concerne la valutazione quantitativa, il Consiglio di Sorveglianza della Banca, considerati gli esiti delle autovalutazioni di entrambi i Consigli, riferite all'esercizio 2015, ed esaminata su proposta del Comitato Nomine, la composizione

quali-quantitativa ottimale del Consiglio di Amministrazione del Gruppo, ha valutato nel numero di 19 Consiglieri (compresi i 5 membri del Comitato per il Controllo sulla Gestione) o, comunque, in un numero compresa nella parte alta della fascia indicata dallo Statuto, la dimensione quantitativa ottimale del futuro Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo.

Per quel che riguarda invece la valutazione sulla composizione qualitativa ottimale, il Consiglio di Sorveglianza, ha osservato soprattutto tre importanti peculiarità che il Consigliere di Intesa Sanpaolo deve possedere. Le passiamo brevemente in rassegna:

1. Conoscenze, competenze ed esperienze rilevanti, alle quali assicurare nel futuro Consiglio presenza forte e diffusione molto ampia;
2. Attitudini e competenze personali alle quali assicurare nel futuro consiglio una presenza e una diffusione molto ampia;
3. Conoscenze ed esperienze specialistiche del Consiglio.

Nel dettaglio invece è giusto fornire una rappresentazione dei requisiti dei componenti del Comitato per il Controllo sulla Gestione, responsabile naturalmente del Controllo a 360 gradi sull'operato della Gestione e sui processi aziendali.

I componenti del Comitato devono essere in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità e devono assicurare il rispetto dei limiti al cumulo degli incarichi previsti dalla normativa vigente per l'espletamento dell'incarico di componente degli organi di controllo di una banca emittente azioni quotate in mercati regolamentati. I componenti del Comitato, oltre ai requisiti prescritti dalla normativa ad essi applicabile, devono altresì possedere i requisiti di indipendenza definiti dallo Statuto per i Consiglieri Indipendenti. I componenti del Comitato devono inoltre aver acquisito una comprovata esperienza di almeno cinque anni nelle materie di controlli interni, di amministrazione e di finanza che sia maturata:

- In qualità di componenti gli organi sociali o per aver svolto compiti direttivi in enti che esercitano attività bancarie o finanziarie aventi un totale attivo almeno pari a 5 miliardi di euro ovvero in enti che svolgono attività assicurativa con un valore lordo di premi annui incassati almeno pari a 1 miliardo di euro;
- In attività di insegnamento universitario di ruolo in materia economica o giuridica o per aver prestato in via continuativa servizi o attività professionali di significativo

rilevo rispetto ai compiti tipici di un organo di controllo a beneficio degli enti indicati nel punto precedente;

- Per esser stati esponenti o aver esercitato compiti direttivi in Amministrazioni pubbliche di rilievo almeno regionale o Autorità, la cui competenza abbia attinenza con l'attività bancaria, finanziaria o assicurativa.

Almeno tre di essi devono inoltre essere iscritti al registro dei revisori legali e aver esercitato per un periodo di almeno tre anni l'attività di revisione legale o le funzioni di componente di un organo di controllo di società di capitali.

Naturalmente, ai componenti del Comitato è fatto divieto di assumere cariche in organi diversi da quelli con funzione di controllo presso altre società del Gruppo o del conglomerato finanziario, nonché presso società nelle quali la banca detenga una partecipazione strategica, in conformità a quanto stabilito dalla normativa di vigilanza.

#### *Il Comitato per il Controllo sulla Gestione nel nuovo modello monistico.*

Va da sé che un cambiamento che coinvolge il Consiglio di Amministrazione in generale, coinvolge inevitabilmente anche le sue peculiarità, probabilmente in una maniera meno netta, ma pur sempre cruciale in termini di riorganizzazione di tutte le risorse. Nel caso del modello monistico, il Comitato per il Controllo sulla Gestione, per Intesa Sanpaolo, svolge i compiti assegnati dalla normativa vigente all'organo di controllo.

In tale ambito il Comitato:

- Vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- Vigila sull'adeguatezza, efficienza, funzionalità della struttura organizzativa della società e del sistema di controllo interno, nonché del sistema amministrativo e contabile e sulla sua idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione, il tutto anche in relazione al Gruppo che fa capo ad Intesa Sanpaolo;
- Accerta l'efficacia di tutte le strutture e le funzioni coinvolte nel sistema dei controlli e l'adeguato coordinamento delle medesima, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate;



- È specificatamente sentito, oltre che in merito alle decisioni riguardati la nomina e la revoca del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e la nomina e la revoca, su proposta del Comitato Rischi, dei responsabili delle funzioni aziendali di controllo come definite dalla normativa di vigilanza, anche sulla definizione degli elementi essenziali dell'architettura complessiva del sistema dei controlli (poteri, responsabilità, risorse, flussi informativi, gestione dei conflitti di interesse);
- Vigila sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario prevista da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria cui la Società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi;
- Propone all'Assemblea la società di revisione legale dei conti e il corrispettivo per le relative prestazioni, ne vigila l'operato e intrattiene con essa i dati e le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti;
- Esercita i compiti assegnati dall'art. 19 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n°39<sup>70</sup> al comitato per il controllo e la revisione contabile;
- Riferisce tempestivamente all'autorità di vigilanza e alla Consob in merito a irregolarità gestionali o violazioni della normativa, ai sensi dell'art.52, 1° comma, del D.Lgs. 1° settembre 1993, n°385<sup>71</sup> e dell'art.149, commi 3 e 4-ter, del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n°58<sup>72</sup>;
- Presenta la denuncia alla Banca d'Italia ai sensi dell'art. 70, comma 7, D.Lgs. 1° settembre 1993, n° 385;
- Riferisce sull'attività di vigilanza svolta, sulle omissioni e sui fatti censurabili rilevati all'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio d'esercizio;
- Previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, convoca l'Assemblea, qualora nell'espletamento del suo incarico ravvisi fatti censurabili di rilevante gravità e vi sia urgente necessità di provvedere;

---

<sup>70</sup> Per maggiori approfondimenti si veda il sito:

[http://www.consob.it/main/documenti/Regolamentazione/normativa\\_in/dlgs39\\_2010.htm?symbblink=/main/emittenti/albo\\_revisione/dlgs\\_39\\_2010.html](http://www.consob.it/main/documenti/Regolamentazione/normativa_in/dlgs39_2010.htm?symbblink=/main/emittenti/albo_revisione/dlgs_39_2010.html).

<sup>71</sup> Per maggiori approfondimenti si veda il sito:

[http://www.consob.it/main/documenti/Regolamentazione/normativa\\_in/dlgs385\\_1993.htm](http://www.consob.it/main/documenti/Regolamentazione/normativa_in/dlgs385_1993.htm)

<sup>72</sup> Per maggiori approfondimenti si veda il sito:

[http://www.consob.it/main/documenti/Regolamentazione/normativa\\_in/dlgs58\\_1998.htm](http://www.consob.it/main/documenti/Regolamentazione/normativa_in/dlgs58_1998.htm)

- Esprime pareri nei casi in cui la normativa vigente sull'organo di controllo lo richieda;
- Svolge, in coerenza con la propria funzione di controllo, gli ulteriori compiti affidategli dal Consiglio di Amministrazione, ovvero le attività richiestegli dal Presidente del Consiglio stesso.

