

RISCHI E CONTROLLI INTERNI NELLE BANCHE

prof. Michele Rutigliano

*SCHEMA
PER LA VALUTAZIONE DEI SCI*

Comitato di BASILEA

Principi per la valutazione dei SCI

Secondo il Comitato di Basilea, il controllo interno si compone di cinque elementi interconnessi:

1. sorveglianza da parte degli organi direttivi e cultura dei controlli;
2. valutazione del rischio;
3. attività di controllo;
4. informazione e comunicazione;
5. attività di monitoraggio.

14 principi per la valutazione dei SCI

1. Sorveglianza da parte degli organi direttivi e cultura dei controlli

Principio 1 – Consiglio di amministrazione

Rientra nella responsabilità del consiglio di amministrazione approvare le strategie e le politiche; conoscere i rischi assunti dalla banca, stabilire i livelli accettabili di tali rischi e assicurarsi che l'alta direzione adotti le misure necessarie per individuare, monitorare e controllare i rischi stessi; approvare la struttura organizzativa; assicurarsi che l'alta direzione verifichi l'efficacia del sistema di controllo interno.

Principi per la valutazione dei SCI

Sorveglianza da parte degli organi direttivi e cultura dei controlli

- *Un consiglio di amministrazione autorevole e attivo, specie se assistito da efficienti canali di comunicazione verso l'alto e da competenti funzioni finanziarie, legali e di revisione interna, è spesso nella posizione migliore per assicurare l'eliminazione di problemi che potrebbero menomare l'efficacia del sistema di controllo interno.*

Principi per la valutazione dei SCI

Sorveglianza da parte degli organi direttivi e cultura dei controlli

Il consiglio di amministrazione dovrebbe contemplare tra le proprie attività:

- (1) regolari colloqui con la direzione per discutere l'efficacia del sistema di controllo interno;*
- (2) un tempestivo esame delle valutazioni dei controlli interni effettuate dalla direzione, dai revisori interni e da quelli esterni;*
- (3) ricorrenti iniziative per assicurarsi che la direzione abbia dato appropriatamente seguito alle raccomandazioni e riserve espresse dai revisori e dalle autorità di vigilanza a riguardo delle debolezze presenti nel sistema di controllo interno.*

Principi per la valutazione dei SCI

Sorveglianza da parte degli organi direttivi e cultura dei controlli

Una soluzione adottata dalle banche di numerosi paesi prevede l'istituzione di un autonomo comitato di revisione per assistere il consiglio di amministrazione nell'espletamento delle sue funzioni.

Il comitato di revisione è tipicamente responsabile della sorveglianza del processo di “reporting” finanziario e del sistema di controllo interno.

in nessun caso la creazione di un comitato di revisione deve tradursi in un trasferimento a quest'ultimo di responsabilità del consiglio plenario, il solo giuridicamente investito del potere decisionale.

Principi per la valutazione dei SCI

FOCUS: d.lgs.39/2010 art.19

Negli **enti di interesse pubblico** il comitato per il controllo interno e la revisione contabile vigila su:

- a) il processo di informativa finanziaria;
- b) l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio;
- c) la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
- d) l'indipendenza del revisore legale o della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione all'ente sottoposto alla revisione legale dei conti.

La norma prescrive inoltre che, nel modello di *governance* tradizionale, il “comitato per il controllo interno e la revisione contabile” si identifica con il collegio sindacale.

Principi per la valutazione dei SCI

FOCUS: d.lgs.39/2010 art.19

la società di revisione legale presenta al comitato per il controllo interno una relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale, e in particolare sulle carenze significative rilevate nel sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.

Principi per la valutazione dei SCI

Sorveglianza da parte degli organi direttivi e cultura dei controlli

Principio 2 – Alta direzione

Rientra nella responsabilità dell'alta direzione dare attuazione alle strategie approvate dal consiglio di amministrazione; definire appropriate politiche di controllo interno; verificare l'efficacia del sistema di controllo interno.

Principi per la valutazione dei SCI

All'alta direzione compete l'esecuzione delle direttive approvate dal consiglio di amministrazione, tra cui l'applicazione di strategie e politiche e l'istituzione di un efficace sistema di controllo interno.

I membri dell'alta direzione generalmente **delegano** la competenza per la definizione di più specifiche politiche e procedure di controllo interno ai quadri responsabili dell'attività o delle funzioni di una determinata unità. Di conseguenza, **è importante che l'alta direzione si assicuri che i funzionari ai quali ha delegato queste responsabilità elaborino e applichino politiche e procedure appropriate**.

