

**Settembre 2014**

**L'autovalutazione dell'Organo con funzione di Controllo alla luce delle nuove disposizioni in materia di governo societario**

*Luca Galli e Davide de Leo, Ernst & Young Financial Business Advisors*

*Premessa*

L'Organo con funzione di controllo (nel seguito, per brevità, "Organo di controllo") riveste un ruolo cruciale per garantire l'efficacia dell'assetto organizzativo e di governo societario delle banche, attese le sue complessive responsabilità connesse alla verifica della regolarità dell'attività di amministrazione e di vigilanza sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie.

La riconosciuta centralità di tale organo nell'economia del sistema dei controlli interni e altresì testimoniata, tra l'altro, dal meccanismo di "collegamento funzionale" tra l'Organo di controllo e l'Autorità di Vigilanza, in ossequio al quale tale organo informa senza indugio la Banca d'Italia di ogni fatto atto di cui sia conoscenza e che possa costituire una violazione delle norme relative all'attività bancaria.

A suffragare la rilevanza dell'Organo di controllo ben si colloca - *tra le novità di maggiore momento incluse nel 1° aggiornamento della Circolare 285/2013<sup>1</sup>* - l'esplicita richiesta da parte dell'Autorità di Vigilanza nei confronti degli Organi di controllo delle banche di svolgere un'autonoma "*autovalutazione sulla propria composizione e sul proprio funzionamento*" (...) "*sulla base di criteri e modalità coerenti alle proprie caratteristiche*" ed ispirata alle seguenti finalità:

- assicurare una verifica del corretto ed efficace funzionamento dell'Organo e della sua adeguata composizione;
- garantire il rispetto sostanziale delle disposizioni relative al governo societario e delle finalità che esse intendono realizzare;
- favorire l'aggiornamento dei regolamenti interni a presidio del funzionamento dell'Organo, in modo da assicurare la loro idoneità anche alla luce dei cambiamenti dovuti dall'evoluzione dell'attività e del contesto operativo;

---

<sup>1</sup> Intervenuto in data 6 maggio 2014 e relativo al Titolo IV, Capitolo 1 "Governo Societario" della menzionata Circolare.

- individuare i principali punti di debolezza, promuovendone la discussione all'interno dell'Organo e definendo le azioni correttive da adottare;
- rafforzare i rapporti di collaborazione e di fiducia tra i singoli componenti;
- incoraggiare la partecipazione attiva dei singoli componenti, assicurando una piena consapevolezza dello specifico ruolo ricoperto da ognuno di essi e delle connesse responsabilità.

\*\*\*

Tanto premesso il presente contributo è stato concepito con l'intento di delineare la complessiva articolazione del processo di autovalutazione dell'Organo di controllo unitamente alla disamina degli elementi ritenuti di maggiore rilievo.

#### *Il processo di autovalutazione*

Anzitutto è bene sin d'ora dare risalto al fatto che le riportate finalità - *peraltro specificatamente riferite all'autovalutazione degli Organi con funzione di supervisione strategica e di gestione* - risultano richiamate dal Regolatore "quale fonte di ispirazione" dell'autovalutazione dell'Organo di controllo e si configurano quindi quali principi di riferimento per il processo di autovalutazione, atteso che all'interno delle "Linee applicative" l'Autorità di Vigilanza ha statuito indicazioni di maggiore dettaglio, ma sempre e solo in riferimento all'autovalutazione degli Organi con funzione di supervisione strategica e gestione.

La "trattazione per differenza" prescelta dal Regolatore per il processo di autovalutazione dell'Organo di controllo rispetto all'analogo processo per gli Organi di supervisione strategica e gestione è rinvenibile altresì in riferimento al successivo paragrafo "Criteri per il processo di autovalutazione" (all'interno del quale l'Autorità di Vigilanza ha disciplinato i criteri, le modalità, gli strumenti e i soggetti coinvolti nel generico processo autovalutativo degli Organi aziendali), ma che, ad evidenza<sup>2</sup>, fa riferimento, in via principale, al processo di autovalutazione degli Organi di supervisione strategica e gestione.

Nondimeno quanto sin qui argomentato non deve far ritenere la possibilità di adottare processi di autovalutazione simili tra gli Organi come impraticabile. Infatti - tenuta nella necessaria considerazione le caratteristiche proprie dell'Organo di controllo - è da ritenersi auspicabile assicurare una complessiva "linea di continuità" tra le modalità e gli strumenti adottati per le diverse autovalutazioni al fine di garantire una più agevole e

---

<sup>2</sup> L'evidenza è desumibile dal riferimento alla possibilità di coinvolgere nel processo di autovalutazione dell'Organo di soggetti "che partecipano alle sue riunioni (es. componenti del collegio sindacale)". Riferimento che opportunamente combinato con quanto più diffusamente riportato nel "Resoconto della consultazione" fa ritenere le indicazioni riflesse nel menzionato paragrafo riferite in via primaria all'autovalutazione degli Organi di supervisione strategica e gestione.

immediata lettura dei risultati delle autovalutazioni stesse, salvaguardando, nel contempo, una maggiore economia operativa.

