

**PARTE QUARTA****LA GESTIONE E IL CONTROLLO DEI RISCHI. RUOLO DEGLI ORGANI AZIENDALI****1. Premessa**

Al fine di fronteggiare i rischi a cui possono essere esposte, le banche si dotano di idonei dispositivi di governo societario e di adeguati meccanismi di gestione e controllo. Tali presidi si inseriscono nella più generale disciplina dell'organizzazione e del sistema dei controlli interni volta ad assicurare una gestione improntata a canoni di efficienza, efficacia e correttezza (1).

I suddetti presidi devono coprire ogni tipologia di rischio aziendale coerentemente con le caratteristiche, le dimensioni e la complessità delle attività svolte dalla banca.

Le banche formalizzano le politiche per il governo dei rischi, procedono al loro riesame periodico al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo e vigilano sul concreto funzionamento dei processi di gestione e controllo dei rischi.

La responsabilità primaria è rimessa agli organi di governo della banca, ciascuno secondo le rispettive competenze. L'articolazione dei compiti e delle responsabilità degli organi e delle funzioni aziendali deve essere chiaramente definita; indipendentemente dal sistema di amministrazione e controllo adottato (tradizionale, dualistico, monistico), le funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo sono assegnate agli organi societari in coerenza con la disciplina civilistica e con le presenti disposizioni.

La funzione di supervisione strategica e quella di gestione attengono, unitariamente, alla gestione dell'impresa e possono quindi essere incardinate nello stesso organo aziendale. La distinzione operata nei paragrafi seguenti tiene conto delle diverse configurazioni che può assumere l'articolazione degli organi preposti alla gestione stessa e, in particolare, della possibilità che l'indirizzo strategico e la supervisione siano tenute distinte dalla gestione corrente. L'espressione "organo con funzione di supervisione strategica" si riferisce pertanto all'organo al quale - ai sensi del codice civile o per disposizione statutaria - sono attribuite funzioni di indirizzo della gestione sociale (ad esempio, mediante esame e delibera in ordine ai piani industriali o finanziari ovvero alle operazioni strategiche della società); l'espressione "organo con funzione di gestione" si riferisce all'organo al quale spettano o sono delegati compiti di gestione corrente, intesa come attuazione degli indirizzi deliberati nell'esercizio della funzione di supervisione strategica. Il

---

(1) Cfr. *Istruzioni di vigilanza per le banche*, Titolo IV, Capitolo 11, che trovano applicazione per gli aspetti non disciplinati dalle presenti disposizioni.

collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo sulla gestione sono, nei diversi modelli, gli “organi con funzione di controllo” (1).

Nel caso dei gruppi bancari, la disciplina si applica agli organi e alle funzioni della capogruppo e, per quanto di competenza, delle singole società del gruppo. Al riguardo, vanno individuate e documentate le modalità più opportune per assicurare un adeguato grado di coinvolgimento e responsabilizzazione delle singole società del gruppo.

## **2. Ruolo degli organi aziendali nella gestione e nel controllo dei rischi**

### *2.1 Organo con funzione di supervisione strategica*

Per il conseguimento di un efficace ed efficiente sistema di gestione e controllo dei rischi, un ruolo fondamentale è attribuito all’organo con funzione di supervisione strategica.

In particolare, tale organo:

- individua gli orientamenti strategici e le politiche di gestione del rischio, provvedendo al loro riesame periodico al fine di assicurarne l’efficacia nel tempo. Esso è consapevole dei rischi a cui la banca si espone, conosce e approva le modalità attraverso le quali i rischi stessi sono rilevati e valutati;
- assicura nel continuo che i compiti e le responsabilità siano allocati in modo chiaro e appropriato, con particolare riguardo ai meccanismi di delega;
- verifica che l’assetto delle funzioni di controllo dei rischi sia definito in coerenza con gli indirizzi strategici, che le funzioni medesime abbiano un’autonomia di giudizio appropriata e che siano fornite di risorse qualitativamente e quantitativamente adeguate;
- si assicura che venga approntato un sistema di flussi informativi in materia di gestione e controllo dei rischi accurato, completo e tempestivo;
- garantisce che la funzionalità, l’efficienza e l’efficacia del sistema di gestione e controllo dei rischi siano periodicamente verificate e che i risultati di tali verifiche siano portati a conoscenza del medesimo organo di supervisione; nel caso emergano carenze o anomalie, promuove con tempestività idonee misure correttive;
- con riferimento al processo ICAAP, definisce e approva le linee generali del processo, ne assicura l’adeguamento tempestivo in relazione a modifiche significative delle linee strategiche, dell’assetto organizzativo, del contesto operativo di riferimento e promuove il pieno utilizzo delle risultanze dell’ICAAP a fini strategici e nelle decisioni d’impresa.

