



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Economia Aziendale

LA CORPORATE GOVERNANCE NELLE IMPRESE BANCARIE

RELATORE  
Prof. Giovanni Fiori

CANDIDATO  
Vittorio Barosini  
Matricola 199961

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITOLO 1: GLI ORGANI DI GOVERNO DELL'IMPRESA .....</b>	<b>3</b>
I) L'organo di governo e i rapporti con la proprietà.....	3
II) La composizione dell'organo di governo.....	5
III) Il "fit & proper" e la "suitability" degli esponenti aziendali delle banche.....	8
IV) L'autovalutazione dell'operato dell'organo di governo.....	11
<b>CAPITOLO 2: IL SISTEMA DEI CONTROLLI E IL RISCHIO NELLE BANCHE .....</b>	<b>12</b>
I) Considerazioni introduttive .....	12
II) Dal controllo strategico alla governance.....	18
III) Il sistema dei controlli interni .....	21
IV) La vigilanza della Banca Centrale Europea e della Banca d'Italia.....	26
<b>CAPITOLO 3: LE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER.....</b>	<b>31</b>
I) La trasparenza dell'informazione aziendale e la comunicazione della corporate governance .....	34
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>40</b>

# LA CORPORATE GOVERNANCE NELLE IMPRESE BANCARIE

## INTRODUZIONE

Il tema della Corporate Governance è ormai oggetto di interesse della comunità accademica, professionale e regolamentare, non solo per via del rapporto esistente tra le regole che disciplinano e guidano le condotte delle banche ed i processi di creazione di valore, ma soprattutto per l'attuale importanza e il forte interesse che esso riveste sia in Italia che all'estero a seguito delle recenti crisi che hanno colpito numerosi istituti di credito.

Per questa serie di motivi si è giunti all'emanazione di una serie di norme, regolamenti comunitari e *guidelines* volte a promuovere l'efficacia e la trasparenza del sistema bancario e finanziario e, soprattutto, a preservarne la stabilità nel suo complesso.

In tale contesto la corporate governance assume un ruolo fondamentale, non solo, come detto prima, in termini di trasparenza, etica e professionalità ma anche nella gestione e nell'analisi delle diverse tipologie di rischio a cui essa è esposta, considerando che l'attività istituzionale degli istituti bancari notoriamente coinvolge interessi privati e pubblici.

Detto ciò, la corporate governance consiste nell'insieme dei processi riguardanti gli assetti proprietari, la configurazione dell'organo di governo e dei sistemi di controllo, nonché nelle relazioni interne e esterne con i diversi e molteplici interlocutori che caratterizzano le banche.

# CAPITOLO 1: GLI ORGANI DI GOVERNO DELL'IMPRESA

## I) L'organo di governo e i rapporti con la proprietà

L'organo di governo si identifica con il soggetto economico a cui vengono affidate, almeno in un primo momento, le scelte in termini strategici, con “l'obiettivo della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio lungo periodo»<sup>1</sup>.

Ad esso dunque spetta il compito di:

- Analizzare e dirigere la strategia della banca con i relativi piani d'azione;
- Definire la natura ed il profilo di rischio adeguato agli obiettivi della banca;
- Individuare e fissare dei target in termini di performance;
- Monitorare l'efficacia e l'efficienza del sistema di governance e della struttura operativa;
- Definire le guidelines e i valori attraverso l'istituzione di codici etici che orientino il comportamento del management e di tutti i prestatori di lavoro.

Obiettivo principale dell'organo di governo è quello del cosiddetto “interesse sociale”, ovvero quell'interesse che fa capo congiuntamente alla banca, alla collettività dei soci (*shareholder*) e di tutti quei soggetti che intrattengono relazioni con essa (*stakeholder*).

Per cui, i doveri della corporate governance essenzialmente sono:

- L'obbligo di *diligenza* e di *lealtà*, e quindi agire in modo informato e in buona fede;
- L'assunzione di un comportamento professionale ed etico nella gestione di impresa bancaria, consentendo così di garantire credibilità e affidabilità nel quotidiano e nel lungo periodo;
- L'obbligo di trattare equamente le diverse classi di azionisti.

Si può dunque affermare che le funzioni dell'organo di governo sono principalmente individuabili in una funzione *strategica*, volta ad indirizzare il processo di formulazione della strategia e in una funzione di *controllo e di gestione dell'ambiente*, con principale obiettivo il perseguimento degli interessi degli azionisti e di tutti gli stakeholder, ovvero l'interesse sociale.

Inoltre, risulta evidente che l'assetto di governo, l'esercizio della sua attività e l'efficacia delle sue azioni siano influenzate direttamente da:

- i rapporti che assume con la proprietà;
- dalla struttura dell'assetto proprietario;
- dalle pressioni e dall'influenza esercitata dagli stakeholder dal contesto in cui opera l'impresa;
- dall'ambiente esterno in cui essa opera;

---

<sup>1</sup> Cfr. art. 1 del Codice di Autodisciplina delle società quotate in borsa.

- dalle relazioni instaurate con la struttura operativa.

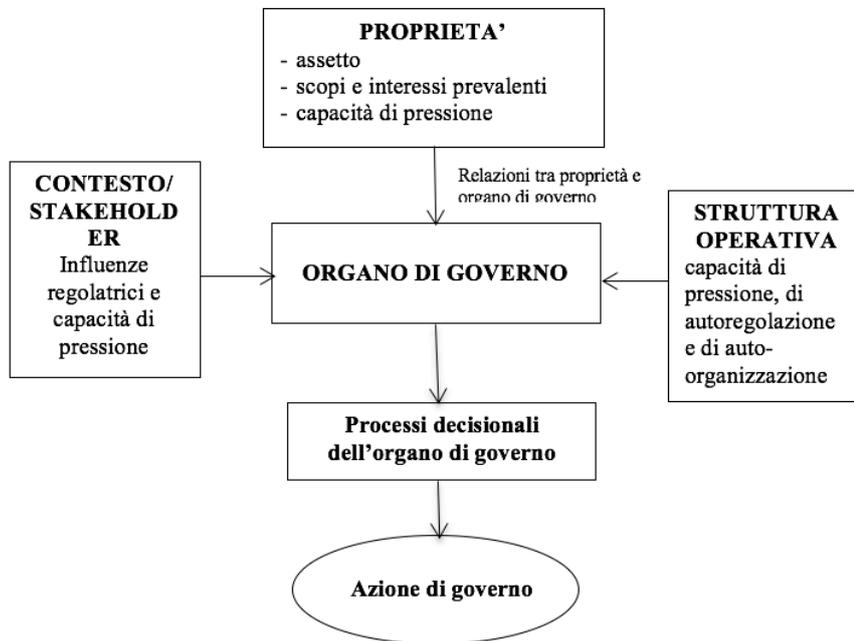


Figura 1: Le determinanti dell'azione di Governo.

Fonte: Singer P., Sirianni C., *La Corporate Governance nelle Imprese Bancarie*, Giappichelli, Torino, 2018

Non esiste infatti uno specifico assetto dell'organo di governo che meglio di altre riesca ad equilibrare la necessaria discrezionalità nella gestione con la tutela degli interessi della proprietà e degli altri stakeholder. A tal proposito la dimensione e la natura della compagine sociale, la sua gestione, il fatto che sia quotata o meno, incidono in modo significativo non tanto sul ruolo quanto sulla natura del soggetto economico e sull'assetto di governo assunto. Tale assetto non rimane statico nel tempo, ma cambia e si evolve con esso, per cui la struttura, la composizione e le modalità con cui l'organo di governo opera, dipendono dal tipo di banca, dalla forma giuridica assunta e dal contesto in cui si trova ad operare. Distinguiamo, quindi, le organizzazioni imprenditoriali istituite e governate da un unico soggetto (tipiche sono le imprese padronali) o da un assetto proprietario forte e presente all'interno dell'organo di governo (quali ad esempio le imprese familiari), espressione del cosiddetto capitalismo familiare che caratterizza il nostro tessuto industriale e all'estremo opposto l'impresa manageriale, caratterizzata dalla completa separazione tra la proprietà e il controllo, nella quale il governo e le sue funzioni sono prerogativa di un gruppo di professionisti e la proprietà si riduce ad essere un semplice finanziatore senza alcun potere di influenza e controllo sull'organo di governo. Dunque, mentre nelle prime la proprietà esercita un controllo ex ante e ex post della dinamica evolutiva dell'impresa, nelle

seconde questo potere viene meno in entrambe i casi, per cui l'organo di governo può agevolmente assumere comportamenti di gestioni non finalizzati alla creazione di valore e il perseguimento dell'interesse sociale. Di qui la necessità di limitare i margini di discrezionalità in capo al management in modo da indirizzarne le decisioni verso la creazione di valore per tutti gli stakeholder. È per questa ragione che vi è la necessità di favorire la coesione tra gli obiettivi della proprietà e del management, nonché di predisporre un sistema di controlli interni ed esterni che consentano di minimizzare il rischio che i soggetti preposti alla gestione possano non perseguire l'interesse dell'impresa. Tra questi, particolare rilievo hanno assunto negli ultimi anni i cosiddetti *equity-based incentive plans*. Tali piani prevedono solitamente la corresponsione di opzioni su azioni o azioni ad un prezzo inferiore a quello di mercato con la possibilità quindi di realizzare plusvalenze, così che il top management sia incentivato ad assumere esclusivamente decisioni al fine di massimizzare il valore creato per gli azionisti e, con esso, l'interesse specifico.

## **II) La composizione dell'organo di governo**

Dopo aver delineato il ruolo e le funzioni svolte da un organo di governo è importante porre l'attenzione sulla composizione di tale organo, facendo particolare riferimento al consiglio di amministrazione, ai soggetti che lo compongono e all'insieme di regole e di principi che lo riguardano, aventi l'obiettivo di:

- rendere più efficace il lavoro del consiglio di amministrazione attraverso la selezione del numero e delle competenze di soggetti idonei allo scopo;
- l'attribuzione ai consiglieri del ruolo e degli incarichi che meglio si adattano alle loro competenze;
- la definizione di una serie di routine organizzative tese al perseguimento dell'interesse sociale e di un processo di informazioni interno riguardo i principali accadimenti per consentire agli amministratori non esecutivi esterni di apportare un adeguato contributo alla discussione.

Per quanto riguarda il numero dei componenti il consiglio di amministrazione, per il settore bancario la Circolare Banca d'Italia n. 285/2013 espressamente dispone che «il numero dei componenti degli organi sociali deve essere adeguato alle dimensioni e alla struttura dell'assetto organizzativo della banca al fine di presidiare efficacemente l'intera operatività aziendale». Una volta stabilito il numero di amministratori che dovrà comporre l'organo di governo, occorrerà poi stabilire i ruoli e le funzioni da assegnare ai singoli consiglieri. In merito alle figure del presidente e dell'amministratore delegato, non si dovrebbe concentrare tali cariche sociali in capo ad una sola persona al fine di evitare di preconstituire una posizione dominante in sede di consiglio di amministrazione. Da un lato infatti, l'amministratore delegato rappresenta la massima espressione del management, dall'altro, al presidente sono richieste imparzialità ed equilibrio nella gestione e nella conduzione delle riunioni

consiliari. Inoltre, circa gli amministratori non esecutivi, ossia quelli a cui vengono attribuite deleghe gestionali individuali, contribuiscono all'assunzione di decisioni sulle tematiche in cui l'interesse di quelli esecutivi e quello della proprietà potrebbero non coincidere, quali la remunerazione degli amministratori stessi e il sistema di controllo interno e di gestione del rischio.

### ***A) Le tipologie di amministratore: indipendenti e di minoranza***

La figura degli amministratori indipendenti si è affermata su tutti i principali mercati finanziari come ruolo chiave per garantire una buona governance che preveda e permetta di realizzare un sistema di amministrazione basato sull'informazione e improntato su criteri di trasparenza.

Gli amministratori indipendenti, non sono coinvolti nella gestione operativa dell'impresa, per cui nelle società con azionariato diffuso, dove l'aspetto più delicato consiste nel necessario allineamento degli interessi degli amministratori con quelli dell'impresa e, nel caso di società con proprietà concentrata, anche con quelli degli azionisti, emerge l'esigenza che alcuni componenti dell'organo di governo siano indipendenti rispetto agli amministratori esecutivi e alla proprietà stessa, al fine di poter esercitare la propria influenza e fornire giudizi autonomi e non condizionati.