La conformità con il sistema di controllo interno adottato dipende in ampia misura dall'esistenza di una **struttura organizzativa ben documentata e trasparente**, da cui emergano chiare linee di responsabilità e competenza e che assicuri un'efficace comunicazione a livello dell'intera organizzazione.

È importante che l'alta direzione prenda misure per assicurare che le varie attività siano condotte da **personale qualificato**, con la necessaria esperienza e competenza tecnica. Il personale deve **essere remunerato adeguatamente** e la sua formazione professionale va aggiornata periodicamente.

Principi per la valutazione dei SCI

Sorveglianza da parte degli organi direttivi e cultura dei controlli

Principio 3 – Cultura dei controlli

Il consiglio di amministrazione e l'alta direzione hanno la responsabilità di promuovere elevati standard etici e di integrità e di creare una **cultura aziendale** che valorizzi e dimostri a tutto il personale **l'importanza dei controlli interni**.

È necessario che tutti i livelli del personale di un'organizzazione bancaria abbiano chiara **cognizione del proprio ruolo nel processo di controllo interno** e siano pienamente impegnati nel processo medesimo.

Principi per la valutazione dei SCI

Il controllo interno compete in vario grado a ciascun membro del personale di una banca. Quasi tutti i dipendenti producono informazioni impiegate nel sistema di controllo interno o compiono altre operazioni necessarie ad effettuare i controlli. È essenziale che **tutti i dipendenti di una banca comprendano l'importanza dei controlli interni** e siano attivamente impegnati in tale processo.

Per consolidare i valori etici, un'organizzazione bancaria deve evitare politiche e pratiche che possano involontariamente creare incentivi o tentazioni a compiere attività inappropriate.

Esempi di simili politiche e pratiche sono:

- **un'eccessiva enfasi posta su obiettivi di performance** o altri risultati operativi, specie a breve termine;
- **un trattamento retributivo fortemente correlato alla performance;**
- **l'inadeguatezza della separazione delle funzioni** o di altri controlli, che potrebbe indurre a fare cattivo uso delle risorse o a dissimulare risultati insoddisfacenti;
- **sanzioni insignificanti o eccessivamente pesanti** per comportamenti scorretti.

Principi per la valutazione dei SCI

2. Valutazione del rischio

Principio 4

L'alta direzione deve assicurarsi che siano individuati e valutati i fattori interni ed esterni capaci di influire negativamente sul conseguimento degli obiettivi aziendali.

La valutazione deve estendersi a tutti i rischi cui è esposta la banca (ad esempio, il **rischio di credito**, il **rischio paese** e di **trasferimento valutario**, il **rischio di mercato**, il **rischio di tasso d'interesse**, il **rischio di liquidità**, il **rischio operativo**, comprendente il rischio di frode, di appropriazione indebita di attività e di informazione finanziaria inaffidabile, il **rischio legale** e il **rischio di reputazione**).

Principi per la valutazione dei SCI

Vi è una considerevole differenza tra:

- la **valutazione del rischio** nel contesto di un processo di controllo interno e
- il più ampio concetto di "**gestione del rischio**" in relazione all'operatività complessiva di una banca.

Infatti, il processo di gestione del rischio consiste nel **fissare obiettivi a livello di organizzazione bancaria** (come gli obiettivi di redditività) e nell'individuare, misurare e stabilire i limiti all'esposizione che la banca è disposta ad accettare per realizzare i propri obiettivi.

→ Il processo di controllo interno opera quindi al fine di assicurare che siano **resi noti e attuati gli obiettivi e le politiche dell'organizzazione**, che l'osservanza dei limiti sia **controllata sistematicamente** e che gli **scostamenti vengano corretti** conformemente agli indirizzi della direzione.

Principi per la valutazione dei SCI

- Un'efficace valutazione del rischio individua e considera i **fattori interni** (come la natura dell'attività della banca, la qualità del personale, i cambiamenti organizzativi e la rotazione dei dipendenti) e i **fattori esterni** (come il mutare delle condizioni economiche, gli sviluppi nel settore bancario e il progresso tecnologico)
- Questa valutazione del rischio dovrebbe essere effettuata a livello di singole unità operative ed estendersi a tutta la gamma di attività e di filiazioni dell'organizzazione bancaria a livello consolidato.
- Nell'ambito di un processo di valutazione del rischio occorre inoltre determinare quali **rischi sono controllabili** dalla banca e **quali non lo sono**. Per quanto concerne i rischi controllabili, la banca deve decidere se accettarli o se ridurli attraverso le procedure di controllo. Per i rischi che **NON** possono essere controllati, la banca deve decidere se accettarli o se ritirarsi del tutto o in parte dall'attività ad essi collegata.

