

I CONTROLLI INTERNI SULL'ATTIVITÀ BANCARIA

Perché oggi i controlli interni sono “centrali”

Negli ultimi anni l'attenzione delle autorità di vigilanza verso i controlli interni è cresciuta anche in risposta alle **perdite** subite da diverse banche nei fenomeni di instabilità finanziaria.

L'idea di fondo è chiara: un sistema di controlli **efficace e rigoroso** avrebbe potuto **prevenire** alcuni problemi oppure **intercettarli prima**, limitando gli effetti negativi sulla banca.

Riferimento normativo-chiave

- Istruzioni di vigilanza sul sistema dei controlli interni: **Circolare Banca d'Italia n. 285 (17 dicembre 2013), Titolo IV, Capitolo 3** (e successive modifiche)

Competitività, stabilità e sana e prudente gestione **non possono prescindere** dal buon funzionamento dei controlli interni.

Definizione Bdl su sistema di controlli interni

La Banca d'Italia definisce il sistema dei controlli interni come un **insieme integrato** di:

- regole, funzioni, strutture
- risorse, processi, procedure  che mirano a garantire, nel rispetto della **sana e prudente gestione**, il conseguimento di finalità molto ampie:
- verifica dell'attuazione di **strategie e politiche aziendali**
- contenimento dei rischi entro i limiti del **Risk Appetite Framework (RAF)**
- salvaguardia del valore delle attività e **protezione dalle perdite**
- efficacia ed efficienza dei **processi aziendali**
- affidabilità e sicurezza di **informazioni aziendali** e procedure informatiche
- prevenzione del coinvolgimento (anche involontario) in **attività illecite** (riciclaggio, usura, finanziamento al terrorismo)
- conformità a **leggi**, normativa di vigilanza, politiche/regolamenti/procedure interne

La classificazione del Comitato di Basilea: 3 categorie di obiettivi

1. Obiettivi operativi

efficienza ed efficacia della gestione
protezione della banca da perdite

2. Obiettivi di informazione

qualità e integrità delle informazioni:
esterne (bilanci, relazioni, comunicazioni
di vigilanza)
interne (report direzionali)

3. Obiettivi di conformità

rispetto di leggi e regolamenti applicabili
disciplina di vigilanza
politiche e procedure interne

Requisiti organizzativi: cosa chiede Bdl

La vigilanza chiarisce che, ferma la responsabilità della banca sulle scelte organizzative, le soluzioni adottate devono:

- garantire **separatezza** tra funzioni operative e di controllo (ed evitare conflitti di interesse)
- identificare, misurare, monitorare **tutti i rischi** assunti/assumibili
- prevedere controlli a ogni livello e compiti/responsabilità **univoci e formalizzati**
- assicurare sistemi informativi affidabili e reporting coerente ai livelli direzionali
- far sì che anomalie rilevanti siano portate tempestivamente ai livelli appropriati (CdA / collegio sindacale se significative) e gestite con immediatezza
- consentire registrazione dei fatti di gestione e delle operazioni con adeguato dettaglio e corretta attribuzione temporale

Un controllo interno “adeguato” non è solo disegnato bene: deve essere **attuale**, cioè soggetto a ricognizione/validazione periodica, in linea con evoluzione operativa e contesto.

Controlli interni e risk management

Dato che l'attività bancaria è strutturalmente esposta a rischi molteplici, il sistema dei controlli interni è legato alla funzione di risk management:

- il **risk management** deve puntare **alla gestione integrata dei rischi**
- deve godere **di autonomia e indipendenza** dalle funzioni di business
- può avvalersi di comitati dedicati (rischi specifici) come supporto

I 3 livelli di controllo: “linea → rischi/compliance → audit”

Schema: Primo livello (di linea) Secondo livello (rischi + conformità) Terzo livello (internal audit)

1) Controlli di primo livello (di linea)

- assicurano il corretto svolgimento delle operazioni
- svolti da strutture operative (gerarchici, sistematici, a campione)
- incorporati in procedure informatiche e/o back-office