Per quanto riguarda il nostro Paese, tale tipologia di amministratore è legata alle prescrizioni del Testo Unico sulla Finanza. In particolare, l'articolo 147 ter del citato decreto legislativo stabilisce che nelle società quotate e in quelle che sollecitano il pubblico risparmio, almeno uno dei componenti del consiglio di amministrazione debba possedere specifici requisiti di indipendenza nonché, se lo statuto lo prevede, gli ulteriori requisiti previsti dai codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o dalle associazioni di categoria. Anche il Codice Civile prevede tale figura, stabilendo espressamente che, nel modello monistico, sia il consiglio di amministrazione che il comitato per il controllo della gestione prevedano la presenza di soggetti indipendenti.

Ad essi sono attribuite in particolare tre importanti funzioni:

- una funzione dialettica e consultiva, ossia di valutazione delle decisioni degli amministratori esecutivi;
- una funzione di garanzia, autonoma e incondizionata;
- una funzione di prevenzione, ossia di controllo dell'operato del management riguardo l'assunzione di decisioni che perseguano l'interesse degli amministratori o di determinate categorie di stakeholder e non l'interesse sociale.

La figura dell'amministratore indipendente non esaurisce però quelle presenti in un consiglio di amministrazione. Non possiamo infatti non menzionare la figura e il ruolo assunto dagli amministratori di minoranza, introdotti nel nostro ordinamento dalla legge 28 Dicembre 2005, n. 262 (legge sul risparmio), per cui almeno uno dei membri del consiglio di amministrazione deve essere

espressione della lista di minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti e non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente con la lista risultata prima per numero di voti. Questa decisione è volta a soddisfare l'esigenza di rafforzare la tutela degli azionisti di minoranza al fine di mitigare il rischio che una gestione sia più propensa a perseguire gli interessi dell'azionista di controllo, piuttosto che volta al perseguimento dell'interesse sociale.

### ***B) I comitati endoconsiliari***

Il consiglio di amministrazione svolge le proprie funzioni in modo collegiale, tuttavia al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia del suo operato, vengono costituiti specifici comitati aventi funzioni consultive e propositive. Tale ruolo diviene molto delicato in presenza di decisioni riguardo potenziali conflitti di interesse. Questi comitati, come richiamati dal Codice di Autodisciplina, sono prevalentemente composti da consiglieri non esecutivi, esterni ed indipendenti con l'esperienza e le competenze necessarie per affrontare gli argomenti di loro competenza.

Distinguiamo in particolare:

- *nomination committee*, comitato per le nomine;
- *compensation committee*, comitato per la remunerazione;
- *internal control e risk control*, comitato interno di controllo e rischio.

Il *comitato per le nomine* trova origine e motivazione nell'ambito dei sistemi capitalistici caratterizzati da un elevato grado di dispersione dell'azionariato al fine di limitare il potere di cooptazione esercitato dal management per la sua sostituzione e, quindi, assicurare un'adeguata successione del ruolo imprenditoriale. A riguardo il Codice di Autodisciplina all'art. 5 elenca i criteri applicativi di tale comitato, quali:

- formulare pareri al consiglio di amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso ed esprimere raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del consiglio sia ritenuta opportuna;
- proporre al consiglio di amministrazione candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti.
- la supervisione dei processi di autovalutazione dei consiglieri di amministrazione;
- la predisposizione dei piani per la successione degli amministratori esecutivi.

Al *comitato per la remunerazione* è invece richiesto il compito di proporre le politiche di remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti aventi responsabilità strategiche, in relazione anche al raggiungimento di specifici obiettivi di performance. Primario obiettivo dell'impresa è la creazione stabile e duratura di valore, per cui tale comitato ha il compito di garantire

che i piani di remunerazione proposti non inducano i loro destinatari a comportamenti che privilegino obiettivi di breve termine a discapito di quanto detto prima.

Tra i compiti del consiglio di amministrazione rientra anche quello di svolgere un ruolo di indirizzo e di controllo dell'adeguatezza del sistema di controllo interno, costituito dall'insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi. A tal proposito è previsto il cosiddetto *comitato di controllo e rischi*, per svolgere in maniera efficace tale ruolo.

### **III) Il “fit & proper” e la “suitability” degli esponenti aziendali delle banche**

Le carenze interne nel governo societario di alcune banche hanno contribuito in modo sostanziale alla formazione e ad un'assunzione di rischio eccessiva e imprudente che ha portato negli ultimi anni alla crisi di livello mondiale del sistema Bancario. In diversi casi infatti, una sorveglianza poco efficace sulle decisioni prese dal management ha consentito l'attuazione di strategie di gestione a breve termine e soprattutto eccessivamente rischiose. Inoltre, in questo contesto, disposizioni estremamente generali sulla governance delle banche insieme ad un ruolo non forte e presente delle autorità competenti, non è stato possibile svolgere un'adeguata vigilanza sull'efficacia dei processi interni di governo dell'impresa.

Per far fronte a tale situazione, il quadro legislativo e regolamentare si è di conseguenza andato sempre più ampliandosi in questi ultimi anni, sia in Italia che in Europa, di principi e norme con l'obiettivo di:

- assicurare un'efficace sorveglianza da parte dell'organo di governo;
- promuovere una cultura del rischio sana a tutti i livelli;
- consentire alle autorità competenti di monitorare l'adeguatezza dei dispositivi interni di governance.

Nella prima metà del 2017 la Banca Centrale Europea ha infatti, pubblicato la versione finale delle “Linee Guida per la valutazione dei requisiti di professionalità e onorabilità degli esponenti aziendali delle Banche” e, nel settembre 2017, l'*European Banking Authority* (EBA) insieme all'*European Securities & Markets Authority* (ESMA) hanno pubblicato le “Linee Guida congiunte sulla valutazione dell'idoneità dei membri dell'Organo Amministrativo e del personale che riveste ruoli chiave”. In ambito nazionale, invece, il quadro normativo e regolamentare in materia è riferibile a quanto previsto dall' articolo 26 del Testo Unico Bancario (“Esponenti Aziendali”), che cita espressamente:

- i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo presso banche devono essere idonei allo svolgimento dell'incarico;

- gli esponenti devono possedere requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza, soddisfare criteri di competenza e correttezza, dedicare il tempo necessario all'efficace espletamento dell'incarico, in modo da garantire la sana e prudente gestione della banca;
- gli organi di amministrazione e controllo delle banche devono valutare l'idoneità dei propri componenti e l'adeguatezza complessiva dell'organo, documentando il processo di analisi e motivando opportunamente l'esito della valutazione.

Inoltre, il Ministero dell'Economia è stato di recente chiamato ad emanare un apposito decreto attuativo (art. 26 TUB) finalizzato ad individuare chiaramente:

- i requisiti di onorabilità omogenei per tutti gli esponenti;
- i requisiti di professionalità e indipendenza, graduati secondo principi di proporzionalità;
- i criteri di competenza, coerenti con la carica da ricoprire e con le caratteristiche della banca, e di adeguata composizione dell'organo;
- i criteri di correttezza, con riguardo, tra l'altro, alle relazioni d'affari dell'esponente, alle condotte tenute nei confronti delle autorità di vigilanza e alle sanzioni o misure correttive da queste irrogate, a provvedimenti restrittivi inerenti ad attività professionali svolte, nonché a ogni altro elemento suscettibile di incidere sulla correttezza dell'esponente;
- i limiti al cumulo di incarichi per gli esponenti delle banche, graduati secondo principi di proporzionalità e tenendo conto delle dimensioni dell'intermediario;
- le cause che comportano la sospensione temporanea dalla carica e la sua durata.

Detto ciò, tramite il combinato disposto dell'art. 26 del Testo Unico Bancario e dei criteri che saranno stabiliti dal Ministero, gli standard di idoneità degli esponenti delle banche italiane verranno rafforzati significativamente ed adeguati agli orientamenti e alle linee guida dell'EBA e della BCE.

### ***C) Le Linee Guida della Banca Centrale Europea***

Le Linee Guida della Banca Centrale Europea sopra richiamate fissano i principi a cui devono adeguarsi i processi di valutazione delle autorità di vigilanza, riguardo i requisiti di professionalità, di onorabilità, al rischio di conflitto di interessi dei componenti degli organi di governo delle banche, definendone altresì l'iter autorizzativo al quale deve essere sottoposta la loro nomina.

Circa i *requisiti di professionalità*, la Banca Centrale Europea stabilisce che tutti i componenti dell'organo di governo devono possedere, tramite l'istruzione e la formazione, una specifica preparazione tecnica in materia bancaria, unitamente ad un'esperienza professionale pregressa.

L'esperienza è infatti, valutata sulla base delle posizioni precedentemente occupate:

- nel settore bancario in materia di mercati finanziari;

- nel contesto normativo di riferimento e dei relativi obblighi giuridici;
- nella pianificazione strategica e relativa attuazione;
- nella gestione dei rischi;
- nel governo societario;
- nella contabilità aziendale e nell'informativa di bilancio.

La BCE stabilisce delle «soglie corrispondenti a livelli presunti di adeguata esperienza» differenziate in funzione del ruolo ricoperto dall'esponente. In una prima fase, l'iter di valutazione prevede la verifica dell'esperienza professionale degli esponenti rispetto ai livelli definiti dalla Banca Centrale Europea. Nel caso in cui l'esponente non soddisfi le soglie previste per la posizione da ricoprire, lo stesso può comunque essere valutato come idoneo qualora sia in grado di dimostrare adeguatamente di essere idoneo a ricoprire il ruolo di consigliere di amministrazione in ragione: *i)* dell'esistenza di un specifico piano di formazione; *ii)* dell'idoneità complessiva degli altri membri dell'organo di amministrazione; *iii)* di una nomina in un ruolo specifico limitato nel tempo oppure *iv)* del possesso di una specifica esperienza o di particolari conoscenze tecniche di cui la banca necessita.

Per quanto riguarda i *requisiti di onorabilità*, in assenza di elementi certi ed oggettivi che dimostrino il contrario, è previsto che gli stessi siano sempre soddisfatti dagli esponenti degli organi aziendali. Le Linee Guida prevedono inoltre che la BCE valuti l'esistenza di un eventuale *rischio di conflitto di interessi* in capo ai membri dell'organo di governo. Infatti, nel caso in cui tale conflitto venga considerato come rilevante, la banca sarà chiamata a valutarne la situazione, nonché ad individuare le idonee misure per il suo superamento, dandone specifica informativa all'autorità di vigilanza tramite la cosiddetta "dichiarazione sul conflitto di interessi". Qualora permangano delle criticità, la Banca Centrale Europea potrà imporre specifiche condizioni alla nomina, quali ad esempio il divieto di prendere parte a riunioni o a decisioni che riguardino un particolare interesse e fissare un periodo di incompatibilità, oppure stabilire la non idoneità del soggetto a ricoprire la carica di amministratore, con conseguente impossibilità ad essere nominato o decadenza d'ufficio. Ulteriore caratteristica imprescindibile per tutti i componenti dell'organo di governo è *l'indipendenza di giudizio*, ossia «la necessità di agire con onestà, integrità e indipendenza di spirito che gli consentano di valutare e contestare efficacemente le decisioni dell'alta dirigenza se necessario e di controllare e monitorare efficacemente le decisioni della dirigenza».

È poi richiesto che tutti i membri dell'organo di governo debbano assicurare una disponibilità di tempo sufficiente all'esercizio delle loro funzioni verso la banca.

Da ultimo, le *Guidelines* prevedono un processo di autovalutazione e di vigilanza ordinaria della governance al fine di valutare in quale misura il singolo consigliere contribuisca all'*idoneità*

*complessiva* dell'organo di governo. Si tratta di un periodico e strutturato processo di autovalutazione come strumento per la valutazione dell'efficacia dell'organo.