Principi per la valutazione dei SCI

Valutazione del rischio

Principio 5

L'alta direzione deve assicurarsi che siano costantemente valutati i rischi che influiscono sulla realizzazione delle strategie e degli obiettivi della banca.

Può essere necessaria una revisione dei controlli interni in modo che essi tengano adeguatamente conto dei **rischi nuovi o precedentemente non soggetti a controllo.**

Principi per la valutazione dei SCI

- Ad esempio, in presenza di un'innovazione finanziaria una banca deve valutare i **nuovi tipi di strumenti finanziari e di transazioni di mercato** e considerare i rischi ad essi collegati.
- Spesso il modo migliore di comprendere tali rischi è quello di analizzare come **scenari diversi** (economici o di altro genere) influiscano sui flussi monetari e sul rendimento di transazioni e strumenti finanziari.
- Un attento esame dell'intera gamma di possibili problemi, dai malintesi con la clientela alle disfunzioni operative, mette in luce importanti aspetti critici ai fini del controllo.

Principi per la valutazione dei SCI

3. Attività di controllo

Principio 6

Le attività di controllo devono essere parte integrante delle procedure operative quotidiane di una banca. L'alta direzione deve istituire una struttura atta ad assicurare efficaci controlli interni, definendo le attività di controllo ad ogni livello dell'azienda.

Queste dovrebbero prevedere:

- verifiche ai massimi livelli;
- adeguati controlli sull'operatività dei vari dipartimenti o divisioni;
- controlli fisici;
- verifica periodica dell'osservanza dei limiti all'esposizione;
- un sistema di approvazioni e autorizzazioni;
- un sistema di verifiche e riscontri.

L'alta direzione deve assicurarsi periodicamente che tutte le aree della banca operino in conformità con le politiche e le procedure stabilite.

Principi per la valutazione dei SCI

Verifiche ai massimi livelli

*Il consiglio di amministrazione e l'alta direzione spesso richiedono **documentazioni e rendiconti gestionali** che consentano loro di verificare i progressi compiuti dalla banca nella realizzazione dei propri obiettivi.*

Ad esempio, l'alta direzione può esaminare i rapporti che aggiornano i risultati finanziari effettivi a fronte del budget.

I quesiti sollevati dall'alta direzione in seguito a tale esame e le conseguenti risposte preparate dai quadri direttivi inferiori rappresentano un'attività di controllo che potrebbe far emergere problemi, come debolezze nel sistema di controllo, errori nelle segnalazioni finanziarie o attività fraudolente.

Principi per la valutazione dei SCI

Controlli dell'attività

I dirigenti a livello di dipartimento o di divisione ricevono ed esaminano rapporti regolari o straordinari su base giornaliera, settimanale o mensile. La verifica a livello funzionale avviene più frequentemente che al vertice ed è in genere più analitica.

*Ad esempio, il responsabile dell'area dei crediti commerciali esamina **rapporti settimanali sulle sofferenze**, i pagamenti in entrata, gli introiti da interessi sulle attività in portafoglio, mentre il responsabile del settore crediti visiona rapporti analoghi su base mensile e in una forma più sintetica comprendente tutte le aree dell'attività creditizia.*

Così come per le verifiche ai massimi livelli, i quesiti generati dall'esame di tali rapporti e le relative risposte rappresentano attività di controllo.

Principi per la valutazione dei SCI

Controlli fisici

I controlli fisici sono destinati in genere a limitare l'accesso ad attività materiali, come i titoli e altri strumenti finanziari. Le operazioni di controllo comprendono le restrizioni fisiche, la duplice custodia e inventari periodici.

Principi per la valutazione dei SCI

Osservanza dei limiti all'esposizione

La fissazione di prudenti limiti all'esposizione è un importante aspetto della gestione del rischio.

Ad esempio, l'osservanza dei limiti relativi a mutuatari e ad altre controparti riduce la concentrazione del rischio creditizio della banca e contribuisce alla diversificazione del suo profilo di rischio.

Pertanto, un elemento importante dei controlli interni consiste nel verificare periodicamente l'osservanza di tali limiti.