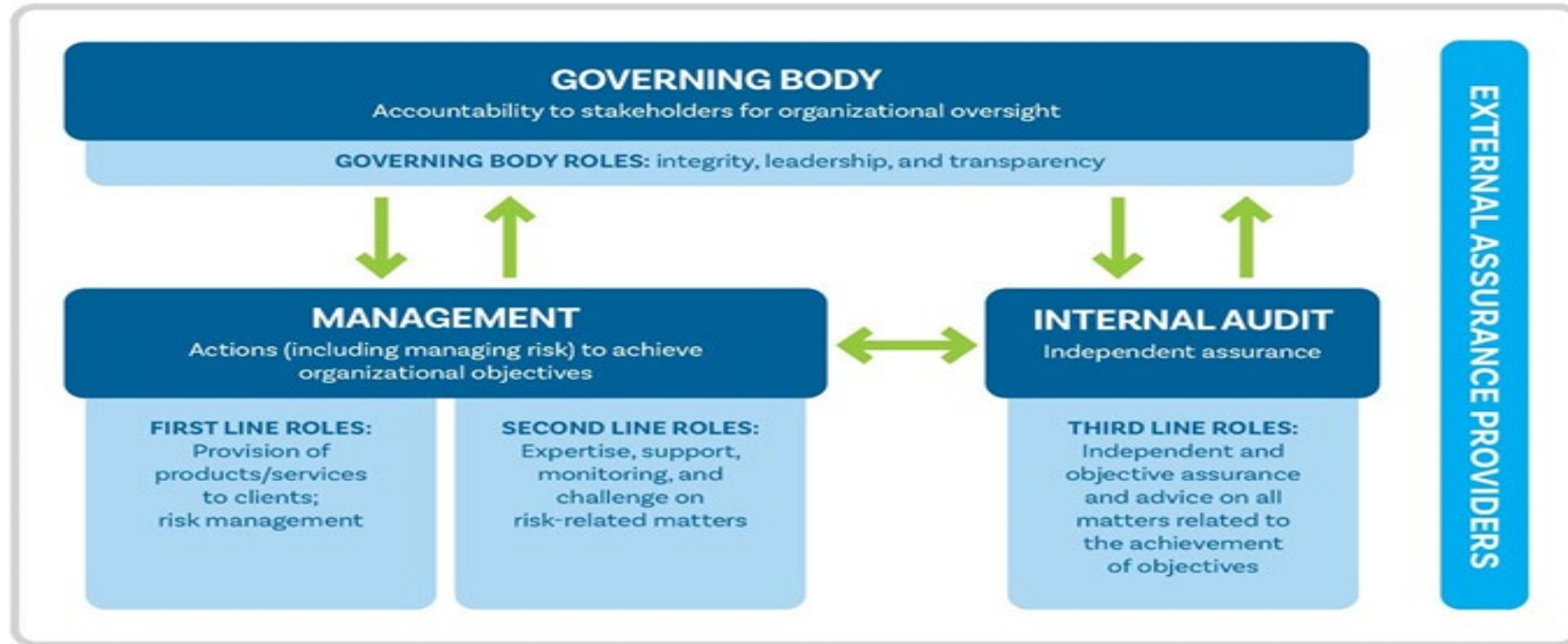
2) Controlli di secondo livello

- su gestione dei rischi e conformità
- obiettivo: corretta attuazione del processo di gestione rischi, rispetto limiti operativi, rispetto norme (incluse autoregolamentazioni)
- tipicamente: risk management + compliance

3) Controlli di terzo livello

- internal audit: valuta periodicamente completezza, adeguatezza, funzionalità, affidabilità dell'intero sistema dei controlli interni (inclusi 1° e 2° livello) e del sistema informativo

The IIA's Three Lines Model



KEY: ↑ Accountability, reporting ↓ Delegation, direction, resources, oversight ↔ Alignment, communication, coordination, collaboration

Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

Internal audit

Nella pratica:

la revisione interna è affidata a una funzione di **internal audit**

opera su compiti definiti dall'alta direzione e approvati dal CdA (regolamento interno)

requisiti di efficacia:

- risorse adeguate (quantità e qualità)
- indipendenza gerarchica** dalle strutture operative controllate
- reporting regolare a **CdA, collegio sindacale, alta direzione**

Banche minori (es. BCC)

- possibile esternalizzazione dell'internal audit (altre banche, società di revisione, organismi associativi)
- ma: responsabilità piena dei vertici e indipendenza dei soggetti incaricati

Governance dei controlli: “chi fa cosa”

Il sistema dei controlli interni non coincide con un ufficio: è un insieme di processi che coinvolge **tutti** nell'organizzazione.