#### **IV) L'autovalutazione dell'operato dell'organo di governo**

Il Codice di Autodisciplina e la Circolare Banca d'Italia n. 285/2013 hanno introdotto una novità importante al fine di facilitare il corretto funzionamento del consiglio di amministrazione: si tratta dell'autovalutazione «sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati, il cui esito deve essere indicato nella relazione sul governo societario, al fine di:

- assicurare una verifica del corretto funzionamento e dell'adeguatezza dell'organo di governo;
- garantire il rispetto sostanziale delle disposizioni normative e regolamentari;
- favorire l'aggiornamento dei regolamenti interni in modo da assicurarne la loro idoneità anche alla luce dei cambiamenti dovuti dall'evoluzione delle attività e del contesto operativo;
- individuare i principali punti di debolezza e definire le azioni correttive da adottare;
- rafforzare i rapporti di collaborazione e di fiducia tra i singoli componenti;
- incoraggiare la partecipazione attiva dei consiglieri assicurando una piena consapevolezza dello specifico ruolo ricoperto e delle connesse responsabilità.
- fornire agli azionisti un rendiconto circa il comportamento del consiglio e della sua rispondenza alle best practice di corporate governance;
- rappresentare uno strumento di miglioramento prendendo coscienza di quelli che sono gli aspetti da migliorare.

## **CAPITOLO 2: IL SISTEMA DEI CONTROLLI E IL RISCHIO NELLE BANCHE**

### **I) Considerazioni introduttive**

Il sistema dei controlli rappresenta uno degli elementi di maggiore criticità nel governo di una società di capitali, sia essa banca o impresa industriale, quotata o meno, in quanto ne influenza significativamente, nella sua complessa architettura, il grado di fiducia e reputazione che ha sul mercato. Questa forte attenzione al tema del sistema dei controlli è testimoniata anche da diversi interventi normativi e regolamentari che nel tempo si sono susseguiti, a partire dai riferimenti del Codice Civile e del d.lgs 231/01, al Testo Unico della Finanza, al Codice di Autodisciplina emanato dalla Borsa Italiana, al Regolamento congiunto di Banca d'Italia e Consob del 29 ottobre 2007, al d.lgs 39/2010 sulla revisione legale dei conti, al Testo Unico Bancario (d.lgs. 385/1993), fino alla Circolare banca d'Italia n. 285 del 2013 e successivi aggiornamenti che, in tema di governo societario, controlli interni e gestione dei rischi, ha recepito il Regolamento UE n. 575/2013 (CRR) e la direttiva UE 2013/36/ (CRD IV).

Grava, infatti, sugli amministratori la responsabilità di gestire l'azienda in modo adeguato e, quindi, anche l'obbligo di creare un sistema di controlli secondo le regole della più evoluta normativa, giurisprudenza, dottrina e prassi aziendale.

Il Codice di Autodisciplina, nella sua più recente versione, indica le best practices in materia di governo societario. Dalla sua prima edizione del 1999, l'evolversi del quadro normativo in materia di controlli societari e di corporate governance ha determinato la proliferazione degli organi di controllo e di vigilanza, introducendo così tra gli altri, il rischio di duplicazione di funzioni, con conseguente confusione di ruoli ed eccesso di controlli. Per tale ragione, le edizioni successive hanno avuto quale ulteriore obiettivo la razionalizzazione e la sistematizzazione del sistema di controllo e gestione del rischio al fine di:

- individuare con precisione le rispettive competenze ed evitare duplicazioni;
- limitare i poteri a quelli funzionali alla corporate governance;
- stabilire flussi informativi interni alla società;

In buona sostanza, il Codice di Autodisciplina sottolinea la centralità assunta nella gestione del rischio nel "sistema di controllo interno e di gestione dei rischi", chiarendo le responsabilità e le competenze dei vari attori, tra i quali quelle del consiglio di amministrazione che è chiamato a garantire una buona governance del sistema stesso.

Il sistema di cui trattasi rappresenta uno strumento di governance e ancora meglio un meccanismo di controllo organizzativo, in grado di orientare i comportamenti dei soggetti che operano nell'impresa verso il raggiungimento di obiettivi predefiniti, secondo una visione strategica dettata dalla mission aziendale.

Da quanto delineato, emerge che l'architettura di un sistema dei controlli deve essere variamente articolata ed interessare tutte le componenti organizzative, societarie ed operative dell'impresa.

Prima di affrontare il tema dei controlli nello specifico è necessario operare una distinzione tra le sue diverse tipologie.

Una prima differenza riguarda i soggetti coinvolti nel processo e soprattutto gli interessi che sono chiamati a tutelare: si distinguono i sistemi di controllo interno e quelli di controllo esterno.

I sistemi di controllo interno rappresentano l'insieme delle strutture, delle procedure e delle policy aziendali dirette a verificarne il funzionamento, con l'obiettivo di conseguire trasparenza informativa, correttezza, efficacia ed efficienza gestionale<sup>2</sup>. Si tratta di quell'insieme di attività svolte da soggetti integrati ed organici alla struttura aziendale, concepite, istituite e gestite «come espressione della volontà del sistema di garantire l'aderenza agli obiettivi statuiti e di predisporre le condizioni di regolarità formale e sostanziale»<sup>3</sup>.

Al contrario, si identificano come esterni quei soggetti che operano al di fuori della struttura, il cui oggetto dell'attività è individuabile nella tutela dei differenti stakeholder che interagiscono con la banca.

In tale ambito, è possibile operare un'ulteriore distinzione, sulla base delle diverse attività e degli obiettivi che tali controlli si prefiggono:

- *origine dell'azione di controllo*; l'azione può avvenire su impulso della banca stessa, oppure essere originato su impulso di un soggetto esterno di vigilanza;
- *orientamento del controllo*; l'azione di controllo può essere diretta ad accertare una dimensione interna alla banca, oppure una dimensione esterna ad essa. Nel primo caso oggetto del controllo sono prevalentemente i comportamenti dell'organo di governo, mentre nel secondo caso la focalizzazione è essenzialmente sui processi di comunicazione esterna dell'impresa, spesso di natura finanziaria;
- *direzione della tutela*; le attività di controllo esterno sono realizzate per mantenere gli equilibri tra i diversi interessi dei vari stakeholder esterni, quindi attori di natura sociale, o interni, quindi portatori di specifici interessi interni.

---

<sup>2</sup> Cfr. Montalenti P. (2002), "Corporate Governance, consigli di amministrazione, sistemi di controllo interno: spunti per una riflessione", *Rivista delle Società*, n. 4, pag. 803.

<sup>3</sup> Corbella S. (1999), "Il sistema di controllo interno", in Corbella S., Pecchiari N. (a cura di), *Internal Auditing*, Egea, Milano, pag. 18.

I principali soggetti deputati ai controlli esterni sono:

- la **Banca Centrale Europea** e la **Banca d'Italia**, tra i cui compiti, ognuna per le proprie competenze, rientrano:
  - la vigilanza sugli intermediari al fine di assicurare la sicurezza e la solidità del sistema bancario europeo, accrescere la competitività e la stabilità finanziaria;
  - vigilanza riguardo la trasparenza delle condizioni contrattuali e di correttezza dei rapporti con la clientela;
  - il contrasto alle attività di riciclaggio e usura, nonché al finanziamento del terrorismo.
- la **Consob** (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa), che ha quale obiettivo la tutela degli investitori e l'efficienza, la trasparenza e lo sviluppo del mercato mobiliare. Le attività di vigilanza si dividono in regolamentare, ispettiva ed informativa:
  - quella *regolamentare* attiene alle responsabilità dell'organo di vigilanza nell'emissione di atti con potere cogente nei confronti delle imprese, al fine di integrare le previsioni non completamente e/o compiutamente affrontate dal legislatore;
  - quella *informativa* attiene specificatamente alla comunicazione finanziaria, cioè alla verifica della completezza, della correttezza e della trasparenza delle informazioni finanziarie;
  - quella di *vigilanza ispettiva*, diretta ad accertare documenti aziendali, assumere informazioni sul management preposto alla redazione della documentazione contabile, nonché di controllare i soggetti preposti al controllo della società (organismi di revisione esterni e collegio sindacale, consiglio di sorveglianza, comitato per il controllo);
- **Borsa Italiana S.p.A.**, la cui attività istituzionale consiste nell'organizzazione, gestione e funzionamento dei mercati finanziari. Suo obiettivo principale è quello di sviluppare i mercati e di massimizzarne la liquidità, la trasparenza, la competitività e l'efficienza con responsabilità di vigilanza sul corretto svolgimento delle negoziazioni;
- l'**Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato**, alla quale sono demandati il controllo e la verifica che eventuali operazioni di concentrazione societaria non comportino la costituzione o il rafforzamento di una posizione di mercato dominante così da ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza;
- le **società di revisione**, il cui ruolo consiste nell'esprimere il giudizio sulla correttezza formale e sostanziale del bilancio d'esercizio anche attraverso il controllo della regolare tenuta della contabilità aziendale e della correttezza delle scritture contabili e loro riconciliazione con quelle contenute nelle situazioni periodiche al fine del rispetto dei criteri di competenza economica. Questa attività di controllo è principalmente finalizzata a legittimare e garantire

la correttezza delle comunicazioni finanziarie inviate dall'organo di governo ai diversi stakeholder dell'impresa;

- **l'Amministrazione Giudiziaria**, la cui attività si attiva su impulsi derivanti dagli organi sociali (consiglio di amministrazione, collegio sindacale), da soci aventi un requisito numerico specificato dalla normativa o dagli organismi esterni di vigilanza. I motivi di attivazione dell'autorità giudiziaria sono generalmente circoscritti a problematiche nell'esercizio della governance aziendale da parte degli amministratori, del collegio sindacale o di altri soggetti interni responsabili di decisioni aziendali.

Gli attori interni del sistema di controllo invece, sono:

- **Il Comitato Controllo e Rischi**, esercita funzioni consultive ed istruttorie sul sistema dei controlli interni, sulla gestione dei rischi e sull'assetto informatico contabile. In relazione al sistema dei controlli interni, il comitato infatti:
  - esprime parere non vincolante sulla nomina e revoca dei soggetti preposti alla funzione di controllo interno e all'attività di compliance, sulle loro retribuzioni, sulla loro autonomia e sui mezzi assicurati per l'esercizio delle relative funzioni;
  - verifica l'adeguatezza delle strutture e delle procedure di controllo interno, nonché l'adeguatezza dei flussi informativi funzionali all'espletamento delle procedure di controllo interno;
  - monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di internal audit.

In ordine alla gestione dei rischi:

- svolge funzioni di monitoraggio, istruzione e supporto al consiglio di amministrazione sul controllo delle politiche di gestione del rischio, sulla loro conformità con la normativa ed i regolamenti applicabili e sulla loro coerenza con gli indirizzi strategici;
- esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- verifica periodicamente la funzionalità e l'efficienza del sistema e delle procedure di controllo e presidio dei rischi, riferendo al consiglio di amministrazione;
- esamina il progetto di determinazione dell'adeguatezza in termini attuali e prospettici, del patrimonio rispetto ai rischi rilevanti cui è esposta l'impresa, riferendo al consiglio di amministrazione;
- può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche specifiche su aree operative.

Sull'assetto informativo contabile, il comitato valuta la conformità dei documenti

contabili e dei revisori alla normativa primaria e secondaria applicabile.

Relativamente alle determinazioni del consiglio di amministrazione, valuta il corretto utilizzo dei principi contabili e della loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato, ed in genere svolge funzioni istruttorie per l'assunzione, da parte del consiglio di amministrazione, delle determinazioni sui documenti contabili di propria competenza.

