

[Stampa l'articolo](#) | [Chiudi](#)

OSSERVATORIO DI DIRITTO BANCARIO

Sistema dei controlli interni: l'organo con funzione di supervisione strategica

Marcello Priori, Dottore Commercialista, Studio CPAssociati, Romina Guglielmetti, Studio Legale Guglielmetti

Un efficace sistema dei controlli interni è un requisito imprescindibile per assicurare una sana e prudente gestione delle banche. Sulla base di questo presupposto – e sulla spinta di numerose iniziative a livello internazionale – il governo societario delle banche è stato stimolato a cambiamenti progressivi finalizzati a un presidio effettivo dei rischi.

Ciò è avvenuto anche mediante un'assegnazione puntuale del ruolo di ciascun organo nella definizione *ex ante* e nella gestione di livelli di rischio adeguati e sostenibili, in linea con gli indirizzi di programmazione strategica adottati dalla Banca, e mediante la vigilanza sul corretto funzionamento delle politiche di gestione e di controllo.

Come chiaramente indicato nella nota della Banca d'Italia dell'11 gennaio 2012 avente ad oggetto l'“*Applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*”, “*compiti e poteri di amministrazione e di controllo devono essere ripartiti in modo chiaro ed equilibrato tra i diversi organi e all'interno di ciascuno di essi, evitando concentrazioni di potere che possano impedire una corretta dialettica interna*”.

Si tratta del c.d. principio di “bilanciamento dei poteri”, che viene definito nelle “*Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*” del 2008 e puntualizzato per la prima volta in maniera non esaustiva, ma dettagliata con il 15° aggiornamento del 2 luglio 2013 alla Circolare n. 263 (le “Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche”, la “Circolare”).

Infatti, il Capitolo 7 della Circolare dedica la Sezione II al ruolo degli organi aziendali, ai quali rimette la responsabilità primaria di assicurare nel tempo all'interno delle banche la completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni, ciascuno secondo le proprie rispettive competenze.

Affinché il sistema dei controlli funzioni correttamente e venga fissato in maniera chiara “chi fa che cosa” è stato introdotto l'onere a carico dell'**organo con funzione di supervisione strategica di approvare “un documento** , diffuso a tutte le strutture interessate, nel quale sono definiti 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”.

L'organo con funzione di supervisione strategica (che, in genere, coincide con il consiglio di amministrazione[1]) è il soggetto chiamato a deliberare sugli indirizzi di carattere strategico della banca e a verificarne l'attuazione, svolgendo, pertanto, un ruolo centrale nel sistema di governo.

Per tale ragione la Banca d'Italia, dopo aver chiarito nel 2008 e nel 2011[2], mediante la fissazione di principi generali e linee guida, l'importanza di tale organo in termini di autorevolezza, professionalità e composizione diversificata[3], con l'ultimo aggiornamento delle *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*, è ulteriormente intervenuta sul punto, delineando una cornice piuttosto definita dei compiti del consiglio di amministrazione, ben differenziandoli da quanto, invece, di competenza dell'organo con funzione di gestione[4].

Con specifico riferimento al sistema dei controlli, all'organo con funzione di supervisione strategica spettano tre funzioni: di pianificazione strategica, di gestione organizzativa e, infine, di valutazione e monitoraggio.

1. La *funzione di pianificazione strategica* consiste nella definizione e approvazione:

- a) del modello di business della banca;
- b) degli indirizzi strategici (soggetti a revisione periodica in funzione dell'evoluzione dell'attività aziendale);
- c) degli obiettivi di rischio, della soglia di tolleranza (ove identificata) e delle politiche di governo dei rischi;
- d) delle linee di indirizzo del sistema dei controlli interni;
- e) dei criteri per l'individuazione delle operazioni di maggior rilievo da sottoporre al vaglio preventivo delle funzioni di controllo dei rischi.

Al fine della codificazione del corretto esercizio di tale funzione, particolare importanza riveste l'attività di verbalizzazione delle riunioni consiliari, dalla quale è opportuno emerga con chiarezza la consapevolezza con la quale le deliberazioni in esame vengono assunte[5].

2. La *funzione di gestione organizzativa* consiste nella definizione di una struttura aziendale adeguata al corretto perseguimento degli obiettivi strategici, nel rispetto del principio della sana e prudente gestione, che include le seguenti approvazioni:

- a) la costituzione delle funzioni aziendali di controllo, fissandone compiti, responsabilità e le modalità di coordinamento e di collaborazione, oltre che i flussi informativi, anche mediante l'approvazione di uno specifico documento, del quale si è già detto;
- b) il processo di gestione del rischio;
- c) le politiche e i processi di valutazione delle attività aziendali[6], verificandone

l'adeguatezza;

d) il processo per lo sviluppo e la convalida dei sistemi interni di misurazione del rischio non utilizzati a fini regolamentari, valutandone periodicamente il corretto funzionamento;

e) il processo di approvazione di nuovi prodotti e servizi, l'avvio di nuove attività, l'inserimento in nuovi mercati;

f) la politica aziendale in materia di esternalizzazione delle funzioni aziendali;

g) il codice etico.