Principi per la valutazione dei SCI

Approvazioni e autorizzazioni

La richiesta dell'approvazione e autorizzazione per transazioni superiori a determinati limiti:

- assicura che i livelli direttivi appropriati siano informati della transazione o della situazione*
- contribuisce a definire le responsabilità.*

Principi per la valutazione dei SCI

Verifiche e riscontri

La verifica degli estremi delle transazioni e di altre attività, nonché i risultati forniti dai modelli di gestione del rischio impiegati dalla banca rappresentano importanti attività di controllo.

I riscontri periodici, come il raffronto tra i flussi di cassa e i documenti contabili, possono evidenziare attività e registrazioni non corrette.

Di conseguenza i risultati di queste verifiche devono essere segnalati periodicamente al livello direttivo appropriato.

Principi per la valutazione dei SCI

Attività di controllo

Principio 7

L'alta direzione deve assicurarsi che vi sia un'adeguata separazione delle funzioni e che al personale non vengano assegnate responsabilità contrastanti.

Le aree di potenziale conflitto di interessi devono essere individuate, ridotte al minimo e sorvegliate accuratamente.

Principi per la valutazione dei SCI

Se non sono in atto appropriati controlli, possono ad esempio insorgere gravi problemi nei casi in cui un membro del personale sia competente per:

- l'approvazione dell'esborso di fondi e l'esecuzione dell'esborso stesso;
- i conti della clientela e i conti propri della banca;
- le transazioni nel portafoglio sia “bancario” che “di negoziazione”;
- l'azione commerciale sul cliente/debitore e la valutazione del merito di credito;
- ogni altra area in cui emergono significativi conflitti di interesse, non mitigati da altri fattori.

Principi per la valutazione dei SCI

4. Informazione e comunicazione

Principio 8

L'alta direzione deve assicurarsi che siano disponibili adeguati ed esaurienti dati interni sugli aspetti finanziari, operativi e di conformità, nonché informazioni esterne di mercato su fatti e situazioni rilevanti ai fini del processo decisionale.

Le informazioni devono essere affidabili, tempestive e accessibili; esse devono inoltre essere fornite con modalità uniformi.

Le informazioni interne fanno parte di un processo di documentazione che deve prevedere procedure prestabilite per la conservazione dei documenti.

Principi per la valutazione dei SCI

Informazione e comunicazione

Principio 9

L'alta direzione deve istituire efficaci canali di comunicazione per assicurare che:

- tutto il personale abbia piena cognizione delle politiche e delle procedure attinenti alle proprie funzioni e responsabilità e
- ogni altra informazione rilevante pervenga al personale appropriato.

Principi per la valutazione dei SCI

La struttura organizzativa della banca deve agevolare un flusso completo di informazioni sia in senso verticale che orizzontale all'interno dell'organizzazione.

Una struttura in grado di facilitare tale flusso assicura che le informazioni affluiscano **verso l'alto** in modo che il consiglio di amministrazione e l'alta direzione siano a conoscenza dei rischi di gestione e dei risultati operativi della banca.

Il flusso di informazioni **verso il basso** assicura che gli obiettivi, le strategie e le aspettative della banca, nonché le politiche e le procedure da essa stabilite siano rese note ai livelli direttivi inferiori e ai quadri esecutivi. Questa comunicazione è indispensabile per ottenere uno sforzo unitario da parte di tutto il personale nel perseguimento degli obiettivi della banca.

La comunicazione in **senso orizzontale** è infine necessaria per assicurare che le informazioni di cui è a conoscenza una divisione o un dipartimento vengano trasmesse ad altre divisioni o dipartimenti interessati.

Principi per la valutazione dei SCI

Informazione e comunicazione

Principio 10

L'alta direzione deve assicurarsi che operino adeguati sistemi informativi comprendenti tutte le attività della banca. Tali sistemi, inclusi quelli che contengono e utilizzano dati in forma elettronica, devono essere sicuri e sottoposti a verifiche periodiche.

→ *tema: disaster recovery e business continuity*

Principi per la valutazione dei SCI

5. Monitoraggio

Principio 11

L'alta direzione deve verificare in modo continuativo l'efficacia complessiva dei controlli interni della banca ai fini del conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il monitoraggio dei principali tipi di rischio deve rientrare nell'operatività quotidiana della banca e prevedere, ove necessario, una valutazione separata.

Principi per la valutazione dei SCI

Monitoraggio

Principio 12

Il sistema di controllo interno deve essere sottoposto a un'efficace e completa revisione interna ad opera di personale dotato di formazione e competenza adeguate.

La funzione di revisione interna, in quanto parte del monitoraggio del sistema di controllo interno, deve dipendere:

- direttamente dal consiglio di amministrazione (o da un comitato da esso designato) e ...
- dall'alta direzione.