Attori-chiave

Consiglio di amministrazione e alta direzione: al vertice del sistema

- assicurano implementazione e diffusione della cultura dei controlli
- CdA verifica che l'alta direzione renda organizzazione e controlli aderenti alla regolamentazione
- CdA garantisce risorse e autonomia alle funzioni di controllo
- alta direzione attua le strategie definite dal CdA

Personale: responsabile operativo dei controlli attribuiti nei ruoli assegnati
Organo di controllo (a seconda del modello)

- collegio sindacale (tradizionale) / consiglio di sorveglianza (dualistico) / comitato controllo gestione (monistico)
- vigila su: osservanza norme, adeguatezza assetti organizzativi e contabili, corretta amministrazione, funzionalità complessiva dei controlli interni
- collabora con: 2° livello (compliance, risk management), 3° livello (audit), e **organismo di vigilanza ex D.Lgs. 231/2001**

Focus: antiriciclaggio come funzione di controllo “specialistica”

Funzione antiriciclaggio (provvedimento Bdl 10 marzo 2011; attuazione D.Lgs. 231/2007):

- impostata secondo **principio di proporzionalità**
- deve essere **indipendente**
- dotata di **risorse adeguate** (quantità + qualità)
- sotto **coordinamento/supervisione** di un responsabile
- può essere collocata dentro strutture che svolgono **compliance o risk management**

Compliance: presidio del rischio di non conformità

Le banche devono istituire una funzione che assicuri il rispetto di norme e autoregolamentazione, gestendo il rischio di non conformità:

Definizione di rischio di non conformità

Rischio di incorrere in:

- sanzioni giudiziarie o amministrative
- perdite finanziarie rilevanti
- danni reputazionali
- a seguito di violazioni:
- di legge/regolamenti (norme imperative)
- di autoregolamentazione (statuti, codici di condotta, autodisciplina)

Perché nasce “di recente”

- crescita della complessità normativa (stratificazione internazionale/UE/nazionale/autoregolamentazione)
- aumento della distribuzione di strumenti finanziari con strutture contrattuali complesse

Principio di proporzionalità

- Bdl definisce obiettivi/regole generali, lascia alle banche le soluzioni organizzative
- banche piccole o poco complesse: possibile accorpamento con risk management o esternalizzazione
- sempre: CdA individua un responsabile compliance con indipendenza, autorevolezza, professionalità

D.Lgs. 231/2001: responsabilità dell'ente, modello organizzativo, OdV e whistleblowing

Il D.Lgs. 231/2001 disciplina la responsabilità amministrativa degli enti per illeciti dipendenti da reato.

Quando scatta la responsabilità

Reati commessi “nell’interesse o a vantaggio” dell’ente da:

- soggetti apicali (rappresentanza/amministrazione/direzione; gestione e controllo anche di fatto)
- soggetti sottoposti alla direzione/vigilanza degli apicali

Presunzione di colpa organizzativa: omissione nel non aver implementato un modello idoneo a prevenire reati.

Alcuni casi di frode basati su carenze dei controlli

Lo scandalo BNL di Atlanta scoperto nel 1989

La truffa di Jérôme Kerviel alla Société Générale nel 2008

Lo scandalo BNL di Atlanta

L'irruzione dell'FBI: l'operazione FBI del 4 agosto 1989 che ha portato alla luce il caso

I finanziamenti illeciti: Christopher Drogoul, Direttore della filiale di Atlanta della BNL, concesse finanziamenti non autorizzati tra i 2 e i 5 miliardi di dollari all'Iraq di Saddam Hussein per l'acquisto di armamenti

Conseguenze: L'istituzione della Commissione parlamentare d'inchiesta italiana nel 1991

L'impatto normativo: lo scandalo ha portato alla nascita della Legge 185/90, che regola il controllo dell'esportazione di materiali di armamento in Italia

Lezioni apprese: La necessità di controlli interni ed esterni più rigorosi sulle filiali estere

La truffa di Jérôme Kerviel alla Société Générale

Il "Rogue Trader": Il ruolo di Jérôme Kerviel, junior trader del desk "Delta One", che ha accumulato un'esposizione record di 4,9 miliardi di euro

La frode e i sistemi di controllo: Le tecniche utilizzate per mascherare le operazioni fittizie sfruttando la conoscenza dei sistemi interni della banca

Impatto finanziario e gestionale: La perdita netta di 4,9 miliardi di euro, la necessaria ricapitalizzazione della banca e le dimissioni dei vertici

Sviluppi giudiziari: Le condanne di Kerviel e le successive sentenze che hanno evidenziato le carenze nei controlli interni di Société Générale