---

(1) Nei sistemi dualistico e monistico, in conformità delle previsioni legislative, l’organo con funzione di controllo può svolgere anche quella di supervisione strategica.

Riguardo ai rischi di credito, l'organo di supervisione strategica approva le linee generali del sistema di gestione delle tecniche di attenuazione del rischio che presiede all'intero processo di acquisizione, valutazione, controllo e realizzo degli strumenti di CRM utilizzati.

Nelle banche che adottano sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, l'organo di supervisione strategica svolge anche i seguenti compiti:

- approva l'adozione dei suddetti sistemi. In particolare, approva la scelta del sistema ritenuto idoneo e il relativo progetto in cui sono pianificate le attività connesse alla predisposizione e alla messa in opera dello stesso, individuate le responsabilità, definiti i tempi di realizzazione nonché determinati gli investimenti previsti in termini di risorse umane, finanziarie e tecnologiche;
- verifica periodicamente che le scelte effettuate mantengano nel tempo la loro validità, approvando i cambiamenti sostanziali al sistema e provvedendo alla complessiva supervisione sul corretto funzionamento dello stesso;
- vigila, con il supporto delle competenti funzioni di controllo interno, sull'effettivo utilizzo dei sistemi interni a fini gestionali (*use test*) e sulla loro rispondenza agli altri requisiti previsti dalla normativa;
- con cadenza almeno annuale, esamina la relazione annuale predisposta dalla revisione interna e i riferimenti forniti dalla funzione di convalida e assume, col parere dell'organo di controllo, formale delibera con la quale attesta il rispetto dei requisiti previsti per l'utilizzo dei sistemi prescelti.

## 2.2 Organo con funzione di gestione

L'organo con funzione di gestione è responsabile dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di gestione e controllo dei rischi, in attuazione degli indirizzi strategici. In particolare, esso:

- verifica nel continuo l'efficienza e l'efficacia complessiva del sistema di gestione e controllo dei rischi, provvedendo al suo adeguamento in relazione alle carenze o anomalie riscontrate, ai cambiamenti del contesto di riferimento o a seguito dell'introduzione di nuovi prodotti, attività o processi rilevanti;
- definisce le responsabilità delle strutture e delle funzioni aziendali coinvolte in modo che siano chiaramente attribuiti i relativi compiti e siano prevenuti potenziali conflitti di interesse; assicura, altresì, che le attività rilevanti siano dirette da personale qualificato, con adeguato grado di autonomia di giudizio ed in possesso di esperienze e conoscenze proporzionate ai compiti da svolgere;
- definisce i flussi informativi volti ad assicurare agli organi aziendali e alle funzioni di controllo la piena conoscenza e governabilità dei fattori di rischio;
- con riferimento al processo ICAAP, dà attuazione a tale processo curando che lo stesso sia rispondente agli indirizzi strategici e che soddisfi i seguenti requisiti: consideri tutti i rischi rilevanti; incorpori valutazioni prospettiche; utilizzi appropriate metodologie; sia conosciuto e condiviso dalle strutture interne; sia adeguatamente formalizzato e documentato; individui i ruoli e le

responsabilità assegnate alle funzioni e alle strutture aziendali; sia affidato a risorse quali-quantitativamente adeguate e dotate dell'autorità necessaria a far rispettare la pianificazione; sia parte integrante dell'attività gestionale.

Con specifico riferimento ai rischi di credito, l'organo di gestione, in linea con gli indirizzi strategici, approva specifiche linee guida volte ad assicurare l'efficacia del sistema di gestione delle tecniche di attenuazione del rischio e a garantire il rispetto dei requisiti generali e specifici di tali tecniche.