Principi per la valutazione dei SCI

È importante che la funzione di revisione interna riferisca direttamente ai massimi livelli dell'organizzazione bancaria, ossia al consiglio di amministrazione (o al suo comitato di revisione) e all'alta direzione.

Ciò consente un corretto funzionamento del governo aziendale, in quanto fornisce agli organi direttivi informazioni non alterate in alcun modo dai livelli gestionali che sono oggetto dei rendiconti.

Il consiglio di amministrazione deve inoltre rafforzare l'autonomia dei revisori interni disponendo che le decisioni circa aspetti quali la loro remunerazione o le risorse assegnate in bilancio siano di competenza del consiglio di amministrazione stesso o dei più alti livelli direzionali, anziché di quadri interessati dal lavoro compiuto dai revisori interni.

Principi per la valutazione dei SCI

Monitoraggio

Principio 13

Le deficienze individuate nei controlli interni devono essere segnalate tempestivamente al livello direzionale appropriato ed essere affrontate con prontezza.

Le deficienze rilevanti devono essere segnalate all'alta direzione e al consiglio di amministrazione.

Principi per la valutazione dei SCI

Valutazione dei sistemi di controllo interno da parte delle autorità di vigilanza

Principio 14

Le autorità di vigilanza devono richiedere che ogni banca, indipendentemente dalle dimensioni, abbia un efficace sistema di controllo interno coerente con la natura, la complessità e la rischiosità delle sue operazioni, in bilancio e fuori bilancio, e capace di adeguarsi ai cambiamenti nel contesto operativo e nella situazione dell'azienda.

Qualora le autorità di vigilanza stabiliscano che il sistema di controllo interno di una banca non è adeguato (poiché, ad esempio, non soddisfa tutti i principi contenuti nel presente documento), esse devono intervenire nei confronti della banca affinché il sistema stesso venga immediatamente migliorato.

Principi per la valutazione dei SCI

Nel valutare i sistemi di controllo interno delle banche, le autorità di vigilanza possono prestare particolare attenzione alle attività o alle situazioni che in passato si sono accompagnate a disfunzioni dei controlli interni tradottesi in perdite ingenti.

Taluni cambiamenti del contesto in cui opera un'organizzazione bancaria devono essere oggetto di attenzione speciale per verificare se sia necessaria una corrispondente revisione del sistema di controllo interno.

Tra questi cambiamenti figurano:

- (1) mutamenti del contesto operativo;
- (2) nuovo personale;
- (3) rinnovo o ammodernamento dei sistemi informativi;
- (4) rapida crescita di alcune aree/attività;
- (5) nuove tecnologie;
- (6) nuove linee, prodotti o attività (in particolare se di natura complessa);
- (7) ristrutturazioni, fusioni e acquisizioni societarie;
- (8) espansione dell'operatività all'estero (considerando anche l'impatto dei connessi mutamenti nei contesti economici e regolamentativi).

Principi per la valutazione dei SCI

Al fine di valutare l'efficacia dei cinque elementi di controllo interno di un'organizzazione bancaria (ovvero di una sua unità/area operativa) le autorità di vigilanza devono:

- individuare gli obiettivi del processo di controllo interno di rilevanza per l'organizzazione, l'unità o l'area operativa sotto esame (ad esempio, crediti, investimenti, contabilità);
- valutare l'efficacia degli elementi di controllo interno non solo esaminando le politiche e le procedure, ma anche analizzando la documentazione, discutendo le operazioni con i vari livelli del personale della banca, osservando il contesto operativo e sottoponendo le transazioni a una serie di test;
- segnalare tempestivamente al consiglio di amministrazione e alla direzione le proprie riserve a riguardo dei controlli interni e le raccomandazioni per un loro miglioramento;
 - accertarsi che, laddove si rilevino deficienze prontamente adottate misure correttive.

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO DI UNICREDIT

Dal sito: www.unicreditgroup.eu

Sistema dei controlli interni

Il Sistema dei Controlli Interni è costituito dall'insieme di **regole, procedure e strutture organizzative, che mirano a conseguire i seguenti obiettivi:**

- assicurare che vengano rispettate le strategie aziendali;
- conseguire l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali;
- salvaguardare il valore delle attività;
- assicurare l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali;
- assicurare la conformità delle operazioni con tutto l'apparato normativo esistente.