Tale auspicio risulta ancora più pregnante nel caso di banche che adottino il modello dualistico, nel quale, come noto, l'Organo di controllo è composto da membri facenti parte dell'Organo con funzione di supervisione strategica e che, come tali, sono già oggetto di autonoma autovalutazione.

Alla luce di quanto dianzi argomentato, la seguente tabella fornisce una sinossi delle principali attività in cui si articola il processo di autovalutazione dell'Organo di controllo unitamente a talune indicazioni emerse dall'esperienza maturata da EY:

Attività	Documento	Suggerimenti dall'esperienza EY
<b>1. Predisposizione del "Regolamento interno di autovalutazione"</b>	<i>Documento che disciplina il processo di autovalutazione individuando fasi, responsabilità e tempistiche realizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Formalizzare ex ante</u> i passi operativi del processo di autovalutazione, con l'intento di <u>definire un processo facilmente replicabile anche negli anni successivi</u> che identifichi puntualmente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ il perimetro dell'autovalutazione</li> <li>○ le principali decisioni prese</li> <li>○ le attività in capo alle diverse strutture coinvolte</li> <li>○ i vincoli temporali individuati</li> </ul> </li> </ul>
<b>2. Predisposizione del "Questionario di autovalutazione"</b>	<i>Documento utile per raccogliere le informazioni rilevanti ai fini dell'autovalutazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Definire da subito</u> se utilizzare <u>questionari differenziati per destinatario o standard</u>, nominativi o anonimi, strutturati o meno in modo che ciascun componente dell'Organo possa fornire una valutazione sull'operato degli altri componenti</li> <li>- <u>Personalizzare il questionario</u> sulle caratteristiche della Banca e del suo modello di governance</li> <li>- Stabilire se sottoporre i questionari <u>una sola volta all'anno</u> oppure <u>in più occasioni</u> nel corso dell'anno</li> <li>- Valutare l'opportunità di <u>integrare alcuni aspetti specifici</u> attraverso <u>interviste mirate</u> ai componenti dell'Organo e/o tramite l'<u>analisi dei flussi informativi</u> da e verso l'Organo</li> </ul>
<b>3. Predisposizione del "Documento di autovalutazione"</b>	<i>Documento che illustra i risultati dell'esercizio di autovalutazione e consente di:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- far emergere eventuali aree di criticità e punti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendere in considerazione:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ i <u>risultati dei precedenti processi</u> di autovalutazione (per processi di autovalutazione successivi al primo)</li> <li>○ le <u>osservazioni formulate dall'Autorità</u></li> </ul> </li> </ul>

<i>Attività</i>	<i>Documento</i>	<i>Suggerimenti dall'esperienza EY</i>
	<i>di attenzione</i> - <i>individuare le idonee misure correttive da porre in essere</i>	<u>di Vigilanza</u> (es. “Analisi dei risultati e dei processi di autovalutazione” Banca d’Italia, Novembre 2013) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le <u>best practice</u> di riferimento del mercato</li> </ul> - <u>Indirizzare</u> correttamente e pianificare prontamente le <u>misure correttive</u> emerse dall’autovalutazione
<b>4. Predisposizione del “Documento sui flussi informativi”</b>	<i>Documento che formalizza i flussi informativi da e verso gli Organi aziendali</i>	- Effettuare un <u>check-up dei flussi informativi</u> che impattano sugli Organi aziendali nell’ottica di razionalizzare in un unico documento le responsabilità degli Organi ( <i>si veda focus dedicato nel prosieguo del documento</i> )

#### *I driver alla base dell’autovalutazione*

Gli elementi costitutivi(o *driver*) individuati dal regolatore per la realizzazione dell’esercizio di autovalutazione sono relativi a 3 dimensioni principali:

- Composizione;
- Funzionamento;
- Poteri.

Tale indicazione è ricavata dalla Sezione III “*Compiti e poteri degli Organi Sociali*”, laddove, in relazione all’Organo di controllo, l’Autorità di Vigilanza richiede che tale Organo verifichi periodicamente “*la propria adeguatezza in termini di poteri, funzionamento e composizione, tenuto conto delle dimensioni, della complessità e delle attività svolte dall’intermediario*”, rimandando alla Sezione VI (“Autovalutazione degli Organi”) per le indicazioni di dettaglio.

Nel prosieguo della presente trattazione vengono fornite talune indicazioni utili a meglio specificare le menzionate componenti oggetto dell’autovalutazione.