Il Comitato si coordina con il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e con il Comitato Rischi per gli espletamenti e le informative di congiunto interesse.

Per quanto concerne l'organizzazione, il Comitato determina il proprio regolamento di funzionamento, previo esame e parere da parte del Consiglio di Amministrazione. Il Comitato è regolarmente costituito con la presenza della maggioranza dei componenti e delibera a maggioranza dei presenti. Le riunioni del Comitato possono svolgersi anche con mezzi di collegamento a distanza secondo quanto previsto dallo Statuto di Intesa Sanpaolo, per le riunioni consiliari.

Per quel che riguarda i rapporti con la società di revisione legale e con i preposti al controllo interno, essi riferiscono anche al Comitato i dati e le informazioni rilevanti, di propria iniziativa o su richiesta anche di uno solo dei suoi componenti. Le relazioni delle funzioni aziendali di controllo devono essere direttamente trasmesse dai responsabili delle rispettive funzioni anche al Comitato.

Inoltre, il Comitato opera in stretto raccordo con gli organi di controllo di tutte le società controllate, promuovendo anche il tempestivo scambio di ogni informazione utile.

Un cambiamento così importante nella storia della governance di un Gruppo di tale rilevanza, nei fatti non ha apportato grandi modifiche al Comitato di controllo interno. Oggi esso è attivo, ma all'interno di un Consiglio di Amministrazione unico composto perlopiù da professionisti indipendenti.

Nelle prossime pagine analizzeremo il rapporto che questo nuovo comitato ha con il sistema di Internal Audit nel suo complesso e procederemo con un breve confronto tra le due tipologie adottate da Intesa Sanpaolo.

➤ *Il Sistema di controllo interno nel nuovo modello monistico di Intesa Sanpaolo.*

In sede di cambiamento al modello monistico, Intesa Sanpaolo, ha voluto sottolineare l'importanza che il sistema di controllo interno avrebbe dovuto rivestire nel nuovo schema di governance della Società. A tal fine è stato redatto un "Regolamento del Sistema di Controlli interni integrati" che definisce le linee guida del sistema dei controlli interni di Intesa Sanpaolo, in qualità di Banca e di Capogruppo di Gruppo bancario, attraverso la declinazione dei principi di riferimento e la definizione delle responsabilità degli Organi e delle funzioni con compiti di controllo che contribuiscono, a vario titolo, al corretto funzionamento del sistema di controllo interno, nonché l'individuazione delle modalità di coordinamento e dei flussi informativi che favoriscono l'integrazione del sistema.

Tale Regolamento definisce i compiti e le responsabilità dei diversi Organi e funzioni di controllo, i flussi informativi tra le diverse funzioni e tra queste e gli Organi aziendali e modalità di coordinamento e di collaborazione. Il Regolamento rappresenta la cornice di riferimento del sistema dei controlli interni del Gruppo Intesa Sanpaolo, nella quale si inquadrano i principi e le regole sui controlli cui devono ispirarsi e ricondursi i documenti normativi emanati all'interno del Gruppo con riferimento a specifici ambiti della vigilanza prudenziale (politiche e processi in materia di: gestione dei singoli profili di rischio, sistemi interni di misurazione dei rischi utilizzati a fini gestionali o per il calcolo dei requisiti patrimoniali, prevenzione del rischio di non conformità e del rischio di riciclaggio, tecniche di attenuazione dei rischi, informativa al pubblico, operazioni di cartolarizzazione, obbligazioni bancarie garantite, conflitti d'interesse, valutazione delle attività aziendali, nuovi prodotti/servizi o avvio di nuove attività, partecipazioni detenibili, governo amministrativo e finanziario).

Analizzata la funzione del Regolamento, possiamo quindi affermare che il sistema dei controlli interni è costituito dall'insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità:

- Verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
- Contenimento dei rischi entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite Framework);
- Salvaguardia del valore delle attività e protezione delle perdite;

- Efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
- Affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
- Prevenzione del rischio che la Banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura ed il finanziamento al terrorismo);
- Conformità dell'operatività aziendale con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne.

Il sistema dei controlli interni riveste un ruolo cruciale e coinvolge tutta l'organizzazione aziendale (organi, strutture, livelli gerarchici, tutto il personale).

In linea con la normativa di legge e vigilanza e in coerenza con le indicazioni del Codice di Autodisciplina, la Banca si è dotata di un sistema di controllo interno idoneo a rilevare, misurare e verificare nel continuo i rischi tipici della propria attività e di quella delle società del Gruppo, che vede il coinvolgimento degli Organi collegiali, delle apposite funzioni di controllo interno, oltre all'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. n°231/2001 e al Dirigente preposto. Concorre al sistema dei controlli anche la società di revisione esterna. In attuazione degli indirizzi definiti dagli Organi sociali, il sistema dei controlli interni della Banca e del Gruppo è stato disegnato in modo da realizzare un presidio costante per l'identificazione, il governo e il controllo dei rischi connessi alle attività svolte. Tale sistema assume come riferimento, tra le altre, le disposizioni di vigilanza in materia di controllo prudenziale delle imprese e dei gruppi bancari, di organizzazione e governo societario delle banche, di conglomerati finanziari, di servizi e attività di investimento e tiene conto dell'evoluzione delle best practice a livello internazionale.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo adotta un Sistema di controllo interno basato su tre livelli, in coerenza con le disposizioni normative e regolamentari vigenti. Tale modello prevede le seguenti tipologie di controllo:

- Il primo è costituito dai controlli di linea, che sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni e che, per quanto possibile, sono incorporati nelle procedure informatiche. Essi sono effettuati dalle stesse strutture operative e di business (cd. "Funzioni di I livello"), anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano ai responsabili delle strutture medesime, ovvero eseguiti nell'ambito del *back office*;

- Il secondo è costituito dai controlli sui rischi e sulla conformità che hanno l'obiettivo di assicurare, tra l'altro:
  - La corretta attuazione del processo di gestione dei rischi;
  - Il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni;
  - La conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione.

Le funzioni preposte a tali controlli sono distinte da quelle produttive e concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi. Presso il Gruppo Intesa Sanpaolo, il II livello fa capo prevalentemente all'Area di Governo Chief Risk Officer e al Chief Compliance Officer che comprendono apposite funzioni.

Presso l'Area di Governo Chief Risk Officer:

- I controlli sulla gestione dei rischi, che hanno l'obiettivo di concorrere alla definizione e attuazione del RAF (Risk Appetite Framework) e delle politiche di governo dei rischi, di garantire la misurazione e il controllo dell'esposizione di Gruppo alle diverse tipologie di rischio, di contribuire alla definizione della struttura dei limiti operativi all'assunzione del rischio;
- Il presidio sulla qualità del credito, volto a monitorare i processi di concessione e gestione del credito, ivi inclusi i processi di attribuzione e aggiornamento del rating, nonché le singole esposizioni o cluster di esposizioni contraddistinte da segnali di anomalie;
- La convalida dei sistemi interni per la misurazione dei rischi.