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

Ruolo degli Organi Aziendali

Gli Organi Aziendali che partecipano al sistema sono i seguenti:

Presidente e Vice Presidente: partecipano di diritto al Comitato Controllo Interni e Rischi. Il Presidente, previo parere del Comitato formula la proposta al Consiglio di Amministrazione in merito alla nomina o alla sostituzione del responsabile della Funzione di Internal Audit;

Consiglio di Amministrazione della Capogruppo: definisce le linee guida e le politiche di Gruppo sui controlli interni in accordo con le istruzioni emanate dalle Autorità di Vigilanza italiane e con le leggi applicabili. Il Consiglio, sentito il Collegio Sindacale, approva le politiche di gestione del rischio. Al Consiglio riporta la Direzione Internal Audit;

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

Amministratore Delegato: provvede ad identificare i principali rischi aziendali sottoponendoli all'esame del Consiglio di Amministrazione ed attua gli indirizzi del Consiglio stesso attraverso la progettazione, la gestione ed il monitoraggio del sistema di controllo interno.

L'Amministratore Delegato deve assicurare l'efficace gestione del rischio definendo adeguate politiche e procedure, assicurando che le politiche e le procedure vengano osservate all'interno della Banca.

In riferimento ai controlli di terzo livello, svolti dalla funzione audit che riporta direttamente al C.d.A., valuta le linee guida dell'attività di audit, formula proposte per integrare il piano annuale dei controlli, richiede specifici interventi di audit, esprime un parere preventivo non vincolante sulle proposte di adeguamenti organizzativi e del personale della Direzione Internal Audit;

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

Collegio Sindacale: Il Presidente del Collegio Sindacale - o altro Sindaco da lui designato - partecipa di diritto ai lavori del Comitato Controllo Interno & Rischi. I sindaci possono in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ad atti d'ispezione e di controllo.

Comitato per il Controllo Interno e Rischi: composto da amministratori non esecutivi (la maggioranza indipendenti). Assiste il Consiglio nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e nella verifica almeno annuale della sua adeguatezza, assicurando che i principali rischi aziendali siano correttamente identificati, misurati, gestiti e monitorati.

Il Comitato, per il tramite del suo Presidente, ha possibilità di accedere a tutte le informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti avvalendosi delle strutture della società, del Gruppo e anche di consulenti esterni.

Il Comitato assiste il Consiglio nella definizione del Risk Appetite del Gruppo, valuta il piano annuale dei controlli preparato dal Responsabile della Direzione Audit, esamina i bilanci trimestralmente e assiste il Consiglio nella formalizzazione delle politiche per il governo dei rischi e ne riferisce almeno semestralmente sull'attività svolta e sull'adeguatezza del controllo interno.

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

Ruolo delle Funzioni aziendali

UniCredit Group monitora, misura e controlla l'insieme dei rischi (di mercato, di credito, operativi, reputazionali, compliance) secondo il seguente schema e regole:

- ❑ **controlli di primo livello** - o controlli di linea - diretto ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. I controlli sono effettuati dalle stesse strutture produttive o incorporati dalle procedure o eseguiti dal back office;

- ❑ **controlli di secondo livello** - o controllo sulla gestione dei rischi - affidati a unità diverse da quelle produttive. Le Direzioni responsabili dei controlli di 2° livello sono:
 - la **Funzione Compliance**, all'interno del Legal & Compliance Department è incaricata della corretta applicazione e del rispetto del framework normativo di riferimento, della sua coerente interpretazione a livello di Gruppo e dell'identificazione, valutazione, prevenzione e monitoraggio dei rischi complessivi di Compliance del Gruppo o delle rispettive Entità;
 - la **Direzione Risk Management**, ha l'obiettivo di garantire l'indirizzo strategico e la definizione delle politiche di gestione del rischio, definire i criteri per la valutazione, gestione, misurazione, monitoraggio e comunicazione di tutti i rischi;

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

controlli di terzo livello - internal audit - sono finalizzati alla valutazione e verifica periodica della completezza, della funzionalità e dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni. L'attività è condotta da strutture diverse da quelle produttive e di controllo di 2° livello. In alcuni casi tali attività sono realizzate da ogni Società in outsourcing verso UniCredit Audit.

La Capogruppo dispone di una propria Direzione *Internal Audit*. Il "Preposto al Controllo Interno" - previsto dal Codice di Autodisciplina - si identifica con il Responsabile della funzione Internal Audit.