- **Il Collegio Sindacale**, che ha la responsabilità di vigilare sul suo corretto ed efficace funzionamento. Tale organo è nominato dall'assemblea degli azionisti<sup>4</sup> ed è composto da tre a cinque membri effettivi (di cui uno con funzione di presidente)<sup>5</sup> oltre a due supplenti, scelti tra gli iscritti all'albo dei revisori legali tenuto presso il Ministero delle Finanze. L'assemblea degli azionisti è chiamata a scegliere soggetti che devono possedere determinati requisiti soggettivi di capacità professionale, idoneità morale ed indipendenza al fine di garantire un efficace esercizio della funzione alla quale sono preposti. Per tale ragione l'organo di controllo deve verificare periodicamente la propria adeguatezza in termini di capacità, funzionamento e composizione, tenuto conto delle dimensioni, della complessità e delle attività svolte dalla banca. Il collegio resta in carica per tre esercizi ma, per le banche quotate, il mandato può essere rinnovato per ulteriori sei. Inoltre, a tutela della propria indipendenza, l'incarico conferito deve necessariamente essere a titolo oneroso e può venire revocato esclusivamente per giusta causa su decreto motivato del Tribunale, ovvero dall'autorità di vigilanza bancaria, qualora ravvisi profili di non idoneità di uno o più membri dell'organo di controllo o giudichi insufficiente il tempo dedicato allo svolgimento delle sue mansioni (time commitment). Ed in tale senso i sindaci devono adempiere ai loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell'incarico. L'oggetto delle attività dei sindaci si è nel tempo modificato passando da un'attività di sostanziale controllo contabile, ad una di controllo dei processi organizzativi aziendali determinanti ai fini dell'assunzione delle decisioni, richiedendo quindi un approccio multidisciplinare e non limitato alla sfera contabile amministrativa. I sindaci sono infatti chiamati ad esercitare un ruolo di vigilanza sulle scelte dell'organo amministrativo, ad accertare la sussistenza di adeguati processi e procedure interne all'organizzazione orientate al raggiungimento delle finalità aziendali, alla verifica

---

<sup>4</sup> Secondo il Codice di Autodisciplina, il collegio sindacale deve comunque agire con autonomia e indipendenza anche nei confronti degli azionisti che lo hanno eletto; conseguentemente, deve essere composto di persone che possono essere qualificate come indipendenti.

<sup>5</sup> Per le società quotate in borsa, l'articolo 148 del d. lgs n. 58/98 espressamente stabilisce che almeno un sindaco effettivo sia espressione delle minoranze azionarie e che il presidente del collegio sindacale sia loro espressione. Il che introduce un elemento di terzietà che favorisce l'accrescimento delle garanzie di indipendenza dell'organo.

dell'adeguatezza dell'assetto amministrativo contabile, sia nella sua dimensione organizzativa, sia rispetto al suo concreto funzionamento operativo. Senza poter entrare nel merito delle scelte decisionali assunte dall'organo di governo o da suoi delegati (cosiddetta business judgement rule), ad eccezione dei casi in cui da esse potrebbe derivare un danno, una perdita o abbiano delle ricadute sul piano della reputazione della banca e della salvaguardia della fiducia del pubblico, il collegio sindacale svolge di fatto un'attività di controllo definita di "legittimità sostanziale", che si esplica nell'esame del processo di formazione delle decisioni, delle informazioni e degli elementi considerati per l'assunzione delle decisioni, nonché nella verifica che le decisioni assunte siano conformi alla normativa vigente, alle norme statutarie e ad eventuali regolamenti interni o esterni con valenza cogente. In buona sostanza, le attività del collegio sindacale consistono nel vigilare:

- sul rispetto dei principi di correttezza amministrativa;
- sull'adeguatezza del sistema organizzativo rispetto al sistema dei controlli interni e amministrativo-contabile;
- sull'affidabilità del sistema amministrativo per la fedele rappresentazione dei fatti di gestione;
- sul rispetto dello statuto, delle norme e dei;
- sul bilancio e sulla relazione sulla gestione.

- **Il modello organizzativo ex d. lgs 231/2001 e l'Organismo di Vigilanza**, il quale prevede che le società e gli enti possano essere direttamente chiamati a rispondere in via amministrativa di determinati reati commessi nel loro interesse o a loro vantaggio dal management. Il modello 231 ha pertanto una funzione preventiva. Esso individua le procedure, i dispositivi informatici, la modulistica e il sistema organizzativo necessari per prevenire la commissione di quei reati specificati nel suddetto decreto 231 da parte dei dipendenti o funzionari della persona giuridica. Il modello, completato dal "codice etico" e dal "codice disciplinare", costituisce quindi, un'integrazione del più vasto sistema dei controlli interni di cui si è ampiamente parlato precedentemente. Contestualmente all'adozione del modello 231, è previsto che gli amministratori istituiscano un ulteriore organo societario dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo: l'Organismo di Vigilanza (comunemente individuato con l'acronimo OdV), il cui compito consiste nel vigilare, con continuità d'azione, sul funzionamento e sull'osservanza del modello e verificarne la coerenza con la struttura organizzativa, nonché curarne l'aggiornamento.

## **II) Dal controllo strategico alla governance**

La moderna concezione dei controlli ruota attorno alla nozione di rischi aziendali, alla loro identificazione, valutazione, e gestione. Il concetto di rischio è infatti diventato sempre più importante nella disciplina economica, per cui l'individuazione, l'analisi e la gestione dell'incertezza vengono a rappresentare l'obiettivo primario di un'azienda per immunizzare i rischi connessi alle attività svolte dalle diverse funzioni operative. Tale concetto, inteso come variabilità della performance, è ampiamente usato in finanza e in economia e gestione strategica dell'impresa<sup>6</sup>. Ciò non significa che un'organizzazione imprenditoriale non debba assumere rischi; la maggior parte delle organizzazioni di successo è infatti, consapevole che l'assunzione di un rischio ha come contropartita il prospettarsi di opportunità e, soprattutto, è consapevole del fatto che maggiore è il rischio da assumere più alto sarà il rendimento potenziale. Si tratta pertanto di trovare il corretto bilanciamento tra rischio e rendimento.

Infatti, coerentemente alle strategie ed obiettivi aziendali, è necessario identificare i rischi che minacciano l'organizzazione per poi decidere come affrontarli e mitigarli. Quando si definiscono le strategie di business è infatti, necessario considerare la propensione al rischio (risk appetite) e quanto di quel rischio si è in grado di tollerare (risk tolerance).

Ed è secondo tale impostazione che svolgono le loro funzioni i processi di risk management e internal control. In questo senso, diviene necessario considerare tutti i fattori ambientali (sia esterni che interni alla organizzazione) che influenzano in modo significativo qualsiasi approccio alla gestione del rischio.

### ***A) I modelli internazionali di riferimento per la gestione dei rischi e dei sistemi di controllo: l'approccio Enterprise Risk Management (ERM)***

Al crescere della complessità e dell'interconnettività dei rischi è aumentata anche la necessità di disporre di modelli per affrontare il tema secondo un approccio allargato. Il Committee of Sponsoring Organization (CoSO)<sup>7</sup>, nel corso del 2017, ha diffuso un documento che integra i temi del risk

---

<sup>6</sup> Con il termine variabilità delle performance, ci si riferisce alla variazione nei risultati aziendali o nelle prestazioni che non possono essere previste *ex-ante*, siano esse determinate da fattori esterni o interni all'impresa.

<sup>7</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO) è un'iniziativa congiunta di cinque organizzazioni statunitensi private, segnatamente *The Institute of Management Accountants (IMA)*, *The American Accounting Association (AAA)*, *The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, e *Financial Executives International (FEI)*. Il CoSO si prefigge l'obiettivo di fornire linee guida e modelli di riferimento per il management e gli attori della governance, su ambiti rilevanti attinenti *organizational governance, business ethics, internal control, enterprise risk management, fraud, e financial reporting*.

management con le performance e le strategie: il Framework Enterprise Risk Management (ERM) sinteticamente rappresentato nella Figura 3. Tale Framework assume un carattere di generalità, ponendosi come riferimento per qualsiasi impresa, a prescindere dalla forma legale, dalle dimensioni, dal settore di appartenenza e dall'ubicazione geografica. Questo in quanto qualsiasi organizzazione deve porsi il problema della quantità di rischio che essa è in grado di accettare, sempre nel primario scopo di creare valore nei confronti dei propri stakeholder.



Figura 2: La strategia nel contesto.

Fonte: *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017*

Un corretto approccio di tipo ERM costituisce quindi la premessa per la creazione di valore<sup>8</sup>, consentendo di massimizzare le opportunità e, conseguentemente, di ridurre la variabilità delle performance.

Ciò premesso, il modello ERM si articola nei seguenti cinque elementi:

1. governance e cultura;
2. strategia e definizione degli obiettivi;
3. performance;
4. riesame (*review*) e revisione;
5. informazione, comunicazione e *reporting*.

Nel primo componente viene indicato il fondamentale ruolo di oversight che esercita l'organo di governo. Questa attività di supervisione non prevede un coinvolgimento nelle decisioni operative della società che, ovviamente, restano di completa responsabilità del management, ma che il consiglio di amministrazione agisca in modo informato mediante un costante confronto con il management stesso.

<sup>8</sup> Come chiarito dal *Framework*: «Il valore viene creato quando i benefici derivati dalle risorse distribuite superano il costo di tali risorse. Il valore viene mantenuto quando il valore delle risorse distribuite nelle operazioni giornaliere sostiene vantaggi creati. Il valore viene eroso quando il management implementa una strategia che non produce risultati attesi o non riesce a raggiungere gli obiettivi specifici. Il valore è realizzato quando gli stakeholder traggono i benefici creati dalla organizzazione».

Inoltre, premessa necessaria per un'applicazione efficace dei principi dell'ERM, è la definizione di un'adeguata struttura governance in termini di autorità, controllo, specializzazione, coordinamento e *risk culture*<sup>9</sup>.

Relativamente alla definizione della strategia e della fissazione degli obiettivi (secondo componente) si fa riferimento agli aspetti che le imprese devono affrontare:

- analizzando il contesto di business e i potenziali effetti che esso ha sul profilo di rischio delle imprese;
- definendo la propensione al rischio (*risk appetite*) nel contesto della creazione e preservazione del valore;
- valutando i potenziali impatti di strategie alternative sul profilo di rischio;
- fissando gli obiettivi che i diversi livelli organizzativi devono perseguire a supporto della strategia.

In questa prospettiva assumono grande rilievo le valutazioni che vengono operate sull'ambiente e sulle aspettative che gli stakeholder (interni ed esterni) hanno nei confronti delle organizzazioni. Da tali valutazioni discende la determinazione del *risk appetite*.

Ciò che il *Framework* definisce come “*performance*” (terzo componente) consiste specificamente alla gestione dei rischi e al modo in cui essi sono identificati e valutati in termini di impatto e probabilità di avveramento. Tale approccio è propedeutico alla definizione di adeguate strategie per la loro gestione (*risk response*). La figura 4. fornisce una rappresentazione sintetica di alcuni dei concetti base che costituiscono i fondamentali del Framework ed i riferimenti da utilizzare nella valutazione strategica dei rischi<sup>10</sup>.

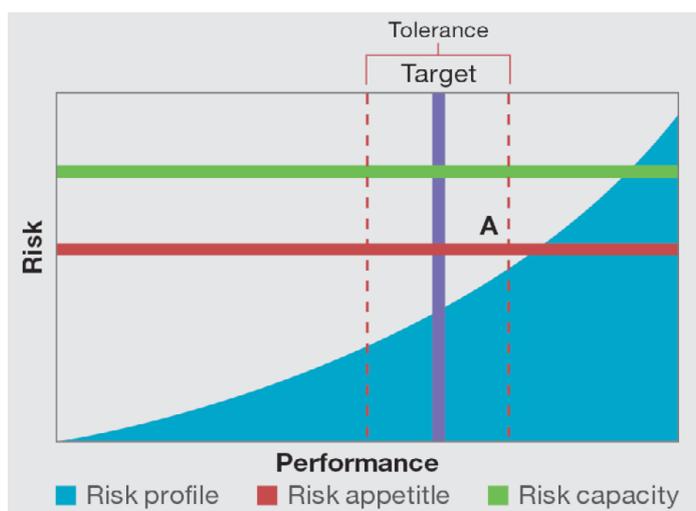


Figura 3 Il risk profile e le relative relazioni.

Fonte: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, op. cit., 20

<sup>9</sup> Ed in tal senso il comportamento dei top manager (c.d. *tone at the top*) influenza in modo determinante la cultura organizzativa orientando i comportamenti degli attori a qualsiasi livello.

Il Risk appetite rappresenta l'esposizione ai rischi, in termini di tipologia e quantità, che l'organizzazione è disposta ad accettare nel perseguimento dei suoi obiettivi di creazione e preservazione del valore. Non è un concetto statico in quanto deve essere sufficientemente flessibile per consentire all'organizzazione di adeguarsi ai cambiamenti nel contesto interno ed estero. Il risk capacity rappresenta il rischio massimo che una impresa è in grado di assorbire nel perseguimento dei propri obiettivi, tenuto conto della struttura del suo capitale e del contesto normativo. Il target residual risk rappresenta il livello di esposizione che si intende assumere, allineato con il profilo di rischio desiderato ed al risk capacity dell'impresa. Con tolerance si fa riferimento al livello di variabilità accettabile della performance rispetto agli obiettivi determinati. È allo stesso tempo un indicatore (solitamente Key Risk Indicator – KRI - o Key Performance Indicators - KPI) che fornisce informazioni sul fatto che l'organizzazione è nei giusti binari rispetto ai propri programmi, obiettivi o piani strategici o se vi sono segnali di allarme che richiedano azioni correttive.