Presso il Chief Compliance Officer:

- I controlli sulla conformità alle norme, che hanno l'obiettivo di evitare di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni da reputazione in conseguenza di violazione di norme imperative ovvero di autoregolamentazione;
- I controlli sulla conformità alle norme in materia di antiriciclaggio, contrasto al finanziamento del terrorismo e gestione degli embarghi.
- Il terzo tipo di controllo è costituito dai controlli di revisione interna, volti ad individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità della struttura organizzativa

delle altre componenti del sistema dei controlli interni e del sistema informativo (ICT audit) a livello di Gruppo, con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.

In Intesa Sanpaolo, oltre alle Funzioni aziendali di controllo, sono presenti altre Funzioni con compiti di controllo ovvero funzioni che per disposizione legislativa, regolamentare, statutaria o di autoregolamentazione hanno compiti di controllo. In tale ambito, presso l'area Strategie Operative Integrate, in conformità a quanto previsto dalla normativa di Vigilanza, vengono svolti compiti di controllo dal Responsabile del Piano di Continuità Operativa del Gruppo, dalla funzione di continuità operativa e dalla funzione di sicurezza informatica.

Meritevole di considerazione è la strategia di Risk management, orientata a conseguire una gestione integrata e coerente dei rischi, considerando il profilo di rischio del gruppo Intesa Sanpaolo nel contesto dello scenario macro-economico e stimolando la crescita della cultura del rischio, oltre che rafforzando una trasparente e accurata rappresentazione della rischiosità dei portafogli del Gruppo.

La strategia di risk management è posta in essere grazie al supporto del Comitato Governo dei Rischi di Gruppo, ovvero un organo di Gruppo avente potere deliberativo, consultivo e informativo, costituito allo scopo di assicurare il presidio e la gestione dei rischi e la salvaguardia del valore aziendale a livello di gruppo, ivi compreso il sistema dei controlli interni, in attuazione degli indirizzi strategici e delle politiche di gestione definite dagli Organi Societari. Ad esso vengono attribuite le seguenti funzioni:

- Esaminare la proposta di Risk Appetite Framework del Gruppo presentata dall'Area di Governo Chief Risk Officer per una condivisione dei contenuti con il senior management ed una valutazione di coerenza complessiva, in via propedeutica e funzionale all'approvazione, per quanto di competenza, da parte dei Consigli;
- Esaminare gli scenari economici prospettici e l'evoluzione dei mercati;
- Esaminare il Tableau de Bord dei rischi predisposto dall'Area di Governo Chief Risk Officer, analizzando l'adeguatezza patrimoniale di primo e secondo pilastro, il rispetto dei limiti sugli indicatori di liquidità e sui principali rischi specifici come definiti nel RAF e l'evoluzione dei principali rischi di Gruppo (credito, mercato, operativi e gli altri rischi di secondo pilastro);
- In caso di situazioni di particolare impatto e rilevanza, anche con implicazioni di natura reputazionale, analizzare il profilo di rischio del Gruppo e gestire con

- decisioni in via d'urgenza il potenziale significativo deterioramento del rischio, riferendo alla prima occasione utile ai Consigli sulle valutazioni ed azioni intraprese;
- Esaminare il resoconto ICAAP (International Capital Adequacy Assessment Process) di Gruppo predisposto dall'Area di Governo Chief Financial Officer propedeuticamente alla presentazione al Consiglio di Amministrazione;
  - Nell'ambito dei massimali di rischio paese e di concentrazione del rischio di crediti definiti dall'organo con funzione di gestione, provvedere a ripartire i limiti operativi di competenza delle Divisioni/Direzioni e l'ulteriore articolazione di tali limiti (per ciascun paese, per durata e tipologia di operatività);
  - Autorizzare le singole iniziative di nuovi prodotti, servizi e attività, nel caso in cui, a fronte di un parere negativo espresso da una funzione valutatrice nel processo di clearing, la funzione proponente reiteri la richiesta di valutazione di impatto sui rischi, sui processi e sulle procedure operative, sul sistema contabile, nonché in termini fiscali e di compliance;
  - Autorizzare, in presenza di parere favorevole delle competenti strutture del Chief Compliance Officer, nei casi di delega espressamente conferita dagli Organi sociali, le deroghe alle Linee Guida/Regole ed esaminare gli altri casi per i quali gli Organi sociali assegnano al Comitato uno specifico ruolo di valutazione;
  - Esaminare le strategie finalizzate a fronteggiare le situazioni di crisi di ampia portata relative agli scenari di continuità operativa proposte dal Crisis Manager e a prendere le decisioni chiave aventi implicazioni determinanti e vincolanti per il superamento delle stesse;
  - Esaminare la proposta di Strategie Creditizie, presentata dall'Area di Governo Chief Financial Officer, per una condivisione dei contenuti con il senior management ed una valutazione di coerenza complessiva rispetto agli altri processi del credito;
  - Verificare periodicamente la corretta attuazione delle Strategie Creditizie, valutando gli interventi correttivi necessari proposti dall'Area di Governo Chief Financial Officer.

Al Comitato è altresì attribuito il governo del progetto Basilea 2 e 3 e la supervisione dei progetti/interventi necessari per garantire la compliance regolamentare.

Svolgono un importante ruolo nel presidio dei rischi del Gruppo anche il Comitato Rischi Finanziari di Gruppo e il Comitato Coordinamento Controllo e Operational Risk di Gruppo. Volendo concludere con dei brevi cenni sul secondo dei due Comitati appena menzionati, il

Comitato Coordinamento Controllo e Operational Risk di Gruppo, nella sessione Operational Risk presieduta dal Chief Risk Officer, ha il compito di presidiare gli indirizzi e le politiche, nell'ambito delle indicazioni formulate dagli Organi Societari, in materia di gestione dei rischi operativi, ivi incluso il rischio informatico. Verifica periodicamente il profilo di rischio operativo complessivo del Gruppo, disponendo le eventuali azioni correttive, coordinando e monitorando l'efficacia delle principali attività di mitigazione ed approvando, nell'ambito delle indicazioni ricevute dagli Organi societari, le strategie di trasferimento del rischio operativo.

➤ *Il Chief Compliance Officer*

Nel modello monistico di Governace adottato da Intesa Sanpaolo, infine, è bene evidenziare il ruolo del Chief Compliance Officer. Naturalmente, tale figura è la quintessenza della rilevanza del ruolo del sistema di controllo interno di Intesa Sanpaolo, che, come abbiamo visto, spazia da ambiti strategici a meri ambiti di compliance, avendo, mediante appositi Organi, voce in capitolo anche riguardo le strategie di gestione del rischio, cruciali nel business bancario e ancor di più nel principale gruppo bancario di un paese.