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

I livelli del sistema di controllo interno



Il Sistema di controllo interno di Unicredit

Compliance

La funzione Compliance opera come funzione di controllo di secondo livello con l'obiettivo di **prevenire e gestire il rischio di non-conformità alle norme e di conflitti di interesse** per preservare il buon nome della Banca, la fiducia del pubblico e contribuire alla sostenibilità (creazione e consolidamento di valore aziendale), attraverso:

- l'indirizzo (policy e pareri)
- il supporto e il monitoraggio (mappatura del rischio di Compliance, valutazione preventiva)

su tutte le attività di Compliance del Gruppo.

La funzione Compliance ha **responsabilità sulle materie che hanno un rilevante impatto sul cliente esterno e che presentano un alto rischio reputazionale**

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

ATTIVITA' DELLA COMPLIANCE

Le sue aree di competenza coprono le normative tipiche di:

Banking Services (es. Antiriciclaggio, Trasparenza, Privacy)

Financial Services (es. Market Abuse, strumenti e prodotti finanziari emessi da Banche)

In particolare, la funzione Compliance:

- ✓ Interpreta le norme ed emana policy e linee guida a livello di Gruppo
- ✓ Fornisce input per la definizione o adeguamenti ai processi
- ✓ Valuta preventivamente la conformità di processi, prodotti, strutture, contratti
- ✓ Fornisce supporto e consulenza, attraverso la predisposizione di pareri
- ✓ Fornisce supporto alla formazione
- ✓ Gestisce i Conflitti di Interesse
- ✓ Verifica “nel continuo” che i processi sui servizi d’investimento siano adeguati e efficaci
- ✓ Identifica le aree caratterizzate dai maggiori rischi di Compliance, al fini della programmazione annuale degli interventi di Compliance
- ✓ Relaziona periodicamente agli Organi di vertice della Banca e agli Organi di Vigilanza sulle rispettive materie di competenza

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

Risk Management

Nel corso del 2005 si è perfezionata l'operazione di integrazione del Gruppo UniCredit con il Gruppo HVB, generando un forte impatto sulle rispettive attività e strutture organizzative.

La necessità di ridefinire le politiche di gestione del rischio di credito risulta pertanto solo uno degli effetti determinati dall'operazione di integrazione.

La nuova figura del **Chief Risk Officer** (CRO) presso la Capogruppo ha come mission quella di:

- ✓ gestire la qualità dell'attivo di tutto il Gruppo;
definire le politiche e i criteri necessari alla valutazione e gestione dei rischi;
supportare la gestione attiva degli assets di Gruppo;
- ✓ supportare le Divisioni di Segmento;
- ✓ contribuire alla creazione di una cultura del rischio condivisa a livello unitario all'interno del nuovo Gruppo.

Il CRO inoltre è responsabile del **progetto Basilea II**, ridefinito a seguito del nuovo assetto societario.

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

Attraverso il suddetto progetto il CRO intende stabilire una struttura di governance per Basilea II unitaria per tutto il Gruppo, che integri gli sforzi già in essere. È altresì intenzione del CRO soddisfare sia i requisiti richiesti da Banca d'Italia, sia quelli richiesti dai regolatori nazionali e di definire l'approccio implementativo sia a livello di Gruppo sia a livello locale.

Nel prossimo futuro il CRO si concentrerà nella:

- ✓ risoluzione delle maggiori criticità quali il riallineamento delle funzioni di presidio delle Legal Entities con le nuove funzioni del CRO della Capogruppo;
- ✓ Omogeneizzazione dei principi di Governance, delle Politiche e della cultura del rischio all'interno del Gruppo;
- ✓ supporto per la ridefinizione dei processi creditizi al fine di migliorare la gestione del rischio di credito; l'allineamento con Banca d'Italia e i regolatori locali circa le specifiche richieste ed implementazioni (es: Basilea II).

La gestione del rischio di liquidità è affidata all'Area Finanza della CapoGruppo.

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

Internal Audit

In UniCredit Group l'Internal Audit ha l'obiettivo di **contribuire alla tutela del patrimonio e della stabilità aziendale e di fornire una “ragionevole garanzia” che l'organizzazione possa conseguire in modo efficiente i propri obiettivi**, attraverso:

- ❑ il controllo della regolarità dell'operatività e della conformità della stessa alle leggi e regolamenti;
- ❑ la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei processi operativi;
- ❑ il supporto alle Divisioni e alle Società del Gruppo nell'ottenimento di una chiara visione dell'esposizione e della valutazione dei rischi a livello di Divisione e dell'implementazione delle linee guida sui controlli interni a livello delle singole Entità;
- ❑ la valutazione della corretta funzionalità del complessivo Sistema dei Controlli Interni (controlli di linea, o operativi, e i controlli sulla gestione dei rischi).