Il risk profile rappresenta il frutto di una valutazione della volontà di un'organizzazione di assumersi determinati rischi, a cui è esposta l'intera organizzazione. Il profilo di rischio è quindi necessario per determinare la corretta allocazione degli investimenti per un portafoglio

Il riesame e la revisione (quarta componente), sono strettamente collegati alla variabilità e alla mutevolezza dell'ambiente di riferimento dell'impresa, nonché allo scenario competitivo.

Infine, con l'informazione, la comunicazione e il reporting (ultima componente), si enfatizza come un adeguato sistema informativo sia premessa indispensabile ai fini dell'efficacia della strategia ERM.

### **III) Il sistema dei controlli interni**

Il sistema dei controlli interni e di gestione del rischio di un'azienda rappresenta, come più volte detto, uno strumento necessario per realizzare gli obiettivi di performance, di redditività, di realizzazione dei piani industriali/strategici, per impedire la perdita di risorse, nonché per mantenere e rafforzare la reputazione e la credibilità. Con particolare riferimento al settore bancario, alla funzione regolatoria della Banca d'Italia si è aggiunta dal novembre 2014 l'attività della Banca Centrale Europea nell'ambito del Meccanismo Unico di Vigilanza (Single Supervisory Mechanism, SSM). Dal 1° gennaio 2014, le disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia si sono arricchite degli atti normativi comunitari volti a rafforzare la capacità delle banche di assorbire gli shock derivanti da tensioni finanziarie ed economiche, indipendentemente dalla loro origine, a migliorare la gestione del rischio e la governance, nonché a rafforzare la trasparenza e l'informativa delle banche, tenendo conto

degli insegnamenti della crisi finanziaria. Anche dal regolatore, è stata quindi attribuita al sistema dei controlli interni un'ampia rilevanza, considerandolo, unitamente agli assetti di governo societario, quale fattore determinante per la stabilità delle singole istituzioni e del sistema finanziario nel suo insieme.

### ***A) Il modello delle “Tre Linee di Difesa”***

Il modello delle “Tre Linee di Difesa” trova origine nello scenario internazionale e nel settore bancario nelle linee guida emesse, rispettivamente, dal Comitato di Basilea per la Supervisione Bancaria (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) e dall’Autorità Bancaria Europea (European Banking Authority, EBA).

In particolare, il Comitato di Basilea chiede che, nell’ambito del risk governance l’organigramma aziendale preveda responsabilità ben definite ed una totale autonomia e indipendenza per le funzioni di risk management, compliance e internal audit.

Nelle Guidelines emanate dall’Autorità Bancaria Europea viene inoltre sottolineato che tali linee di business debbano disporre di appropriati processi e punti di controllo al fine di garantire che i rischi, siano oggetto di adeguato reporting e considerati nell’ambito del risk appetite framework.

Sebbene nell’articolazione del sistema dei controlli interni delle Tre Linee di Difesa vengano individuati tre diversi livelli di controllo, tale articolazione, non deve indurre a considerare la struttura del sistema dei controlli quale semplice insieme di attori, ma un insieme strutturato ed integrato di mezzi, risorse ed opportunità necessario per il perseguimento/mantenimento del vantaggio competitivo, quale presupposto della continuità aziendale.

Di seguito sono illustrate le diverse tipologie di controllo – come definite dalla Banca d’Italia – che le tre linee devono svolgere:

- *controlli di linea* (o controlli di primo livello); solitamente incorporati nelle procedure informatiche, sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni e vengono svolti dalle strutture operative (controlli di tipo gerarchico, sistematici e a campione). Le strutture operative sono le prime responsabili del processo di controllo e gestione dei rischi deputate, nel corso dell’operatività quotidiana, ad identificare, misurare o valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall’ordinaria attività aziendale;
- *controlli sui rischi e sulla conformità* (o “controlli di secondo livello”), i quali hanno l’obiettivo di assicurare:
  - 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.

Le funzioni preposte a tali controlli sono quelle di *compliance* e *risk management* e concorrono alla definizione delle politiche di governo di gestione delle diverse tipologie di rischio;

- *internal audit* (o “controlli di terzo livello”), volto a individuare eventuali violazioni delle procedure e della regolamentazione, nonché a valutare periodicamente la completezza e l'adeguatezza del sistema dei controlli interni e del sistema informativo nel loro complesso in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.

## ***B) La funzione Compliance***

Nel luglio 2007, la Banca d'Italia statuí che la compliance deve svolgere un ruolo di rilievo nella creazione di valore, attraverso il rafforzamento e la preservazione del buon nome della banca e della fiducia del pubblico.

Una corretta compliance rappresenta, infatti, un presidio per il rischio e un supporto per il business poiché:

- consente di ottimizzare i costi della burocrazia e della corretta applicazione delle norme;
- facilita i processi decisionali, permettendo di focalizzarsi sugli obiettivi strategici;
- produce effetti sul lato dei ricavi, attraverso il miglioramento dell'immagine della banca.

A tale funzione spettano sostanzialmente i seguenti, principali adempimenti, puntualmente delineati nelle vigenti Disposizioni di Vigilanza<sup>11</sup>:

- la consulenza e l'assistenza all'organo di governo e al management nei processi aziendali;
- la definizione di idonei processi e procedure per identificare, valutare e monitorare i rischi di *compliance* e la verifica della loro adeguatezza e corretta applicazione;
- l'identificazione delle norme in generale e specifiche per il settore bancario, la misurazione/valutazione del loro impatto su processi e procedure aziendali e del rischio connesso ad una loro errata applicazione<sup>12</sup>;
- la predisposizione di flussi informativi diretti agli organi aziendali e alle strutture coinvolte (gestione del rischio operativo e revisione interna);

---

<sup>11</sup> Cfr. Banca d'Italia, Circolare n. 285 cit., Titolo IV, Capitolo 3

<sup>12</sup> A fini meramente esemplificativi, con riferimento all'esercizio dell'attività bancaria e di intermediazione, è sufficiente menzionare le norme sulla gestione dei conflitti di interesse, sulla trasparenza nei confronti della clientela e, più in generale, la disciplina posta a tutela del consumatore; nonché i regolamenti in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione. Inoltre, con riferimento ad altre normative per le quali siano già previste forme specifiche di presidio specializzato (la normativa sulla sicurezza sul lavoro, sul trattamento dei dati personali, di natura fiscale, ecc.), la banca, in base a una valutazione circa l'adeguatezza dei controlli specialistici, può stabilire che il loro controllo venga svolto in collaborazione con la funzione *compliance* al fine di definire le metodologie di valutazione del rischio specifico, individuare le relative procedure e verificarne l'adeguatezza.

- la proposta di modifiche organizzative e procedurali volte ad assicurare un adeguato presidio dei rischi di non conformità identificati;
- la verifica dell'efficacia degli adeguamenti organizzativi, in termini di strutture, processi, procedure anche operative e commerciali, suggeriti per la prevenzione del rischio di non conformità alle norme.

### **C) La funzione di controllo dei rischi (*risk management*)**

La funzione di controllo dei rischi nelle banche:

- è coinvolta nella definizione del *risk appetite framework* (meglio definito con l'acronimo RAF)<sup>13</sup>, delle politiche di governo dei rischi e delle varie fasi che costituiscono il processo di gestione dei rischi;
- è responsabile dello sviluppo, della convalida e del mantenimento dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi assicurando che siano sottoposti a *backtesting* periodici;
- assicura la coerenza dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi con i processi e le metodologie di valutazione delle attività aziendali, coordinandosi con le strutture aziendali interessate;
- sviluppa e applica indicatori in grado di evidenziare situazioni di anomalia e di inefficienza dei sistemi di misurazione e controllo dei rischi;
- analizza i rischi dei nuovi prodotti e servizi e di quelli derivanti dall'ingresso in nuovi segmenti operativi e di mercato;
- monitora costantemente il rischio effettivo assunto dalla banca e la sua coerenza con gli obiettivi di rischio nonché il rispetto dei limiti operativi assegnati alle strutture operative in relazione all'assunzione delle varie tipologie di rischio;

### **D) L'*internal audit***

L'*internal audit* è parte integrante del sistema dei controlli in quanto deve assicurare un'attività indipendente ed obiettiva di assurance, volta a valutare e migliorare il sistema dei controlli interni.

Il ruolo dell'*internal audit* è stato oggetto di una progressiva evoluzione nel tempo.

---

<sup>13</sup> Il RAF costituisce il quadro di riferimento che definisce – in coerenza con il massimo rischio assumibile nel *business model* e nel piano strategico – la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo, i processi di riferimento necessari per definirli.

La Banca d'Italia, nella già richiamata Circolare 285, indica nel dettaglio i compiti che l'internal audit è chiamato a svolgere:

- valutare 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;
- valutare l'efficacia del processo di definizione del *risk appetite framework* e la conformità dell'operatività aziendale al RAF;
- verificare attraverso accertamenti di natura ispettiva:
  - la regolarità delle diverse attività aziendali, incluse quelle esternalizzate, e l'evoluzione dei rischi sia nella direzione generale della banca, sia nelle filiali;
  - il monitoraggio della conformità alle norme dell'attività di tutti i livelli aziendali;
  - l'adeguatezza e il corretto funzionamento dei processi e delle metodologie di valutazione delle attività aziendali e, in particolare, degli strumenti finanziari;
  - l'adeguatezza, l'affidabilità complessiva e la sicurezza del sistema informativo;
  - la rimozione delle anomalie riscontrate nell'operatività e nel funzionamento dei controlli (attività di *follow-up*);
- effettuare test periodici sul funzionamento delle procedure operative e di controllo interno;
- controllare regolarmente il piano aziendale di continuità operativa, prendendo visione dei programmi di verifica, assistendo alle prove e controllandone i risultati, proponendo modifiche al piano sulla base delle mancanze riscontrate;
- qualora nell'ambito della collaborazione e dello scambio di informazioni con il soggetto incaricato della revisione legale dei conti, venga a conoscenza di criticità emerse durante l'attività di revisione legale dei conti, si attiva affinché le competenti funzioni aziendali adottino i presidi necessari per superare tali criticità.

a) L'attività di assurance

L'internal audit, oltre le sue funzioni, deve assicurare anche lo svolgimento della specifica attività di *assurance*. Questa ha lo scopo di valutare l'adeguatezza dell'intero sistema dei controlli interni attraverso la valutazione della completezza e della correttezza dei controlli chiave. L'ambito di competenza dell'*internal audit* in tema di *assurance* è quindi quello di stabilire se i processi di gestione del rischio, di controllo e di governance, siano adeguati e funzionino in modo opportuno, con particolare riferimento alle seguenti attività:

- identificazione, valutazione, gestione e controllo dei rischi;

- organizzazione ed efficacia operativa delle strutture e dei processi interni di governo della società;
- accuratezza, affidabilità e tempestiva disponibilità delle informazioni finanziarie, manageriali e regolamentari;
- conformità dei comportamenti dei dipendenti alle policy, alle procedure e alla normativa;
- raggiungimento dei risultati attesi, in linea con gli obiettivi ed il *risk appetite framework*;
- acquisizione economica delle risorse e relativo efficiente impiego e protezione adeguata;
- qualità e continuo miglioramento dei processi di controllo della Banca.

L'attività di *assurance* dell'*internal audit* fornisce quindi importanti elementi di giudizio a supporto della valutazione complessiva degli organi di governance sul sistema dei controlli interni.

#### **IV) La vigilanza della Banca Centrale Europea e della Banca d'Italia**

La Banca Centrale Europea e la Banca d'Italia rappresentano senza dubbio i principali soggetti esterni deputati ai controlli degli intermediari e finanziari. Per comprendere come viene svolta la loro attività e quali sono i principali protagonisti del sistema della vigilanza sulle banche italiane, è utile andare al luglio 2007, quando la crisi economica e finanziaria globale cominciò a presentare i propri effetti costituendo la base delle successive iniziative regolamentari e istituzionali volte al rafforzamento dell'architettura bancaria e finanziaria dell'Unione Europea.