Il Chief Compliance Officer, posto alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato, ad evidenziare proprio la collaborazione stretta che intercorre costantemente fra queste due figure, in posizione di autonomia dalle strutture operative e di separatezza dalla revisione interna, assicura il presidio del rischio di non conformità alle norme a livello di Gruppo, sia nella componente di rischio operativo che in quella di rischio reputazionale, ivi compreso il rischio di sanzioni, perdite o danni derivanti da comportamenti non corretti nei confronti della clientela o che mettano a rischio l'integrità e il regolare funzionamento dei mercati (cd. *Conduct risk*).

Al Chief Compliance Officer sono affidate le funzioni di:

- Definire, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali, gli indirizzi e le politiche in materia di conformità alle norme;



- Coordinare l'attuazione degli indirizzi e delle politiche di conformità alle norme da parte delle unità preposte del Gruppo, anche nei diversi ambiti societari;
- Verificare l'attuazione degli indirizzi e politiche di cui al precedente punto;
- Presidiare l'identificazione e il monitoraggio di eventuali disallineamenti dalle norme vigenti, nonché la consulenza, assistenza e sensibilizzazione delle Funzioni aziendali alle normative;
- Assicurare il presidio del rischio di non conformità in materia di antiriciclaggio, contrasto al finanziamento e gestione degli embarghi.

Il Chief Compliance Officer è dotato della necessaria autonomia e indipendenza dalle Strutture operative, riferisce direttamente agli Organi di vertice ed ha accesso a tutte le attività dell'impresa nonché a qualsiasi informazione rilevante per lo svolgimento dei propri compiti. Il perimetro normativo e le relative modalità di presidio degli ambiti normativi che presentano rischi di non conformità apprezzabili per il Gruppo sono declinati nelle Linee Guida di Compliance di Gruppo, necessariamente curate dal CCO. Il Chief Compliance Officer garantisce un'informativa agli Organi sociali sull'adeguatezza del presidio della conformità, con riferimento a tutti gli ambiti normativi applicabili alla banca che presentino rischi di non conformità.

Il Chief Compliance Officer svolge un ruolo di indirizzo, coordinamento e controllo nei confronti delle società controllate non in service e delle Filiali estere, per le quali è prevista la costituzione di una funzione di conformità interna e la nomina di un Compliance Officer locale; i Compliance Officer delle controllate sono collocati funzionalmente alle dipendenze delle strutture del Chief Compliance Officer, mentre per quelli delle filiali è prevista una dipendenza gerarchica, salvo i casi in cui la normativa locale non lo consenta.

## Conclusioni

Il progressivo aumento della complessità dei sistemi aziendali, la globalizzazione dei mercati, che ha alzato l'asticella per quel che riguarda il raggiungimento di un vantaggio sostenibile, ma ancora gli scandali finanziari che hanno coinvolto molte grandi imprese quotate nei principali mercati borsistici mondiali ed i pesanti fallimenti di alcuni grandi gruppi industriali italiani, sono elementi che hanno avuto un fortissimo impatto sull'opinione pubblica e su tutti gli *stakeholders*. Ciò ha fatto sì che sia accresciuta notevolmente l'attenzione rivolta ai controlli posti in essere dagli organi di governo delle stesse imprese, estremamente ignorati in passato, in quanto ritenuti centri di costo ininfluenti sulla strategia e incapaci di trovare soluzioni concrete alle varie tipologie di problemi che durante la vita aziendale si presentano molto frequentemente.

Vivere un'impresa significa capirne anzitutto le dinamiche ed è innegabile che soventemente, il ruolo svolto da ogni singola risorsa è figlio di una frammentazione estrema che inevitabilmente è controproducente ai fini di una valutazione oggettiva dei processi. Questo discorso vale non solo per l'area Amministrazione, Finanza e Controllo delle imprese, bensì per la macchina aziendale nel suo complesso e, soprattutto nei processi più operativi e che costituiscono il fulcro del business aziendale.

In questo elaborato si è voluto seguire un percorso preciso, partendo dalle fondamenta della *corporate governance*, citando dei brevi cenni storici e focalizzando l'attenzione sull'organo principale di governo, ovvero il consiglio d'amministrazione. Il passo successivo è stato l'approfondimento del sistema di controllo interno, e sono state affrontate le questioni del cambio normativo sia all'interno del contesto italiano sia ampliando gli orizzonti a livello globale con particolare attenzione al sistema anglo-sassone. In un sistema economico per giunta estremamente interconnesso, è stato possibile, inoltre, evidenziare i benefici di un sistema di controllo interno anche a livello di pubblica amministrazione, a livello statale, considerando peraltro la continua valutazione a cui sono sottoposti i sistemi macroeconomici al giorno d'oggi.

Il mondo bancario con le sue peculiarità dovute ai rischi, all'instabilità e alla volatilità dei mercati finanziari e all'ampliarsi della gamma dei servizi e prodotti offerti ha visto nascere l'esigenza di norme precise che facessero da linee guida per il raggiungimento di una sana e prudente gestione. Le norme di *Compliance*, le Istruzioni di Vigilanza della Banca d'Italia, nonché i numerosi studi sul rapporto tra le varie funzioni di controllo hanno delineato un

quadro preciso degli obiettivi da raggiungere in tema di controllo, lasciando allo stesso tempo ampio margine di manovra sull'organizzazione interna.

In considerazione delle specifiche previsioni dettate da Banca d'Italia per il Governo Societario delle Banche, laddove viene imposta la costituzione di un comitato interno ad hoc denominato Comitato Rischi, il Consiglio di Amministrazione di CREDEM, in data 16.10.2014, ha costituito il Comitato Consiliare Rischi di Gruppo a cui sono attribuite tutte le competenze in precedenza demandate al Comitato Consiliare di Controllo Interno e al Comitato Rischi. Il Comitato Rischi svolge un ruolo di supporto - che si esplica in una preventiva attività consultiva, istruttoria e nella formulazione di proposte e pareri - al fine di coadiuvare il Consiglio di Amministrazione nelle valutazioni e decisioni relative alla gestione dei rischi ed al sistema dei controlli interni (SCI), per garantirne l'adeguatezza rispetto alle caratteristiche dell'impresa e del Gruppo in relazione all'evoluzione dell'organizzazione e dell'operatività, nonché al contesto normativo di riferimento.

Con l'ausilio operativo del Servizio *Audit*, tenuto conto delle risultanze emerse dalle attività svolte dalle Funzioni di Controllo, il Comitato fornisce periodicamente un parere al Consiglio di Amministrazione in merito alla completezza, adeguatezza, funzionalità ed affidabilità della struttura organizzativa e dello SCI del Gruppo. Inoltre, il Comitato porta all'attenzione del Consiglio con cadenza trimestrale gli eventuali punti di debolezza e le conseguenti azioni correttive individuate da perseguire, che concorrono alla valutazione dello SCI.

Il Gruppo ha adottato un quadro di riferimento strutturato, attraverso l'attuazione di un processo normato da apposito regolamento interno di RAF di Gruppo. Il RAF è valutato dal Consiglio di CREDEM quale Capogruppo in funzione del "*business model*" e del piano strategico e prevede l'approvazione di obiettivi di rischio e soglie di tolleranza.