#### Composizione dell’Organo di controllo

Tale componente ricomprende i seguenti elementi oggetto di (auto-)valutazione:

- la composizione quali-quantitativa;
- il grado di diversità e preparazione professionale;

- l'aggiornamento professionale;
- l'adeguatezza dei processi di nomina e dei criteri di selezione.

Premesso che con specifico riferimento alla “composizione quantitativa” (i.e. la dimensione), a differenza dell'autovalutazione dell'Organo con funzione di supervisione strategica, tale aspetto appare certamente meno rilevante, attesi i vincoli di numerosità previsti *ex lege*; in relazione agli altri elementi sopra evidenziati valgono le seguenti considerazioni (relative al modello di amministrazione e controllo “tradizionale”):

- sotto il profilo dimensionale, il Collegio Sindacale è composto da tre o cinque membri effettivi, con la presenza di due membri supplenti;
- sotto il profilo qualitativo, per il corretto assolvimento dei compiti assegnati è auspicabile che:
  - o siano presenti soggetti con adeguate caratteristiche professionali, con competenze diffuse e diversificate, consapevoli dei propri poteri e dei propri obblighi, in grado di dedicare tempo e risorse adeguate alla complessità del loro incarico, e che indirizzino la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo della Banca;
  - o siano previsti piani di formazione volti ad assicurare che il bagaglio di competenze tecniche sia preservato nel tempo e che, in caso di nuove nomine, siano predisposti programmi di formazione specifici per agevolare l'inserimento dei nuovi componenti;
- per quanto attiene ai processi di nomina e di revoca, essi devono essere disciplinati nello Statuto in modo chiaro e trasparente, evitando riferimenti o richiami ad accordi, strutture o soggetti esterni alla società; è inoltre auspicabile che le professionalità necessarie siano chiaramente definite *ex ante*, ed eventualmente riviste nel tempo per tenere conto delle criticità emerse.

#### Funzionamento dell'Organo di controllo

All'interno di tale componente valutativa sono annoverabili i seguenti principali elementi:

- lo svolgimento delle riunioni;
- la frequenza, la durata, il grado e la modalità di partecipazione;
- la disponibilità di tempo per l'incarico;
- il rapporto di fiducia e collaborazione, la qualità della discussione;

- i flussi informativi.

Al netto dei flussi informativi - ai quali, stante la rilevanza, è dedicato uno specifico *focus* di approfondimento *infra* - le considerazioni di maggiore rilievo connesse alla autovalutazione del funzionamento dell'Organo di controllo sono le seguenti:

- il numero di voci in agenda deve essere appropriato per porre questioni critiche, consentire discussioni significative ed evitare approvazioni di routine;
- la durata delle riunioni deve essere adeguata, alla luce dei temi all'ordine del giorno;
- il numero di riunioni annue deve essere appropriato;
- il livello di preparazione e di partecipazione alle discussioni consiliari deve consentire un'ampia dialettica nell'ambito dell'Organo;
- la disponibilità di tempo e risorse da parte dei componenti devono essere adeguati in funzione dell'incarico assegnato, anche in relazione ad eventuali altri incarichi ricoperti;
- i rapporti all'interno dell'Organo devono funzionare efficacemente e consentire allo stesso di operare collegialmente.

#### Poteri dell'Organo di controllo

Tale componente valutativa attiene ai poteri (e quindi alle responsabilità) attribuiti all'Organo di controllo ed in particolare alla valutazione delle modalità attraverso le quali tali poteri-responsabilità sono concretamente esercitati.

Nel novero di tali poteri-responsabilità assumono particolare rilievo i seguenti:

- vigilanza sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie;
- vigilanza sulla corretta amministrazione e sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca;
- vigilanza sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del complessivo sistema dei controlli interni e del Risk Appetite Framework;
- vigilanza sulla complessiva adeguatezza del sistema di gestione e controllo dei rischi;
- vigilanza, nelle banche che adottano sistemi interni di misurazione dei rischi per la determinazione dei requisiti patrimoniali, sulla completezza, adeguatezza, funzionalità, affidabilità dei sistemi stessi e sulla rispondenza ai requisiti normativi;

- vigilanza sulla corretta applicazione del processo ICAAP;
- vigilanza sull'efficacia del sistema di revisione interna e sul revisore legale dei conti;
- verifica dell'efficacia delle funzioni aziendali con compiti e responsabilità di controllo e del loro coordinamento, anche mediante l'attivazione di interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate;
- verifica delle cause e dei rimedi delle irregolarità gestionali, delle anomalie andamentali, delle lacune degli assetti organizzativi e contabili, ponendo particolare attenzione al rispetto della regolamentazione relativa ai conflitti di interesse;
- informazione tempestiva alla Banca d'Italia in merito a eventuali irregolarità gestionali o violazioni della normativa;
- realizzazione delle funzioni dell'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs 231/01 in materia di responsabilità amministrativa degli enti, vigilando sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli di organizzazione e di gestione di cui si dota la banca.