Tra queste misure, rientrò il regolamento UE n. 1092/2010 del 16 dicembre 2010, istitutivo del Comitato Europeo per il Rischio Sistemico (CERS), al quale vennero attribuiti compiti di:

- a) vigilanza macro-prudenziale del sistema finanziario nell'UE;
- b) mitigazione del rischio sistemico.

In particolare, spettano al CERS la raccolta e l'analisi delle informazioni rilevanti per individuare rischi sistemici, l'emissione di segnalazioni di tali rischi se considerati significativi ed eventuali misure correttive in risposta a tali rischi individuati, con successivi follow-up per tenere sotto controllo la situazione. Inoltre, svolge funzioni di cooperazione e coordinamento della propria attività con le autorità europee e internazionali di vigilanza.

Il perimetro di azione del CERS ricomprende quindi, banche, assicurazioni, fondi e gestori patrimoniali e istituzioni finanziarie.

Nel corso del 2010 venne inoltre, introdotto il *Sistema Europeo di Vigilanza Finanziaria* (SEVIF), di cui fanno parte, oltre che il CERS e le autorità nazionali di vigilanza, anche:

- l'*Autorità bancaria europea* (ABE);

- l’*Autorità europea delle assicurazioni e delle pensioni aziendali e professionali*;
- l’*Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati* (ESMA).

Nel 14 dicembre 2012 il Consiglio Europeo emana un piano d’azione per il completamento dell’Unione Economica e Monetaria, fondato su tre pilastri: il *Meccanismo Unico di Vigilanza*, il *Meccanismo Unico di Risoluzione delle Crisi* e il *Fondo Unico di Risoluzione*.

Tale piano si componeva di specifiche iniziative tese alla creazione di una vera e propria unione bancaria quale “indispensabile complemento dell’Unione economica e monetaria e del mercato interno. Essa armonizza a livello dell’UE le competenze in materia di vigilanza, risoluzione e finanziamento e impone alle banche della zona euro di conformarsi alle medesime norme.”

In buona sostanza, si è dato vita ad un sistema di supervisione formato da autorità, regole e strumenti che permettono di svolgere una profonda attività di monitoraggio delle banche volta ad assicurare che esse operino in maniera prudente, nel rispetto di un *framework* regolatorio, il cui obiettivo consiste nel mitigare la probabilità e l’impatto a livello di sistema economico e finanziario di un loro fallimento.

In tale ambito, rientra l’emanazione del Codice Unico Europeo di Vigilanza che comprende:

- i) **la Direttiva ed il regolamento europei su requisiti patrimoniali.** Nell’aprile 2013 il Parlamento Europeo approva due atti legislativi (CRD IV e CRR), in linea con i principi di Basilea III, volti ad innalzare le soglie minime dei requisiti patrimoniali che le banche devono detenere affinché siano in grado di operare in condizioni di sicurezza e fronteggiare, indenni, l’insorgenza di perdite operative.
- ii) **la Direttiva europea sul risanamento e la risoluzione degli enti creditizi.** Nell’aprile 2014 il Parlamento europeo approva la Direttiva 2014/59/UE sul risanamento e la risoluzione degli enti creditizi (BRRD). Essa prevede modalità che permettono la risoluzione degli istituti bancari in sofferenza senza la necessità di un salvataggio da parte dei contribuenti, applicando il principio in base al quale le perdite devono essere innanzitutto poste a carico degli azionisti e dei creditori anziché attraverso il ricorso a fondi pubblici.

### **A) I requisiti patrimoniali richiesti per il settore bancario**

Tali provvedimenti, definiscono, tra gli altri, i requisiti patrimoniali che, a partire dal 1° gennaio 2014, le banche europee sono tenute a rispettare.

Secondo gli stessi, le banche sono obbligate a detenere un capitale (“patrimonio di vigilanza”<sup>14</sup>) sufficiente per coprire le perdite inattese ed essere solvibili in caso di crisi. L’entità del capitale dipende quindi, dal rischio connesso alle specifiche attività di ogni singola banca.

Principio questo che quantifica tali fondi in termini percentuali rispetto alle attività detenute, ponderate per il rischio in esse insito (*risk weighted asset, RWA*). Per cui, tanto più rischiose sono le attività, quanto più elevato deve essere il patrimonio della banca per fronteggiare eventuali perdite inattese che dovessero scaturire dal verificarsi del rischio associato. Tale capitale è pertanto costituito da due diverse classi, individuate in funzione sia della sua qualità, sia del rischio:

- **Capitale tier 1:** costituisce la dotazione di capitale minima in vista della continuità aziendale e che deve consentire alla banca il mantenimento della solvibilità ed è denominato “capitale primario di classe 1 – CET 1”;
- **Capitale tier 2:** costituisce la dotazione di capitale necessario che, nell’eventualità di cessazione di attività, deve consentire il rimborso ai depositanti e, in caso di insolvenza, ai creditori privilegiati.

È inoltre stabilito che l’ammontare totale di capitale che una banca deve detenere deve essere almeno pari all’8% delle attività ponderate per i vari rischi, mentre il CET 1 (*minimum common equity capital ratio*) deve rappresentare almeno il 4,5% delle medesime.

$$\frac{\text{Patrimonio di vigilanza}}{\text{Attivo ponderato per il rischio di mercato} + \text{attivo ponderato per il rischio di credito} + \text{attivo ponderato per il rischio operativo}} \geq 8\%$$

Oltre al capitale primario di classe 1, le banche devono altresì detenere una riserva di conservazione del capitale (*capital conservation buffer*) pari al 2,5% dell’esposizione al rischio complessivo della banca. Infine, in aggiunta ai requisiti di dotazione patrimoniale sopra citati, sono prescritti determinati requisiti di copertura della liquidità misurati dal *liquidity coverage ratio* e dal *net stable funding ratio*; nonché di leva finanziaria (calcolata dividendo il capitale di classe 1 *tier 1* della banca per la media delle sue attività consolidate totali), che costituisce un indicatore dell’adeguatezza della banca a far fronte ai suoi obblighi finanziari a lungo termine

---

<sup>14</sup> Il patrimonio di vigilanza è sostanzialmente la rivisitazione in chiave prudenziale e conservativa del patrimonio contabile e costituisce il primo presidio allocato per fronteggiare i rischi assunti dalla banca nello svolgimento della relativa attività; adeguati livelli di patrimonializzazione consentono infatti, alla banca di esprimere la propria vocazione imprenditoriale mantenendo un adeguato grado di solvibilità.

## B) Il Meccanismo Unico di Vigilanza

Il Meccanismo Unico di Vigilanza (meglio noto con l'acronimo SSM – *Single Supervisory Mechanism*) costituisce uno dei tre pilastri dell'Unione Bancaria Europea ed assolve al compito di vigilanza prudenziale sugli enti creditizi nella zona euro e negli Stati membri dell'UE non appartenenti alla medesima zona, qualora scelgano di aderirvi.

Esso rappresenta la concreta applicazione di un unico *corpus* di norme al fine di:

- assicurare la sicurezza e la solidità del sistema bancario europeo;
- accrescere l'integrazione e la stabilità finanziaria;
- garantire una vigilanza coerente.

Il Meccanismo Unico di Vigilanza è costituito da un'autorità sovranazionale, collocata presso la Banca Centrale Europea, dove è stato istituito il Consiglio di sorveglianza, e dalle Autorità Nazionali Competenti, operanti in stretta cooperazione tra loro.

Alla Banca Centrale Europea spetta la responsabilità del funzionamento complessivo e della direzione del meccanismo, oltre l'attuazione di una supervisione efficace ed intrusiva, al fine di contribuire alla sicurezza e alla stabilità dei sistemi bancario e finanziario. La Banca Centrale Europea esercita direttamente – in stretta cooperazione con le Autorità Nazionali Competenti – la vigilanza prudenziale sulle banche qualificate come "significative" (*Significant Institutions, SIs*), ossia quelle con attivi superiori a 30 miliardi di euro, oppure che rappresentino almeno il 20% del PIL del loro paese.

La vigilanza su quelle meno significative (*Less Significant Institutions, LSIs*) è invece, demandata alle Autorità Nazionali Competenti le quali, comunque, agiscono secondo gli indirizzi forniti dalla Banca Centrale Europea. Ciò non toglie però che quest'ultima possa comunque svolgere un'attività di controllo diretto, qualora ricorrano particolari circostanze che necessitino l'applicazione di standard di vigilanza di alta qualità.

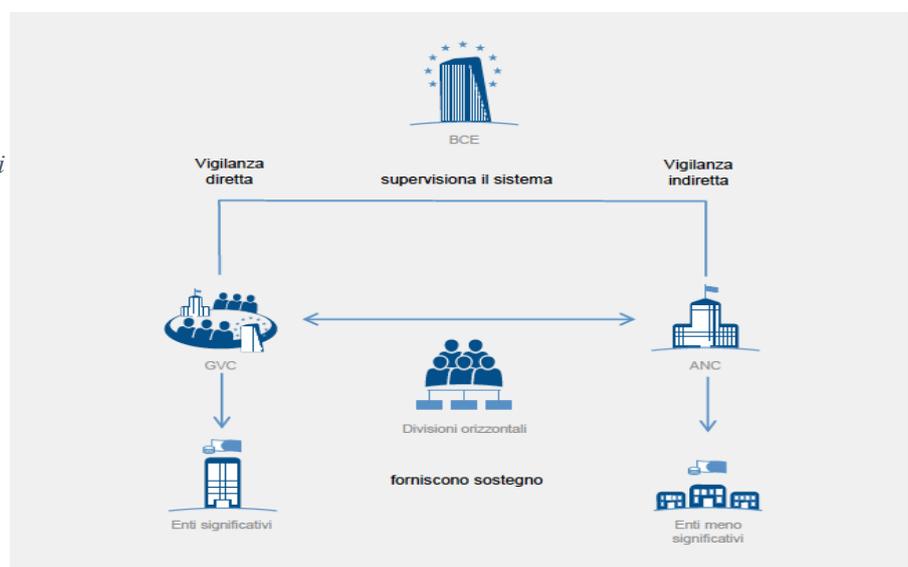


Figura 4: La ripartizione dei compiti nell'ambito del Meccanismo Unico di Vigilanza.

Fonte: BCE (2014)

a) Il processo di revisione e valutazione prudenziale (*SREP*)

L'attività svolta dal Meccanismo Unico di Vigilanza si sostanzia nello svolgimento regolare e continuativo di un'opera di valutazione dei rischi di ciascuna banca vigilata. Questa attività prende il nome di *Processo di Revisione e Valutazione Prudenziale (SREP)*.

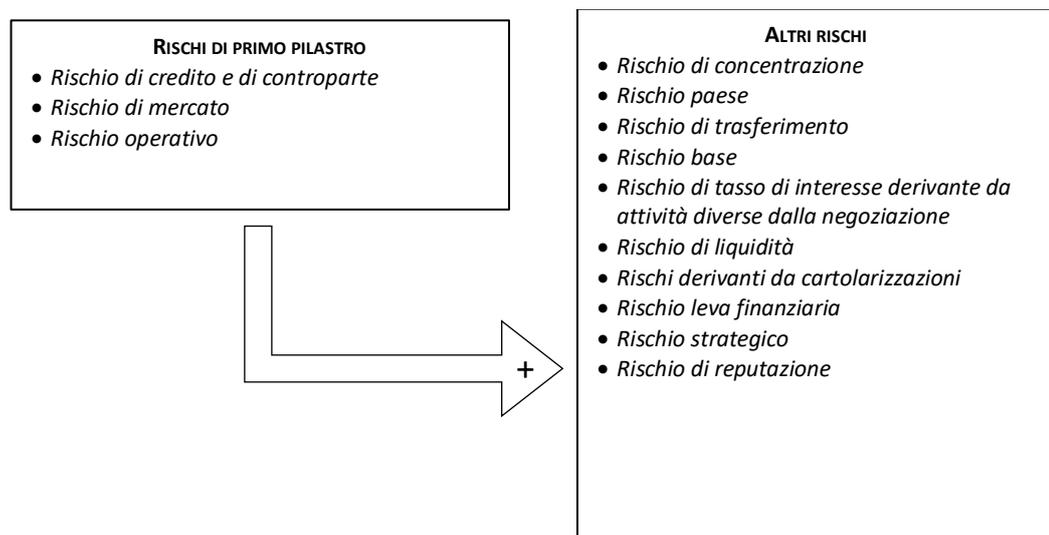
Lo *SREP* costituisce uno strumento armonizzato tramite il quale le banche sono vigilate con parametri omogenei, i quali annualmente prendono in considerazione e valutano le seguenti dimensioni, al fine di accertare che siano dotate di presidi di natura patrimoniale, organizzativa e di gestione della liquidità appropriati rispetto ai rischi assunti, anche in scenari di stress, assicurando il complessivo equilibrio di gestione (Fig. 11.).