Nelle banche che adottano sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, l'organo di gestione svolge anche i seguenti compiti:

- è responsabile dell'impianto e del funzionamento dei sistemi prescelti; per svolgere tale compito i componenti dell'organo possiedono un'adeguata conoscenza degli aspetti rilevanti;
- impartisce le disposizioni necessarie affinché il sistema prescelto sia realizzato secondo le linee strategiche individuate, assegnando compiti e responsabilità alle diverse funzioni aziendali e assicurando la formalizzazione e la documentazione delle fasi del processo di misurazione, gestione e controllo del rischio;
- cura che il sistema di misurazione dei rischi sia integrato nei processi decisionali e nella gestione dell'operatività aziendale (*use test*).

Nello svolgimento dei compiti assegnati, l'organo con funzione di gestione tiene conto delle osservazioni emerse a seguito del processo di convalida e delle verifiche condotte dalla revisione interna.

### 2.3 *Organo con funzione di controllo.*

L'organo con funzione di controllo vigila sull'adeguatezza e sulla rispondenza del sistema di gestione e controllo dei rischi, nonché del processo ICAAP, ai requisiti stabiliti dalla normativa.

Per lo svolgimento delle proprie attribuzioni, tale organo dispone di adeguati flussi informativi da parte degli altri organi aziendali e delle funzioni di controllo interno.

Nelle banche che adottino sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, l'organo di controllo, avvalendosi dell'apporto delle funzioni di controllo interno, valuta – nell'ambito della più generale attività di verifica del processo di gestione e controllo del rischio – la funzionalità e l'adeguatezza del sistema stesso, nonché la rispondenza ai requisiti previsti dalla normativa.

## 3. **La gestione e il controllo dei rischi nel gruppo bancario**

I gruppi bancari si dotano di un efficace ed efficiente sistema di gestione e controllo dei rischi ai quali il gruppo nel suo complesso è o potrebbe essere

esposto. Detti processi devono coprire ogni aspetto dell'operatività del gruppo coerentemente con la struttura organizzativa, le dimensioni del gruppo e la complessità delle attività svolte.

Le decisioni strategiche a livello di gruppo in materia di gestione del rischio sono rimesse agli organi aziendali della capogruppo. Le scelte effettuate tengono conto delle specifiche operatività e dei connessi profili di rischio di ciascuna delle società componenti il gruppo in modo da realizzare una politica di gestione dei rischi integrata e coerente. Per il conseguimento di tale obiettivo è necessario che gli organi della capogruppo svolgano le funzioni loro affidate con riferimento non soltanto alla propria realtà aziendale ma anche valutando l'operatività complessiva del gruppo ed i rischi cui esso è esposto.

Per quanto riguarda le componenti del gruppo, gli organi aziendali (con funzione sia di supervisione strategica che di gestione) devono essere consapevoli del profilo di rischio e delle politiche di gestione definiti dagli organi di vertice della capogruppo. Inoltre, i medesimi organi delle controllate, ciascuno secondo le proprie competenze, sono responsabili dell'attuazione, in modo coerente con la propria realtà aziendale, delle strategie e politiche di gestione del rischio decise dagli organi di vertice della capogruppo. A tal fine è necessario che la capogruppo coinvolga e renda partecipi, nei modi ritenuti più opportuni, gli organi aziendali delle controllate delle scelte effettuate in materia di procedure e politiche di gestione dei rischi.

Per quanto riguarda i sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, spetta alla capogruppo la decisione strategica di adottare detti sistemi e di determinarne le caratteristiche essenziali. Essa ha inoltre la responsabilità della realizzazione del progetto, nonché della supervisione sul corretto funzionamento del sistema e sul suo costante adeguamento sotto il profilo metodologico, organizzativo e procedurale.

A tale scopo la capogruppo deve esercitare le proprie prerogative di direzione e coordinamento fra le varie società e strutture del gruppo per assicurare unitarietà alla complessiva gestione del sistema e per garantire il rispetto dei requisiti previsti dalla normativa.