3. La *funzione di valutazione e di monitoraggio* è complementare a quelle sopra indicate e consiste nell'assicurare che:

a) la struttura della banca sia coerente con l'attività svolta e con il modello di *business* adottato, evitando la creazione di strutture complesse non giustificate da finalità operative;

b) il sistema dei controlli interni e l'organizzazione aziendale operino in conformità ai principi generali indicati nella Circolare e che le funzioni aziendali di controllo siano conformi alle previsioni indicate nella Circolare stessa[7].

h) l'attuazione della RAF (*risk appetite framework*) sia coerente con gli obiettivi di rischio e con la soglia di tolleranza approvata;

i) il piano strategico, la RAF, l'ICAAP[8], i budget ed il sistema dei controlli interni siano coerenti;

j) la qualità e l'allocatione del capitale e della liquidità detenuti siano coerenti con la propensione al rischio, alla politiche di governo dei rischi e al loro processo di gestione.

Nel caso in cui dalle verifiche sul sistema dei controlli interni e sull'organizzazione aziendale emergessero carenze o anomalie, il consiglio di amministrazione ha l'obbligo di promuovere tempestivamente azioni correttive, valutandone l'efficacia. Parimenti, il consiglio di amministrazione valuta periodicamente l'adeguatezza e l'efficacia della RAF e la compatibilità tra il rischio effettivo e gli obiettivi di rischio.

Tra le altre attività di competenza dell'organo di supervisione strategica si segnala anche l'approvazione del programma di attività (incluso il piano di audit) e l'esame delle relazioni annuali predisposte dalle funzioni aziendali di controllo.

Inoltre, qualora la banca operi in giurisdizioni poco trasparenti o attraverso strutture complesse, il consiglio di amministrazione valuta i relativi rischi operativi, in particolare, di natura legale, reputazionali e finanziari, individuando i presidi per attenuarli e assicurandone il controllo effettivo.

Destinatari di una serie aggiuntiva di compiti sono i consigli di amministrazione delle banche che adottano sistemi interni di misurazione dei rischi, che devono essere specificamente approvati, verificandone periodicamente la validità e vigilando sulla loro rispondenza ai requisiti previsti dalla normativa, che vengono attestati annualmente.

In un prossimo intervento verrà trattato l'organo con funzione di gestione.

[1] L'organo con funzioni di supervisione strategica può essere diverso a seconda del modello del sistema di amministrazione e controllo adottato. Nel sistema tradizionale e monistico coincide con il consiglio di amministrazione, mentre nel sistema dualistico generalmente coincide con il consiglio di sorveglianza, ferme restando diverse disposizioni statutarie.

[2] Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle

banche e nota correlata della Banca d'Italia dell'11 gennaio 2012 avente ad oggetto l'"Applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche", che sono state elaborate tenendo conto, tra l'altro, delle EBA Guidelines on Internal Governance del 27 settembre 2011.

[3] La professionalità e la diversificazione devono essere valutate anche in funzione di una consapevole e proficua partecipazione ai comitati interni e tenendo in considerazione le dimensioni operative e dimensionali della banca.

[4] L'organo con funzione di gestione, del quale si tratterà in un prossimo intervento, è l'organo aziendale (ad esempio, il comitato esecutivo) o il soggetto (ad esempio, l'amministratore delegato) ai quali spettano o sono delegati compiti di gestione corrente, intesa come attuazione degli indirizzi deliberati nell'esercizio della funzione di supervisione strategica. In tale definizione è inclusa anche la figura del direttore generale.

[5] Con riferimento all'approvazione del modello di business, in particolare, dovrà emergere la "consapevolezza dei rischi cui tale modello espone la banca e la comprensione delle modalità attraverso le quali i rischi sono rilevati e valutati". Quanto, invece, alle linee di indirizzo dei sistemi dei controlli interni è bene venga esplicitata la verifica che queste sono coerenti "con gli indirizzi strategici e la propensione al rischio stabiliti, nonché sia in grado di cogliere l'evoluzione dei rischi aziendali e l'interazione tra gli stessi".

[6] In particolare, l'organo con funzione strategica stabilisce i limiti massimi dell'esposizione della banca verso strumenti o prodotti finanziari di incerta o difficile valutazione.

[7] La sezione III della Circolare stabilisce una serie di requisiti di professionalità in capo ai responsabili delle funzioni di controllo, individuando i presidi affinché possano agire in modo indipendente nella Banca.

[8] Quanto al processo ICAAP, il consiglio di amministrazione definisce e approva le linee generali del processo, assicurandone la coerenza con la RAF e l'adeguamento tempestivo in relazione a modifiche delle linee strategiche, dell'assetto organizzativo, del contesto operativo di riferimento.

Con specifico riguardo ai rischi di credito e di controparte, approva le linee generali del sistema di gestione delle tecniche di attenuazione del rischio che presiede l'intero processo di acquisizione, controllo e realizzo degli strumenti di attenuazione del rischio utilizzati.