- *il modello imprenditoriale*: ossia se la banca sia dotata o meno di una strategia aziendale sostenibile;
- *la governance e i rischi*: ossia l'idoneità degli organi di amministrazione e se i rischi siano gestiti in modo adeguato;
- *il capitale*: ossia la sussistenza di riserve sufficienti ad assorbire le perdite da parte della banca;
- *la liquidità*: ossia se la banca sia in grado di soddisfare il fabbisogno di liquidità a breve termine;

Dal punto di vista dell'esecuzione dello *SREP*, la vigilanza sulle banche significative viene svolta dai *Gruppi di Vigilanza Congiunti (Joint Supervisory Team, JST)* i quali rappresentano il principale veicolo di cooperazione tra le autorità nazionali e la Banca Centrale Europea, nonché il primo interlocutore degli intermediari.

Figura 5: I rischi bancari considerati per la valutazione dell'adeguatezza patrimoniale.

Fonte: Banca d'Italia



### ***C) La vigilanza della Banca d'Italia***

La Banca d'Italia è l'autorità nazionale competente in Italia la quale, sotto la diretta vigilanza della Banca Centrale Europea<sup>15</sup>, concorre al processo decisionale del Meccanismo Unico di Vigilanza e partecipa ai Gruppi di Vigilanza Congiunti delle banche significative.

Alla Banca d'Italia, inoltre, spetta la vigilanza diretta delle banche meno significative (LSIs), le quali, a loro volta, sono suddivise in *High, Medium e Low Priority* LSI (rispettivamente HPLSI, MLSI, LPLSI). A ciascuna categoria corrispondono differenti obblighi di rendicontazione verso la Banca Centrale Europea.

Infine, alla Banca d'Italia spettano anche compiti di controllo, in questo caso non solo nei confronti delle banche meno significative ma anche nei confronti di quelle significative, in materia di trasparenza delle condizioni contrattuali e di correttezza dei rapporti con la clientela, di contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo, nonché di contrasto all'usura.

## **CAPITOLO 3: LE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER**

Nell'attuale contesto socioeconomico le organizzazioni imprenditoriali e le banche in particolare che ambiscono a raggiungere e mantenere un elevato vantaggio competitivo, devono sviluppare non solo una capacità di adattamento dinamico all'evoluzione dell'ambiente ma, al tempo stesso, cercare di svolgere una funzione proattiva nei suoi confronti, creando nuove interazioni e nuove corrispondenze per cercare di orientarne le dinamiche verso situazioni ad esse più convenienti. La continua ricerca di consenso e di legittimazione da parte degli attori del loro ambiente di riferimento diviene uno dei fattori di fondamentale rilevanza per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Dunque, si sviluppa la necessità di fornire a tutti gli interlocutori di rilevanza un corpo omogeneo e completo di informazioni in grado di rendere note le modalità di esercizio delle responsabilità e i connessi risultati (economici, ambientali e sociali) complessivamente raggiunti.

La comunicazione (*disclosure*) assume, quindi, un ruolo strategico sia nei rapporti interni (interorganizzativi) che in quelli esterni (interaziendali), essendo in grado di influenzare l'azione imprenditoriale in ambo le direzioni.

Verso l'interno, essa ha un ruolo chiave in quanto contribuisce alla riduzione del disallineamento interno ed allo sviluppo di una forza coesa tra le varie componenti della struttura, orientandone così

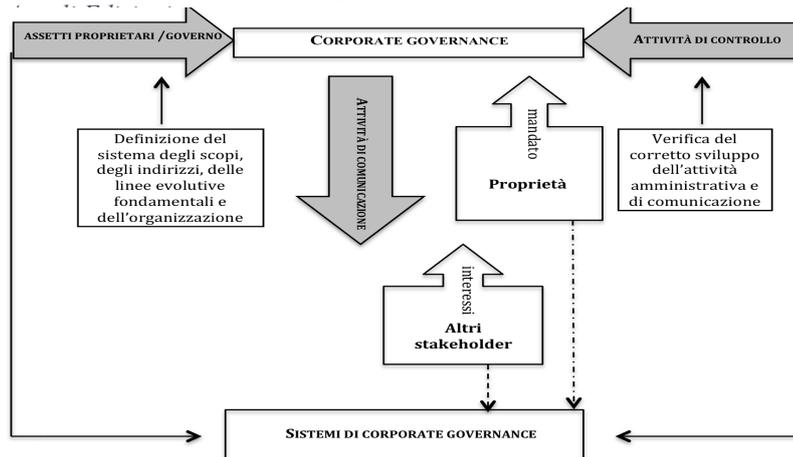
---

<sup>15</sup> Alla data del 1° gennaio 2018 le banche italiane sotto diretta supervisione di BCE erano: Banca Carige; Banca MPS; Banco BPM; BPER Banca; Banca Popolare di Sondrio; Barclays Bank; Credito Emiliano; ICCREA Banca; Intesa Sanpaolo; Mediobanca; UniCredit; UBI Banca.

i comportamenti verso finalità condivise. Verso l'esterno "costituisce il vettore delle relazioni che legano l'impresa all'ambiente in cui opera; essa genera tutto quanto consente all'impresa di vivere e svilupparsi interagendo con il suo ambiente. Ha un ruolo determinante nel costruire l'immagine, la reputazione e la *brand loyalty*; valori essenziali nell'esercizio della strategia relazionale dell'impresa".

Figura 6: La comunicazione nella corporate governance.

Fonte: Salvioni D., *Corporate governance, controllo e trasparenza* (2007), Franco



Per cui, è indubbio che se l'impresa bancaria instaura adeguate relazioni con il proprio ambiente di riferimento, pone le basi alla creazione ed alla successiva diffusione di valore.

Qualsiasi impresa, infatti, ha un suo valore intrinseco che costituisce solo una mera potenzialità, che si tramuta in realtà solo se correttamente comunicato e percepito. Ed è per questa ragione che la comunicazione del suo valore ne è essa stessa un fattore costituente, poiché:

- *crea valore* attraverso:
  - l'apprezzamento del suo patrimonio intangibile, ovvero relazionale, di immagine, di identità, di conoscenza e di cultura;
  - l'attitudine a perseguire stabilmente il vantaggio competitivo e la capacità dell'organo di governo di saper cogliere le occasioni e rispondere alle attese e alle pressioni esercitate internamente ed esternamente dai vari attori.
- *diffonde valore*, rendendo esplicito ai vari stakeholder quanto effettivamente creato.

Dunque, il valore viene a rappresentare l'espressione di una rete di relazioni corrette, trasparenti e responsabili (*accountability*) che devono instaurarsi nell'impresa bancaria e tra essa ed il suo ambiente, nella più ampia prospettiva dell'efficiente allocazione delle risorse sia al suo interno, sia nel sistema economico.

Con riferimento alle relazioni che s'instaurano all'interno della banca tra le componenti organizzative d'impresa (*comunicazione interna*), la comunicazione aziendale consente infatti di:

- accrescere la diffusione delle conoscenze;
- rendere informati tutti quei soggetti che esercitano differenti prerogative (solitamente di direzione e di controllo), non solo in funzione del monitoraggio, ma anche in una prospettiva di perfezionamento continuo delle strutture e delle attività aziendali;
- eliminare stati di incertezza e di ambiguità in presenza di fenomeni non preordinati o non preordinabili;
- legittimare le scelte aziendali ai fini di un'ordinata e condivisa crescita interna delle risorse umane;
- accelerare il processo decisionale.

Si tratta sostanzialmente di gestire flussi informativi essenziali per l'attuazione delle diverse forme di controllo e per l'ottimizzazione dei rapporti risorse/attività/risultati nell'ambito delle decisioni di interne di vertice.

Sul fronte esterno, quindi riguardo la comunicazione esterna e le relazioni tra banca e ambiente, assumono rilievo:

- la struttura e le modalità di esercizio della governance;
- i risultati economici conseguiti, la consistenza del capitale aziendale e la dinamica del patrimonio di vigilanza;
- il riconoscimento di un certo *standing* e l'autorevolezza del top management;
- il percorso strategico e il grado di raggiungibilità degli obiettivi di lungo termine;
- il profilo etico della banca e i collegati risultati sociali e ambientali;
- specifici eventi ed operazioni straordinarie atte a modificare gli assetti strutturali o ad influenzare significativamente i risultati prospettici.

Per effetto di un'efficace e trasparente comunicazione verso l'esterno la banca non solo è in grado di diffondere il valore creato (ad esempio favorendo il buon esito degli interventi compiuti dal management sui corsi dei titoli azionari), ma anche di contribuire alla sua creazione o al suo incremento grazie allo sviluppo di una forte *corporate identity* ed alla creazione di un'immagine attrattiva ai fini di un consenso indispensabile per l'ottenimento del vantaggio competitivo.

È possibile sostenere che la comunicazione nel suo complesso rappresenta un elemento strategico del governo della banca che, favorendone la credibilità, la trasparenza, il consenso e la fiducia, facilita il processo di creazione di valore migliorando le condizioni di sviluppo, l'efficienza e ottenendo una diminuzione dei costi di controllo. In altre parole, l'impresa comunica per migliorare la propria identità e la propria immagine percepita al fine di ottenere un duraturo successo.

## I) La trasparenza dell'informazione aziendale e la comunicazione della corporate governance

Un sistema di comunicazione trasparente rappresenta la premessa essenziale per la creazione di efficaci relazioni con il contesto interno ed esterno ed anche un'opportunità di cui la banca dispone per ottenere e aumentare il consenso e la fiducia.

Per questa ragione le organizzazioni economiche trovano stimolo e impulso alla trasparenza anche nelle norme, nei regolamenti e nelle raccomandazioni vigenti nei diversi Paesi, oltre che nei principi della corporate governance, per cui è possibile distinguere tra informativa volontaria (*voluntary disclosure*), sviluppata da ciascuna impresa autonomamente secondo le proprie strategie e gli specifici obiettivi di comunicazione, e informativa obbligatoria (*mandatory disclosure*), derivante da fattori di vincolo di carattere normativo.

Attraverso la *mandatory disclosure* appare possibile:

- garantire agli stakeholder di verificare la correttezza della governance aziendale;
- ridurre i margini di possibilità di diffusione di informazioni privilegiate da parte di alcuni soggetti interni alla banca (*insider trading e leakage*);
- mitigare il cosiddetto *market abuse*;
- consentire al mercato dei capitali l'allocazione efficiente delle risorse per effetto di una trasparente informazione e rappresentazione delle effettive performance aziendali.

L'informativa obbligatoria trova origine nell'insufficiente produzione volontaria di informazioni economico-finanziarie e alla loro disomogenea distribuzione, per cui è imposta dalle autorità pubbliche e private al fine di tutelare e garantire un minimo fabbisogno informativo dei soggetti interlocutori. In tale ambito è possibile distinguere la comunicazione in funzione dell'oggetto principale delle informazioni che vengono offerte, riguardanti i principi, le strutture e i processi di governance da una parte e i risultati economici, sociali e ambientali dall'altra.

Inoltre, sono stati inseriti meccanismi sanzionatori, sia di natura pecuniaria che giudiziaria, collegati all'obbligatorietà delle informazioni, fungendo da deterrente all'adozione di comportamenti scorretti e rendendo più credibile il complesso delle informazioni divulgate.

L'esistenza di vincoli normativi non è comunque condizione sufficiente per garantire la qualità, la correttezza e la trasparenza dell'attività comunicativa, in quanto le normative lasciano tuttora un ampio margine di discrezionalità, per cui l'esaustività e la completezza delle informazioni sono influenzate dal reale atteggiamento assunto dagli organi di governo.