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

La Direzione Internal Audit di UniCredit Group verifica la rispondenza dei comportamenti delle società appartenenti al Gruppo agli indirizzi della Capogruppo, l'efficacia dei sistemi dei controlli interni e definisce gli indirizzi, coordina e controlla le attività di revisione interna svolta dalle funzioni di Internal audit nel Gruppo. In tal senso, la Direzione Internal Audit svolge funzione di controllo di terzo e quarto livello.

Ogni entità del Gruppo ha istituito una funzione di Internal Audit responsabile dei controlli di terzo livello. Tali controlli, quando possibile, sono affidati a UniCredit Audit, società specializzata.

La Direzione Internal Audit della Capogruppo, le strutture locali di Internal Audit, anche quando le Legal Entities operano in funzione di subholding, sono parte della *competence line* di Internal Audit. La responsabile della competence line coincide con la responsabilità della Direzione Internal Audit.

Il Sistema di controllo interno di Unicredit

Per una puntuale descrizione dei:

- Rischi di credito
- Rischi di mercato
- Rischi di liquidità
- Rischi operativi
- Rischi reputazionali

http://www.unicreditgroup.eu/it/Governance/risk_management.htm

***Il controllo dell'area finanza
della banca
alcune considerazioni***

PUNTI DI PRESIDIO

GESTIONE DELLE EVOLUZIONI INTERNE

→ Nuovi prodotti

→ Nuovi mercati

→ (verifica fattibilità organizzativa, contabile, normativa, ...)

→ Nuove strutture organizzative (verifica regolamento interno e di gruppo)

→ Nuove disposizioni regolamentari (diffusione ed adeguamento interno)

PUNTI DI PRESIDIO

GESTIONE E PRESIDIO DELLE INFORMAZIONI INTERNA ED ESTERNA

- Studi e ricerche vs. destinatari (Institutional, corporate, retail, Italia e Estero)
- Pubblicità: verifica se potenzialmente ingannevole
- Conflitto di interessi (della società o del gruppo)
- Insider trading
- Management report

PUNTI DI PRESIDIO

PRESIDIO SUI PROCESSI OPERATIVI

- Analisi e validazione delle procedure interne
- Individuazione dei principali rischi operativi
- Analisi e controllo dei R.O.
- Analisi dei sistemi informatici
- Procedura di sicurezza dei dati sensibili (Privacy)

Nuovo accordo internazionale sul capitale con il quale sono state ridefinite le linee guida per la determinazione dei requisiti patrimoniali minimi delle banche.

La nuova regolamentazione prudenziale, entrata in vigore in Italia nel 2008, si basa su tre pilastri.

- **Pillar 1** (primo pilastro): fermo restando l'obiettivo di un livello di capitalizzazione pari all'8% delle esposizioni ponderate per il rischio, è stato delineato un nuovo sistema di regole per la misurazione dei rischi tipici dell'attività bancaria e finanziaria (di credito, di controparte, di mercato e operativi) che prevede metodologie alternative di calcolo caratterizzate da diversi livelli di complessità con la possibilità di utilizzare, previa autorizzazione dell'Organo di Vigilanza, modelli sviluppati internamente;

- **Pillar 2** (secondo pilastro): prevede che le banche devono dotarsi di processi e strumenti per determinare il livello di capitale interno complessivo (Internal Capital Adequacy Assessment Process - ICAAP) adeguato a fronteggiare tutte le tipologie di rischio, anche diverse da quelle presidiate dal requisito patrimoniale complessivo (primo pilastro), nell'ambito di una valutazione dell'esposizione, attuale e prospettica, che tenga conto delle strategie e dell'evoluzione del contesto di riferimento. All'Autorità di Vigilanza spetta il compito di esaminare il processo ICAAP, formulare un giudizio complessivo ed attivare, ove necessario, le opportune misure correttive;

- **Pillar 3** (terzo pilastro): introduce obblighi di pubblicazione delle informazioni riguardanti l'adeguatezza patrimoniale, l'esposizione ai rischi e le caratteristiche generali dei sistemi preposti all'identificazione, alla misurazione e alla gestione di tali rischi.

PUNTI DI PRESIDIO

DISCIPLINA DEI RAPPORTI INTERNI

→ Codice di autodisciplina

→ Formazione interna

→ Collaborazione con gli organi collegiali

→ Selezione, formazione, motivazione, conservazione del personale audit