Il RAF individua il livello di *risk appetite*, inteso come obiettivo di rischio o propensione al rischio (complessivo e per singola tipologia) che la Banca intende assumere per il perseguimento dei propri obiettivi strategici. Questo è declinato in coerenza con lo SCI e soprattutto con il processo ICAAP (valutazione della propria adeguatezza patrimoniale attuale e prospettica in relazione ai rischi assunti ed alle strategie aziendali). Il Consiglio di Amministrazione di CREDEM ha definito le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano identificati, gestiti e monitorati in modo adeguato. In particolare, il Consiglio di CREDEM ha valutato tutte le tipologie di

rischio a livello consolidato e ne ha approvato l'assunzione in maniera articolata su Società e *Business Unit* che nel RAF sono individuate come rilevanti per l'apporto al rischio di gruppo.

Il Gruppo CREDEM ha definito il proprio SCI come l'insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a consentire, attraverso un processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, la sana e prudente conduzione dell'attività bancaria. Esse sono state definite dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo avvalendosi del supporto del Comitato Rischi e delle attività svolte dalle Funzioni di Controllo.

Lo SCI è stato disegnato in coerenza con il quadro normativo e regolamentare, con l'assetto organizzativo del Gruppo ed in linea con gli *standard* e le migliori pratiche nazionali ed internazionali, include il sistema di gestione dei rischi e di controllo interno associato al processo di informativa finanziaria consolidata ("Sistema"). Il Sistema è finalizzato a garantire che l'informativa finanziaria anche consolidata risulti attendibile, accurata, affidabile e tempestiva.

In coerenza con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza sul sistema dei controlli, la Società Intesa ha predisposto il "Regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrato" che definisce le linee guida del sistema dei controlli interni di Intesa Sanpaolo, in qualità di banca e di Capogruppo, attraverso la declinazione dei principi di riferimento e la definizione delle responsabilità degli Organi e delle funzioni con compiti di controllo che contribuiscono, a vario titolo, al corretto funzionamento del Sistema dei Controlli Interni, nonché l'individuazione delle modalità di coordinamento e dei flussi informativi che favoriscono l'integrazione del sistema. Il Regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrato rappresenta la cornice di riferimento del sistema dei controlli interni del Gruppo Intesa Sanpaolo, nella quale si inquadrano i principi e le regole sui controlli cui devono ispirarsi e ricondursi i documenti normativi emanati all'interno del Gruppo con riferimento a specifici ambiti della vigilanza prudenziale (politiche e processi in materia di: gestione dei singoli profili di rischio, sistemi interni di misurazione dei rischi utilizzati a fini gestionali o per il calcolo dei requisiti patrimoniali, prevenzione del rischio di non conformità e del rischio di riciclaggio, tecniche di attenuazione dei rischi, RAF, ICAAP, informativa al pubblico, operazioni di cartolarizzazione, obbligazioni bancarie garantite, conflitti d'interesse, valutazione delle attività aziendali, nuovi prodotti/servizi o avvio di nuove

attività o inserimento in nuovi mercati, partecipazioni detenibili, governo amministrativo e finanziario, continuità operativa, sicurezza informatica, sistema informativo, analisi del rischio informatico, ecc.). In questa prospettiva, il predetto Regolamento e i Documenti di Governance costituiscono, nel loro insieme, un corpo normativo integrato e organico in materia di Sistema dei Controlli del Gruppo Intesa Sanpaolo. In linea con la normativa di diritto societario e con quella di vigilanza bancaria ed in coerenza con le indicazioni del Codice di Autodisciplina, la Banca si è dotata di un sistema di controlli interni e di gestione dei rischi volto a identificare, misurare e valutare, monitorare e controllare, mitigare e comunicare nel continuo i rischi della Banca e del Gruppo, che vede il coinvolgimento degli Organi collegiali, delle apposite funzioni di controllo interno, oltre all'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 e al Dirigente preposto. Concorre al sistema dei controlli anche la società di revisione. In attuazione degli indirizzi definiti dagli Organi sociali, il Sistema dei Controlli Interni della Banca e del Gruppo è stato disegnato in modo da realizzare un presidio costante per l'identificazione, il governo e il controllo dei rischi connessi alle attività svolte. Tale sistema assume come riferimento, tra le altre, le disposizioni di vigilanza in materia di controllo prudenziale delle imprese e dei gruppi bancari, di organizzazione e governo societario delle banche, di conglomerati finanziari, di servizi e attività di investimento e tiene conto dell'evoluzione delle *best practices* a livello internazionale. Le Società del Gruppo Intesa Sanpaolo adottano un Sistema dei Controlli Interni basato su tre livelli, in coerenza con le disposizioni normative e regolamentari vigenti.

Se la responsabilità primaria di una buona *corporate governance* resta in capo all'organo con funzioni di gestione (supportato dall'organo con funzioni di controllo) e al *senior management*, non restando escluse le autorità di vigilanza che hanno un ruolo importante, non solo nel monitoraggio, ma anche nell'individuazione di quelle che sono buone pratiche di governo societario, vi sono molti altri soggetti che possono promuovere il buon governo delle banche con conseguente abbattimento di alcuni rischi primi fra tutti quelli operativi.

Si possono individuare chiaramente tali soggetti: gli azionisti, i correntisti e gli altri clienti, le associazioni dell'industria bancaria (si pensi alla nostra ABI), gli studi di

consulenza che assistono le banche, le agenzie di *rating*, gli stessi dipendenti della banca. Ognuno di essi può infatti concorrere alla creazione e al mantenimento di un contesto operativo improntato alla correttezza e alla rettitudine: agli azionisti delle banche si richiede di esercitare il diritto di voto con consapevolezza ed essere soggetti attivi anche nel valutare le informazioni relative all'andamento della società per poter esercitare i propri diritti in modo informato; ai correntisti si chiede di non depositare i loro soldi presso banche che siano gestite in modo non sano o non prudente; alle associazioni industriali del settore di promuovere l'adozione di principi di sana e prudente gestione; ai consulenti (in particolare alle società che offrono consulenza professionale in materia di rischi) si richiede di porre quale obiettivo finale della consulenza l'applicazione di pratiche di governo societario virtuose e alle agenzie di *rating* si suggerisce di dare maggiore peso nella loro attività di valutazione proprio alle pratiche di *corporate governance*. L'obiettivo generale è dunque quello di creare le condizioni sia all'interno dell'impresa bancaria sia all'esterno affinché non vi sia spazio per comportamenti scorretti ma nemmeno inefficienti o comunque non improntati ad un governo societario che punti prima di ogni altra cosa alla sana e prudente gestione della banca, stigmatizzando a tutti i livelli ogni diversa attitudine.

## LA BCE INSERISCE IL GRUPPO CREDEM TRA I CONGLOMERATI FINANZIARI PER LE DIMENSIONI RAGGIUNTE

In data 6 ottobre, la Banca Centrale Europea (BCE) ha comunicato al Gruppo Credem l'inserimento tra i gruppi societari italiani che svolgono attività significativa sia nel settore bancario e dei servizi di investimento sia nel settore assicurativo (conglomerati finanziari).