Per tale ragione la comunicazione obbligatoria deve essere opportunamente strutturata ed integrata con la *voluntary disclosure*, ovvero tramite la divulgazione di ulteriori informazioni dirette a colmare i fabbisogni conoscitivi rimasti insoddisfatti, pur senza rinunciare alla protezione dei dati sensibili.

Tale tipologia di comunicazione può essere suddivisa in tre sottotipi:

- l'*informazione implicita (signalling)*, avente ad oggetto particolari comportamenti tenuti dall'impresa;
- la *comunicazione reattiva*, ossia l'insieme di informazioni divulgate a fronte di specifiche richieste avanzate dagli stakeholder aziendali, o a seguito di circostanze particolari che ne impongono la diffusione.
- La *comunicazione esplicita*, che costituisce l'attività di divulgazione di informazioni su base volontaria da parte dell'impresa, ad esempio allo scopo di favorire la raccolta dei capitali, la riduzione del loro costo, nonché la diminuzione della volatilità di titoli azionari.

Ritornando alla mandatory disclosure, con specifico riferimento al sistema bancario italiano, i principali organismi di controllo e vigilanza che impongono la divulgazione di informazioni di natura economico-finanziaria sono rappresentati dalla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, dalla Banca d'Italia e dalla Banca Centrale Europea che indirizzano, vigilano e controllano il sistema creditizio nei suoi molteplici aspetti patrimoniali e di governance e l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (c.d. *Antitrust*), alla quale devono essere preventivamente comunicate le operazioni di concentrazione societaria che abbiano un'influenza diretta sulla concorrenza.

A questi si aggiungono il Consiglio di Borsa, organo di controllo delegato in rappresentanza di Consob, le Camere di Commercio e il Ministero dell'Economia, quale mandatario del potere esecutivo e legislativo.

Altri interventi normativi hanno inoltre, aperto la strada verso una maggior tutela dei diritti dei risparmiatori, prevedendo specifici obblighi di informazione a loro tutela, tra i quali giova ricordare le leggi n. 62/2005 (*market abuse*) e n. 262/2005 (tutela del risparmio), e da ultimo la n. 129/2017 (cosiddetta MiFID 2), sulla quale è opportuno soffermarsi visto l'impatto reputazionale che ha sulla clientela della banca che intende effettuare investimenti in prodotti finanziari. La MiFID2, evoluzione della precedente disciplina del 2007 ed entrata in vigore dal 3 gennaio a seguito del recepimento della Direttiva europea 2014/65/UE, è l'acronimo di *Markets in Financial Instruments Directive*.

Gli aspetti salienti a tutela dei risparmiatori introdotti dalla MiFID 2 sono rivolti infatti alla valutazione sull'adeguatezza del profilo di rischio dell'investitore tramite la verifica:

- delle sue conoscenze ed esperienze in materia di investimenti e riguardo allo specifico di prodotto o servizio;
- della sua situazione finanziaria, compresa quindi anche la capacità di sostenere eventuali perdite;
- dei suoi obiettivi di investimento.

Tutti elementi informativi che devono essere indicati nel cosiddetto *Key Information Document* (KIID) da consegnare in sede precontrattuale obbligatoriamente all'investitore al momento della sottoscrizione.

I suddetti organismi ed autorità, le norme e i regolamenti citati svolgono funzioni di controllo, di vigilanza e di regolamentazione il cui obiettivo consiste nell'agevolare o imporre l'adozione di un processo comunicativo integrato che garantisca ai destinatari la maggior trasparenza possibile.

Processo, questo, che porta l'informativa obbligatoria ad integrarsi con quella volontaria, dando in tal modo corpo ad un complesso sistema di informazioni e indicazioni da trasmettere ai vari stakeholder e che rappresenta la cosiddetta *comunicazione primaria*, i cui contenuti verranno poi, analizzati e rielaborati dai destinatari per renderli più compatibili con le proprie specifiche esigenze, trasformandosi in *comunicazione derivata*.

La crescente importanza attribuita alle modalità di informativa in mano al governo societario ha aggiunto alla tradizionale comunicazione economica del bilancio numerose altre forme di rendicontazione improntate alla trasparenza, quali la dichiarazione sulle informazioni non finanziarie, la relazione sulla corporate governance, la relazione sulle remunerazioni degli amministratori e dei vertici aziendali.

I principali strumenti di comunicazione della corporate governance sono:

- Bilancio d'esercizio (annuale, trimestrale, semestrale e consolidato)
- Relazione di corporate governance
- Relazione del Collegio Sindacale
- Relazione degli Amministratori
- Relazione del Comitato di controllo interno
- Relazione del Comitato per le remunerazioni
- Rapporti infrannuali
- Codice etico
- Codice di autodisciplina
- Codici di comportamento (internal dealing)
- Carta dei valori
- Bilancio ambientale
- Dichiarazione sulle informazioni non finanziarie
- Rapporto sulla corporate social responsibility
- Comunicati stampa
- Informazioni obbligatorie richieste dalle Autorità di Vigilanza

Inoltre, anche l'evoluzione delle disposizioni normative e regolamentari e l'introduzione dei codici di autodisciplina hanno prodotto importanti ampliamenti dell'attività di comunicazione sulla corporate governance delle imprese, specialmente per quelle che si rivolgono ai mercati di borsa o sollecitano il pubblico risparmio per reperire le risorse necessarie allo sviluppo ed alla crescita dell'attività sociale. Ed in tal senso alcuni organismi nazionali ed internazionali hanno prodotto documenti di indirizzo e raccomandazioni relativi alla forma e ai contenuti della comunicazione sulla corporate governance.

Nel documento diffuso dall'OCSE nel 2004 che stabilisce i principi in tema di corporate governance, una parte è dedicata al tema dell'informazione e della trasparenza nel governo societario. In essa si legge che «un rigoroso regime di diffusione dell'informazione che favorisca una vera trasparenza, costituisce un principio fondamentale della sorveglianza delle società tramite meccanismi di mercato e condiziona la capacità degli azionisti di esercitare con piena cognizione di causa i propri diritti». Nel 2006 l'Onu pubblicava poi, il documento “*Guidance on good practices in corporate governance disclosure*” secondo il quale l'organo di governo, adottando il principio della prevalenza della sostanza sulla forma, avrebbe dovuto sviluppare una comunicazione sulla governance chiara, concisa e precisa. Nello stesso anno veniva inoltre emanata la Direttiva comunitaria 2006/46/CE, con la quale sono state individuate una serie di misure volte a rafforzare la trasparenza delle operazioni con parti correlate<sup>16</sup> e delle disposizioni tese a migliorare le informazioni sulle pratiche di governo societario applicate nelle società<sup>17</sup>.

A tale contesto, nell'ambito dell'informativa volontaria delle imprese, si aggiunge anche il Codice di Autodisciplina delle società quotate in Italia, il quale costituisce uno strumento orientato alla definizione di sistemi di governo societario chiari, trasparenti ed efficaci.

Borsa Italiana S.p.A. prescrive inoltre, la predisposizione di una relazione annuale sulla governance, con la definizione di apposite *guidelines* e *format* volti ad agevolare le imprese nella redazione di un documento che sia effettivamente in grado di soddisfare le esigenze informative degli stakeholder (Fig. 4.)<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Secondo il principio contabile IAS 24 una parte è considerata “correlata” se: a) direttamente o indirettamente controlla la impresa, ne è controllata o sussiste un rapporto di controllo congiunto; b) detiene una partecipazione tale da poter esercitare un'influenza notevole sull'impresa; c) è collegata o è in *joint venture* con l'impresa; d) la parte è un dirigente dell'impresa con responsabilità strategiche o è un suo familiare stretto.

<sup>17</sup> Il primo intervento europeo in materia di comunicazione sulla corporate governance è del 2003, Direttiva 2003/6/CE, avente per oggetto l'abuso di informazioni privilegiate e la manipolazione del mercato (abusi di mercato); in seguito è stata emanata la Direttiva 2006/43/CE, avente per oggetto la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati.

<sup>18</sup> Cfr. Borsa Italiana S.p.A. (2003), “Linee Guida per la redazione della relazione annuale in materia di corporate governance”, nonché (2004) “Guida alla compilazione della Relazione sulla Corporate Governance”, e (2017) “Format per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari”.

Figura 7 Format per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari – ai sensi dell’art. 123-bis TUF

Fonte: Borsa Italiana S.p.A. (2017), op. cit.

**1. PROFILO DELL’EMITTENTE**

**2. INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI** (ex art. 123-bis, comma 1, TUF) alla data del ....

- a) Struttura del capitale sociale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera a)
- b) Restrizioni al trasferimento di titoli (ex art. 123-bis, comma 1, lettera b)
- c) Partecipazioni rilevanti nel capitale (ex art. 123-bis, comma 1, lettera c)
- d) Titoli che conferiscono diritti speciali (ex art. 123-bis, comma 1, lettera d)
- e) Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera e)
- f) Restrizioni al diritto di voto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera f)
- g) Accordi tra azionisti (ex art. 123-bis, comma 1, lettera g)
- h) Clausole di *change of control* (ex art. 123-bis, comma 1, lettera h) e disposizioni statutarie in materia di OPA (ex artt. 104, comma 1-ter, e 104-bis, comma 1)
- i) Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all’acquisto di azioni proprie (ex art. 123-bis, comma 1, lettera m)
- l) Attività di direzione e coordinamento (ex. art. 2497 e ss. c.c.)

**3. COMPLIANCE** (ex art. 123-bis, comma 2, lettera a)

**4. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

- a) Nomina e sostituzione (ex art. 123-bis, comma 1, lettera l)
- b) Composizione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d)
- c) Ruolo del Consiglio di Amministrazione (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d)
- d) Organi delegati
- e) Altri consiglieri esecutivi
- f) Amministratori indipendenti
- g) Lead independent director

**5. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE**

**6. COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO** (ex art. 123-bis, comma 2, lettera d)

- a) Comitato per le nomine
- b) Comitato per le remunerazioni
  - b) 1. Remunerazione degli amministratori
  - b) 2. Indennità degli amministratori in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto a seguito di un’offerta pubblica di acquisto (ex art. 123-bis, comma 1, lettera i)
- c) Comitato controllo e rischi

**7. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI**

- a) Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- b) Responsabile della funzione Internal audit
- c) Modello organizzativo ex D. Lgs. 231/2001
- d) Società di revisione

- e) Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari e altri ruoli e funzioni aziendali
- f) Coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

**8. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE**

**9. NOMINA DEI SINDACI**

- a) Nomina e sostituzione (*ex art. 123-bis, comma 1, lettera l*)
- b) Composizione (*ex art. 123-bis, comma 2, lettera d*)

**10. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI**

**11. ASSEMBLEE** (*ex art. 123-bis, comma 2, lettera c*)

**12. ULTERIORI PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO** (*ex art. 123-bis, comma 2, lettera a*)

**13. CAMBIAMENTI DALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO**

***Tabelle***

*Tabella 1:* Informazioni sugli assetti proprietari

*Tabella 2:* Struttura del consiglio di amministrazione e dei comitati

*Tabella 3:* Struttura del collegio sindacale

***Allegati***

Indicazioni per la compilazione del paragrafo sulle “Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria” ai sensi dell’*art. 123-bis, comma 2, lett. b*).

## BIBLIOGRAFIA

- Borsa Italiana S.p.A. (2004) “Guida alla compilazione della Relazione sulla Corporate Governance”
- Borsa Italiana S.p.A. (2003), “Linee Guida per la redazione della relazione annuale in materia di corporate governance”
- Borsa Italiana S.p.A. (2017) “Format per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari”.
- Corbella S. (1999), “Il sistema di controllo interno”, in Corbella S., Pecchiari N. (a cura di), *Internal Auditing*, Egea, Milano, pag. 18.
- Montalenti P. (2002), “Corporate Governance, consigli di amministrazione, sistemi di controllo interno: spunti per una riflessione”, *Rivista delle Società*, n. 4, pag. 803.
- Rutigliano M., *Il bilancio delle banche e degli altri intermediari finanziari*, Egea, Milano, 2016
- Salvioni D., *Corporate governance, controllo e trasparenza (2007)*, Franco Angeli Edizioni.
- Singer P., Sirianni C., *La Corporate Governance nelle Imprese Bancarie*, Giappichelli, Torino, 2018.
- Zattoni A., *Corporate Governance*, Egea, Milano, 2015