*Focus di approfondimento: i flussi informativi*

Nell'economia delle attività poste in essere da parte dell'Organo di controllo assume un rilievo centrale la ricezione di adeguati e tempestivi flussi informativi; detto altrimenti: la maggior parte delle attività di vigilanza assicurate dall'Organo in oggetto sono incardinate (i) sull'acquisizione della documentazione contribuita dalle diverse Unità / Strutture aziendali e (ii) su approfondimenti, di norma condotti attraverso mirati incontri con i soggetti contributori, tesi a disaminare la documentazione ricevuta.

Tale "modus operandi" discende fisiologicamente dalla limitata (*i.e.*: non assicurata nel continuo) presenza in Banca dei membri dell'Organo di controllo che, pertanto, si trovano ad operare in una sistematica situazione di (parziale) "asimmetria informativa" rispetto alle strutture ed ai processi che sono chiamati a monitorare.

Acclarata tale situazione e assumendo di non prevedere significativi investimenti finalizzati a realizzare forme di controllo maggiormente pervasive, emerge come una puntuale e approfondita definizione dei flussi informativi verso l'Organo di controllo si configuri quale prerogativa ineludibile alla reale efficacia dell'azione di controllo assicurata dall'Organo stesso.

L'importanza di adeguati flussi informativi è tanto più rilevante considerata la pluralità di funzioni e strutture operanti nella realtà bancaria, con compiti e responsabilità di controllo, rispetto alle quali l'Organo di controllo, *inter alia*, ha la responsabilità di garantirne l'efficacia dell'azione e di assicurarne un adeguato coordinamento,

promuovendo tempestivamente gli interventi correttivi delle carenze e irregolarità rilevate.

In via ulteriore, nell'ambito dei Gruppi, gli Organi di controllo della Capogruppo sono chiamati a verificare il corretto esercizio dell'attività di controllo strategico e gestionale svolto dalla capogruppo sulle società del gruppo.

Da tutto quanto precede e considerate (i) le novità in tema di flussi e controlli introdotte dalle disposizioni in materia di Sistema dei Controlli Interni, Sistemi Informativi e Continuità Operativa<sup>3</sup> nonché (ii) il sempre più marcato orientamento da parte dell'Autorità di Vigilanza e della giurisprudenza ad irrogare provvedimenti sanzionatoria valere sull'Organo di controllo (*"culpa in vigilando"*), si delinea l'opportunità / necessità di procedere:

- ad un puntuale censimento dei flussi informativi attualmente oggetto di ricezione da parte dell'Organo di controllo;
- ad una rivisitazione critica degli stessi, finalizzata a verificarne il contenuto, la valenza e la copertura in relazione ai seguenti ambiti (i) strategie e politiche, (ii) rischi assunti nel rispetto degli obiettivi e limiti definiti, (iii) processi e controlli e (iv) normative di riferimento. Inoltre tale rivisitazione dovrà essere condotta in relazione a ciascun flusso informativo riguardo ai driver identificati da parte di Banca d'Italia, *i.e. chiarezza, sintesi, funzionalità, tempestività, selettività, rilevanza e confrontabilità;*
- alla identificazione di possibili aree di miglioramento / integrazione.

### Conclusioni

Il "combinato disposto" che assomma l'introduzione dell'autovalutazione dell'Organo di controllo e la serie di ulteriori novità di cui brevemente si è detto e di altre ancora qui sottaciute (e.g. l'assolvimento da parte dell'Organo di controllo delle funzioni dell'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs 231/01) determina per il sistema bancario un'occasione di ripensamento del ruolo assolto da parte dell'Organo di controllo; ripensamento teso primariamente a comprendere e valutare se al sensibile innalzamento delle responsabilità complessivamente assegnate a tale Organo corrisponda una coerente attribuzione di poteri- *secondo il noto principio di responsabilità « là où est la responsabilité, là est le pouvoir »* - che, soprattutto, favorisca l'effettiva realizzazione della sempre più estesa vigilanza richiesta all'Organo di controllo.

In tale contesto, la prima autovalutazione - se condotta con rigore e spirito critico - potrà ben configurarsi quale iniziale e costitutivo passo di un più articolato percorso che

---

<sup>3</sup>I.e. 15° aggiornamento della Circolare 263/1999 relativo al Titolo V, Capitoli 7, 8 e 9 emesse in data 2 luglio 2013, con data di efficacia 1° luglio 2014.

segnerà l'evoluzione dell'Organo di controllo nell'economia del più ampio ridisegno della governance bancaria, attualmente in atto.