Il Gruppo sta perseguendo una forte strategia di espansione ed ha raggiunto a fine giugno 2017 quasi 40 miliardi di totale attivo, con una crescita particolarmente significativa, pari a quasi il 26%, da fine 2013. Lo sviluppo ha riguardato tutte le attività del Gruppo, dai servizi di investimento e bancari alla consulenza nell'ambito assicurativo con le riserve raddoppiate dalla fine del 2013 a giugno 2017 raggiungendo quota 6,5 miliardi di euro.

L'inclusione nell'elenco dei conglomerati finanziari prevede una vigilanza supplementare a cura della BCE, che si aggiunge alle altre autorità di vigilanza settoriali ed a quella già esercitata sempre dalla BCE sul Gruppo come banca "significativa" dal 1 gennaio 2016 all'interno del SSM (Single Supervisory Mechanism), così da rafforzare ulteriormente le tutele verso la clientela del Gruppo.

*"Da sempre abbiamo creduto che la completezza d'offerta sia un elemento qualificante per la consulenza ed i servizi che proponiamo ai nostri clienti", ha dichiarato **Nazzareno Gregori**, Direttore Generale di Credem, "ed i trend di crescita che abbiamo riscontrato ci danno conferma della correttezza della strada intrapresa e che la clientela ha riposto fiducia in questo modello basato su competenza, ampiezza ed integrazione dell'assistenza e del supporto fornito a privati ed imprese."*

## IL GRUPPO CREDEM

Il Gruppo Credem è uno dei principali gruppi bancari privati italiani quotati ed ha registrato a fine giugno 2017 un utile netto in progresso del 43,9% a/a a 101,3 milioni di euro. Nel primo semestre del 2017 è proseguito inoltre il trend di sviluppo delle quote di mercato con 53 mila nuovi clienti. Confermato anche il sostegno all'economia con prestiti in crescita del 4,9% a/a a 23,5 miliardi di euro mantenendo la qualità dell'attivo a livelli di eccellenza con sofferenze nette su impieghi netti a 1,44%. Il Gruppo ha sede a Reggio Emilia ed opera sul territorio nazionale con 692 tra filiali, centri imprese, centri small business e negozi finanziari, 6.110 dipendenti, 869 consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, 222 subagenti finanziari e 98 agenti specializzati nella cessione del quinto dello stipendio. Il gruppo è attivo in tutte le aree del banking commerciale ed inoltre opera, attraverso le sue controllate, nel risparmio gestito, leasing, factoring e assicurazioni.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Fonte : sito web aziendale. **Comunicato stampa del 09/10/2017**



## **INTESA SANPAOLO: CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA**

*Torino, Milano, 31 luglio 2015* – Il Consiglio di Sorveglianza di Intesa Sanpaolo, riunitosi in data odierna, sotto la presidenza di Giovanni Bazoli, dopo aver sottolineato che il sistema dualistico di governo societario di Intesa Sanpaolo ha costituito un fattore importante per il raggiungimento della posizione di riconosciuta eccellenza anche a livello europeo della Banca, ha deciso all'unanimità di adottare il sistema di *governance* definito monistico, costituito da un unico Consiglio di Amministrazione, cui competono le funzioni di gestione e di supervisione strategica, nonché quelle di controllo. Il sistema monistico, che si distingue dal sistema tradizionale per l'assenza del Collegio Sindacale, è stato scelto perché ritenuto corrispondente ai modelli largamente seguiti in molti Paesi esteri e quello in grado di migliorare ulteriormente la qualità della *governance* attuale. Il Consiglio di Sorveglianza ha quindi deliberato di sottoporre all'approvazione dell'Assemblea le conseguenti modifiche statutarie e di avviare l'iter per l'ottenimento delle necessarie autorizzazioni da parte delle autorità competenti.

Il Consiglio di Sorveglianza, inoltre, ha deliberato - in luogo dell'Assemblea, ai sensi dell'art. 25.2 lettera c) dello Statuto - le modifiche statutarie agli articoli 7, 17, 20, 25 e 27 decise il 17 marzo scorso dal Consiglio di Gestione e dal Consiglio di Sorveglianza, per i profili di rispettiva competenza, e autorizzate dalla Banca d'Italia con provvedimento del 7 luglio scorso.

Tali modifiche, strettamente conseguenti all'evoluzione della normativa di Vigilanza, si sono rese necessarie per recepire gli aggiornamenti apportati dalla Banca d'Italia alle proprie Disposizioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione (Circolare 285/2013).<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Fonte: sito web aziendale

# Intesa «vira» verso il sistema monistico

Intesa Sanpaolo vira verso il monistico. Secondo quanto appreso da Il Sole 24 Ore, è questo l'orientamento emerso dalla riunione informale del Consiglio di Sorveglianza che si è tenuta ieri mattina a Milano, dedicata interamente alla riforma della governance: dopo un percorso durato sette mesi, sul tavolo del consiglio di fatto rimanevano due opzioni, cioè una revisione dell'attuale duale «all'italiana» o il passaggio al monistico. La prima, si è detto ieri, si rivelerebbe poco compatibile con i vincoli imposti dalla normativa italiana, sia di legge che di fonte Bankitalia, che di fatto finirebbero per limitarne l'efficacia; di qui, appunto, la scelta della seconda: le condizioni tecniche non consentono di mantenere il duale e il sistema monistico, al momento, è quello ritenuto più adatto a rispondere alle istanze in tema di controlli, gestione e supervisione strategica poste dalla Crd IV, dalle recenti disposizioni di Basilea 3 sulla governance bancaria nonché dalle indicazioni date dalla Bce. Finendo per valorizzare al meglio l'esperienza vissuta dalla banca nei suoi nove anni di duale, che ha accompagnato la crescita del gruppo e che - a maggior ragione con le modifiche introdotte un anno fa con la nuova circolare 285 - ha già visto la concentrazione di controllo e supervisione in capo alla Sorveglianza.

La riunione di ieri, anticipata da una seduta della commissione governance, ha visto un'ampia introduzione del presidente, Giovanni Bazoli. Poi gli interventi, in un dibattito da cui è emersa ancora qualche diversità di vedute tra i componenti dell'organo. Alla fine, dopo un ulteriore approfondimento dell'assetto che avrebbero assunto i due consigli con il ritocco dell'attuale duale, ritenuto non ottimale, si sarebbe affermata la scelta del monistico, che nella riunione già convocata per il 31 luglio della Sorveglianza dovrebbe essere approvata all'unanimità.

Quindi la parola passerà all'ufficio legale e ai consulenti, incaricati di riscrivere quasi completamente lo statuto. Secondo l'agenda abbozzata ieri, il testo definitivo verrà sottoposto ai consigli tra settembre e ottobre per l'approvazione, per poi inviarlo alla Bce. Francoforte avrà 90 giorni di tempo per validarlo: se l'approvazione arriverà in tempi rapidi l'assemblea straordinaria potrà essere convocata entro fine anno, diversamente si slitterà a inizio 2016, ferma restando - si è ribadito ieri - la volontà di eleggere in aprile il nuovo consiglio secondo le nuove regole. Che vedranno, ad esempio, la presenza di un solo manager, il ceo, nel board, che potrebbe essere eletto secondo meccanismi diversi dall'attuale proporzionale. Con il monistico Intesa Sanpaolo di fatto aprirà una strada che - su impulso della nuova normativa di settore e della Bce - anche altre banche italiane potrebbero seguire nei prossimi mesi.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Fonte: [ilsole24ore.com](http://ilsole24ore.com), 23/07/2015

## **BIBLIOGRAFIA**

AL-NAJJAR B. (2011), The Determinants of Audit Committee Independence and Activity: Evidence from the UK, *International Journal of Auditing* 15, 191-203.

ADIGUZEL H.(2013), Corporate Governance, Family Ownership and Earnings Management: Emerging Market Evidence, *Accounting and Finance Research* 2 (4), 17-33.

ALDAMEN H., DUNCAN K., KELLY S., MACNAMARA R. and NAGEL S. (2012), Audit committee characteristics and firm performance during the global financial crisis, *Accounting and Finance* 52, 971-1000.

ANGIOLA N., (2000), *Corporate governance e impresa familiare*, Giappichelli Editore, Torino.

ARONOFF C.E., WARD J.L., *Another Kind of Hero: Preparing Succession for Leadership*, in *Family Business Series*, n. 3, Business Owner Resources, Marietta, GA, 1992, p.2.

ARONOFF C.E., WARD J.L., *Family Meetings: How To Build a Stronger Family and a Stronger Business*, in *Family Business Leadership Series*, N. 2, Business Owner Resources, Marietta, GA, 1992, pp. 7-15.

ARONOFF C.E., WARD J.L., *How to Choose & Use Advisors: Getting the Best Professional Family Business Advise*, in *Family Business Leadership Series*, n. 6, Business Owner Resources, Marietta, GA, 1994, p. 15.

ARONOFF C.E., WARD J.L., *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*, in *Family Business Leadership Series*, No. 8, Business Owner Resources, Marietta, GA, 1996, p. 6.

ARONOFF C.E., WARD J.L., *Family Business Governance: Maximizing Family Business Potential*, in *Family Business Leadership Series*, N. 8, Business Owner resources, Marietta. GA, 1996, p. 10.

- ARONOFF C.E., WARD J.L., *Family Meeting: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business*, cit., p. 30 ss.
- ARONOFF C.E., WARD J.L., *Family Business Governance: Maximising Family and Business Potential*, in *Business Owner Resources*, Family Business Leadership Series, n. 8, Marietta, GA, 1996, p.7.
- BARRY, *The development of organisation structure in the family firm*, *Journal of General Management*, autunno 1975.
- BORRUSO, *Dal laboratorio artigiano alla piccola impresa urbana*. In. BELFANTI-MACCABELLI (a cura di), *Un paradigma per i distretti industriali. Radici storiche, attualità, sfide future*, Grafo, Brescia 1997.
- CAPRIGLIONE F., (2010), *Fonti Normative*, in F. CAPRIGLIONE (a cura di), *L'ordinamento finanziario italiano*, Padova, Cedam, Tomo 1.
- CAPRIGLIONE F., “I «prodotti» di un sistema finanziario evoluto. Quali regole per le banche? (Riflessioni a margine della crisi causata dai mutui sub - prime)”, in “*Banca borsa e titoli di credito*”, 2008
- CESARINI F., *I conflitti di interesse nelle banche*, in “*Bancaria*”, Vol. 61, n. 2 (feb. 2005) , pp. 21-25.
- CAREY P., SIMNETT R. and TANEWSKI G. (2000), Voluntary Demand for Internal and External Auditing by Family Businesses, *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 19, 1-16.
- CESARONI F.M., (2004), *Il collegio sindacale nella corporate governance delle società italiane*, Giappichielli Editore, Torino.
- CLIFF-JENNINGS, *Multidimensional Degree of Family Influence*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005.
- CODA V., *La valutazione della solvibilità a breve termine*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, 1984. P. 17.

- COLLI, (2002), *I volti di Proteo. Storia della piccola impresa in Italia nel Novecento*, Bollati Boringhieri, Torino.
- COLLIER P. and GREGORY A. (1999), Audit committee activity and agency costs, *Journal of Accounting and Public Policy* 18, 311-332.
- CORBETTA, (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- CORBETTA-MONTEMERLO-GNAN, (1997), *Imprese familiari di piccole e medie dimensioni*. – CORBETTA G., MONTEMERLO D., GNAN L., *Indagine sulle imprese familiari di piccole e medie dimensioni secondo il modello Mass Mutual*, SDA Bocconi, Milano.
- D'AMICO L., *L'azienda a proprietà familiare: la rilevanza del fenomeno*, in AA.VV., *L'azienda a proprietà familiare*, Giappichelli, Torino, 1996, p.24.
- DAVIS P., *Realizing the Potential of Family Business*, in *Organizational Dynamics*, n. 2, 1983, p. 47 ss.
- DAVIS-TAGIURI, *Bivalent Attributes of the Family Firm*. In *Family Business Review*, Volume IX, n. 2, 1996.
- DE VISSCHER F.M., ARONOFF C.E., WARD J.L., *Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business*, in *Family Business Leadership Series*, n. 7, Business Owner Resources, Marietta, GA, 1995, p. 4.
- DE VLAMINCK N. and SARENS G. (2013), The relationship between audit committee characteristics and financial statement quality: evidence from Belgium, *Springer Scienze+Business Media New York*.
- DELI D.N. and GILLAN S.L. (2000), On the demand for independent and active audit committees, *Journal of Corporate Finance* 6, 427-445.
- DELL'AMORE, (1962), *Le fonti del risparmio familiare*, Giuffrè, Milano.
- DEMATTE' C. , CORBETTA G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, in *Working Paper*, Università Commerciale L. Bocconi, Milano, n. 53/22, 1993, pp. 22-27.

- DONNA, (1999), *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci editore, Roma.
- EISENHARDT (2016(i)), *Grand Challenges and inductive methods : rigor without rigor mortis*;
- EISENHARDT & GRAEBNER (2007), *Theory building from cases: opportunities and challenges*
- ENRIQUES L. (2009), *Corporate governance in banca: quali lezioni dalla crisi*, in “La Voce”26/08/2009.
- FAMA , EUGEN E F. (1985), *What's different about banks?* , in “Journal of Monetary Economics ”, Vol. 15, Is. 1, gennaio 1985, pp. 29-39, Chicago, University of Chicago.
- FERRARINI G. E UNGUREANU M.C. (2010), *Economics, politics and the international principles for sound compensation practices. An analysis of executive pay at European Banks* , in “ECGI Law Working Paper”, n. 169/2010.
- FERRO-LUZZI PAOLO , (1985), *La funzione dei sindaci nel codice civile, nella legge bancaria e nel T.U. delle leggi sulle Casse di Risparmio e sui Monti di Credito di prima categoria* , in Banca Borsa e Titoli di Credito, I, p. 38 e ss.
- FERRO-LUZZI PAOLO , (1995), *Lezioni di Diritto Bancario* , Giappichelli Editore, Torino.
- FERRO-LUZZI PAOLO , (2009), *Requisiti degli esponenti*, in Sistema dualistico e governance bancaria, a cura di P. Abbadessa e F. Cesarini, Torino, Giappichelli , p. 145-156.
- FURFINE , CRAIG . H. (2001), *Bank for International Settlements, Banks as monitors of other Banks: Evidence of Overnight Federal Funds Market* , in “Journal of Business”, vol. 74, n. 1, pp. 33 -57.
- FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1989, pp. 48-49.
- FLEMING, *Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace*. In *Journal of Management Studies*, 42:7, 2005.

- GALLO, *The family in business*, in *Journal of the family firm institute*, 2004.
- GARTNER, *Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development*, *Entrepreneurship theory and practice*, 25, 3, 2001.
- GENNARO, *Le imprese familiari di grandi dimensioni*, in *Organizzazione e Sviluppo*, n. 87, gennaio 1985.
- HANNAN-FREEMAN, *The Populaton Ecology of Organizations*, in *American Journal of Sociology*, n. 49, 1977.
- HOY-VERSER, *Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm*. In *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1), 1994.
- HUSE-JOHANNISSON, *Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge*. In *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 2000.
- IANNIELLO G. (2013), *The effects of board and auditor independence on earnings quality: evidence from Italy*, *Springer Science+Business Media New York*.
- JENSEN & MECKLING, op.cit.; FAMA, *Agency problems and theory of the firm*; FAMA & JENSEN, *Separation of ownership and control*; EISENHARDT, *Agency theory*.
- KETS DE VRIES M.F.R., *The Dinamics of Family Controlled Firms: the Good and the Bad News*, in *Organizational Dynamics*, n. 2, 1993, p. 64
- KOIRANEN, *Entrepreneurialism, managerialism and paternalism as clashing ideologies in family business systems*. In *Annual Review of progress in Entrepreneurship Research: 2*, Brussels, 2003.
- LANSBERG I., *Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap*. *Organizaional Dynamics*, 12, 1983.
- LEACH, *Guide to the family business*. – LEACH P. *Stoy Hayward guide to the family business*, Kogan, 1999.
- LEVINE , ROSS (2003), *The Corporate Governance of Banks: A concise Discussion of Concepts and Evidence* , Discussion Paper n. 3, Global Corporate Governance Forum, 21 luglio 2003, [www.gcgf.org](http://www.gcgf.org)

MAYE R, F. (1997), *Corporate governance, competition and performance*, in S. Deakin e A. Hughes, *Enterprise and Community: New Directions in Corporate Governance*, Oxford, Blackwell.

MELLA P., *Indici di Bilancio. Guida alla procedura per l'analisi e il controllo della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1996, p. 172.

MENDEZ C.F. and GARCIA R.A. (2007), The effects of Ownership Structure and Board Composition on the Audit Committee Meeting Frequency: Spanish evidence, *Spanish Evidence* 15 (5), 909-922.

MONTALENTI P., (2010), *La società per azioni quotata*, Zanichelli, Bologna.

MOSCO G. (2008), *Le regole di governance per le quotate una risorsa o un peso?*, in “Imprese e Investitori, crescita, tutele, interessi, quaderni di giurisprudenza commerciale”, Milano, Giuffrè, p. 41-59.

MOSCO G., (2006), *Rafforzamento dei controlli interni e indebolimenti sistematici degli organi di sorveglianza*, in “A.G.E.”, 2006, I, 33 e ss.

MOSCO G. e LO PREIA T O S.(2009), *Lo scudo e la lancia nella guerra dei subprimes: ipertrofia e perforabilità del sistema dei controlli*, in “Analisi giuridica dell'economia”,1, pp. 89 e ssg.

MOSCO G., (2009), *Funzioni aziendali di controllo, principio di proporzionalità e ruolo degli organi sociali nella MIFID*, in “La nuova disciplina degli intermediari dopo la MIFID, prime valutazioni e tendenza applicative”, M. de Mari, a cura di, Wolters Kluwer Italia, 2009, p.31-46.

NORDQVIST, *Understanding the Role of Ownership in Strategizing*, JIBS Dissertation Series No. 029, 2005.

O'SULLIVAN N. (2000), The impact of board composition and ownership on audit quality: evidence from large UK companies, *British Accounting Review* 32, 397-414.

OUCHI, *Markets, bureaucracies and clans*. In *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980.

PELLEGRINI, *Paternalistic leadership: A review and agenda for future research*. In *Journal of Management*, Giugno 2008



- PINI M., *La sopravvivenza dell'azienda di famiglia al passaggio generazionale*, in AA.VV., *L'azienda a proprietà familiare*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 93 ss.
- POTITO, (2006), *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese*, Giappichelli Editore, Torino.
- POUTZIOURIS P., CHITTENDEN F., *Family Business or Business Families?*, cit., p. 15 ss.
- PROSPERETTI M. e COLAVOLPE A. a cura di (2009), *Banche, Assicurazioni e Gestori di risparmio – Corporate governance, vigilanza e controlli*, Milano, IPSOA.
- RAGHUNANDAN K. and RAMA D.V. (2007), Determinants of Audit Committee Diligence, *Accounting Horizons* 21 (3), 265-279.
- SARENS G. and MOHAMMED J. ABDOLMOHAMMADI (2011), Monitoring Effects of the Internal Audit Function: Agency Theory versus other Explanatory Variables, *International Journal of Auditing* 15, 1-20
- SCHULZE-LUBATKIN-DINO, *Altruism in family firms*, in *Managerial and Decision Economics*, pp. 247-259, giugno-agosto 2002.
- STARCK-FALK, *Transfers, empathy formation, and reverse transfer*. *American Economic Review*, 88 (2), 1998.
- TROTMAN A.J. and TROTMAN K.T. (2010), The intersection of Family Business and Audit Research: Potential Opportunities, *Family Business Review* 23(3), 216-229.
- VENDER J., GERVASONI A., DESSY A., *La quotazione in borsa come operazione per lo sviluppo della media impresa familiare*, in A. DESSY, J. VENDER, *Capitale di rischio e sviluppo dell'impresa*, Egea, Milano, 1996, pp. 151-152.
- VIGANO' E., (2005), *Il valore dell'impresa familiare nella successione generazionale*, Cedam, Padova.
- VIGANO' R., (2001), *Valore del family business e valutazione strategica*, in VIGANO' E., *La sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Cedam, Padova.

VIGANO' R., (2001), *Il valore dell'azienda. Analisi storica e obiettivi di determinazione*, Cedam, Padova.

WARREN, *Against paternalism in Human Resource Management. Business Ethics: A European Review*, Vol. 8:1, 1999.

WARD L., *Creating Effective Boards for Privates Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*, Jossey-Bass, New York, p. 14 ss.

WEBER, *The theory of social and economic organization*. – WEBER, M., *The theory of social and economic organization* (A.M. Henderson & T. Parsons, Trans.), New York: Oxford University Press, 1947.

YIN, (2004), *Case Study Methods*

ZAPPA, (1962), *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano.

ZATTONI A., (2006), *Assetti proprietari e corporate governance*, Egea Editore, Milano.

ZINGALES L. (1997), *Corporate Governance* , in *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law* , Chicago, University of Chicago.