

Box 3

La bozza di disciplina, in linea con il principio di proporzionalità, consente alle banche di accorpate ovvero esternalizzare le funzioni di controllo.

Si sollecitano commenti per declinare nel concreto tale principio, sulla base di criteri riferiti alla dimensione e alla complessità operativa delle banche nonché avuto riguardo all'esigenza di assicurare un rapporto ottimale costi/benefici nell'articolazione e nella conduzione dei controlli.

- **ACCORPAMENTO**

Per le Bcc ritengo utile e funzionale l'accorpamento della funzione di conformità con quella di controllo dei rischi. Si svilupperebbero sinergie utili a livello aziendale ed anche auspicabili sollecitazioni a livello di movimento BCC (evoluzione modellistica, regolamentazione, software, efficientamento delle funzioni stesse, ecc)

- **ESTERNALIZZAZIONE**

Sul versante dell'esternalizzazione il discorso è più complesso e delicato. Bisogna evitare di collegare le dimensioni aziendali con l'applicazione di un principio di proporzionalità che porterebbe a sposare superficialmente la tesi dell'esternalizzazione "tout-court" di delicate funzioni aziendali quali le funzioni di controllo.

Ora, mentre **l'esternalizzazione della funzione di internal audit** per le Bcc, sembra auspicabile e corretta anche in relazione ai compiti di controlli di terzo livello (soprattutto in merito alla valutazione della completezza, funzionalità ed adeguatezza delle altre componenti del sistema dei controlli interni), essa deve essere peraltro accompagnata dallo sviluppo di una struttura federale (Federazioni Locali) o centrale (Federcasse) adeguata sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo. Ad oggi le strutture federali preposte al servizio di internal auditing faticano sotto entrambi i profili.

Tutt'altra rilevanza per l'impatto strategico che ne deriva, assume la questione **dell'esternalizzazione della funzione di compliance e della funzione di risk management**. Tratterò qui entrambe le funzioni in quanto, nelle Bcc, sono favorevole ad un loro accorpamento come riportato sopra.

Nelle Bcc, come peraltro nel resto del sistema bancario, assume sempre più rilevanza il controllo dei costi e, tra questi, in particolare il costo del personale. L'ipotesi dell'esternalizzazione delle funzioni di compliance e di risk management potrebbe essere considerata un'opportunità per le Bcc in tale ottica. Tuttavia occorre rimarcare quanto riportato nel documento di consultazione e cioè

Le banche che ricorrono all'esternalizzazione di funzioni aziendali devono presidiare i rischi derivanti dalle scelte effettuate, mantenendo la capacità di controllo e la responsabilità sulle attività esternalizzate nonché le competenze tecniche e gestionali essenziali per re-internalizzare, in caso di necessità, il loro svolgimento.

Di conseguenza a mio avviso:

- Occorre rimarcare la necessità di mantenere in azienda le competenze tecniche e gestionali per la re-internalizzazione di tali funzioni .
- Analizzando i principali adempimenti della funzione di compliance e della funzione di risk management, ad esempio:

La funzione di conformità alle norme deve essere coinvolta nella valutazione *ex ante* della conformità alla regolamentazione applicabile di tutti i progetti innovativi (inclusa l'operatività in nuovi prodotti o servizi) che la banca intenda intraprendere nonché nella prevenzione e nella gestione dei conflitti di interesse sia tra le diverse attività svolte dalla banca, sia con riferimento ai dipendenti e agli esponenti aziendali.

La funzione di controllo dei rischi:

è coinvolta nella definizione del livello di rischio accettato e nell'elaborazione delle politiche governo dei rischi e delle varie fasi che costituiscono il processo di gestione dei rischi nonché nella fissazione dei limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio;

verifica nel continuo l'adeguatezza di tali politiche, processo e limiti;

analizza i rischi dei nuovi prodotti e servizi e di quelli derivanti dall'ingresso in nuovi segmenti operativi e di mercato;

dà pareri preventivi sulla coerenza con la politica di governo dei rischi delle operazioni di maggiore rilievo;

monitora costantemente l'evoluzione dei rischi aziendali e il rispetto dei limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio;

verifica l'adeguatezza e l'efficacia delle misure prese per rimediare alle carenze riscontrate nel processo di gestione del rischio.

si evidenzia l'intervento continuo e ripetuto delle due funzioni nel processo di gestione dei rischi aziendali, richiesto in modo proattivo prima cioè che i rischi vengano assunti e non potrebbe essere altrimenti, visto che il valore aggiunto nell'attività di risk management ma anche in quella di compliance, sta proprio nell'indirizzare le "azioni" strategiche ed operative della Bcc.

Ora tale configurazione delle due funzioni è a mio avviso incompatibile con l'esternalizzazione delle stesse che priverebbe la Bcc di funzioni strategiche interne necessarie per l'attività d'impresa. Allo stato attuale, tali funzioni non possono essere supplite dall'intervento delle Federazioni Locali che

devono assistere un numero rilevante di Bcc, si pensi che per la sola Lombardia la Federazione Lombarda delle Bcc potrebbe potenzialmente essere chiamata a svolgere le funzioni di compliance e di Risk Management per oltre 45 Bcc. Si verificherebbe quanto già visto in tema di funzione di audit esternalizzata sulle Federazioni locali, ma con un 'amplificazione negativa degli effetti soprattutto sul versante delle scelte strategiche e dell'individuazione delle soluzioni tecnico/operative.

In tale situazione l'esternalizzazione delle due funzioni citate, seppure appetibile sotto il versante del contenimento dei costi aziendali, si tradurrebbe in un depauperamento della capacità strategica-operativa della Bcc con conseguente difficoltà a stare sul mercato in maniera efficiente.

Per concludere, anche se il mio pensiero può essere considerato di parte e quindi in palese conflitto d'interesse, ritengo opportuno che anche per le Bcc tali funzioni vengano obbligatoriamente mantenute all'interno delle banche stesse. La consapevolezza che si richiede agli organi aziendali e in primis al CdA può essere agevolata proprio dalla presenza all'interno dell'organizzazione aziendale di tali funzioni residenti che partecipano alle riunioni degli organi aziendali stessi e alle quali debbono essere richiesti obbligatoriamente pareri, considerazioni ed analisi.

La mia proposta è quindi quella di mantenere obbligatoriamente all'interno della Bcc tali funzioni nella misura in cui sussiste l'autonomia dell'azienda bancaria stessa, rendendo altresì obbligatoria la partecipazione dei responsabili delle funzioni stesse ai lavori dell'organo con supervisione strategica, con l'obbligo di esprimere in tale sede pareri obbligatori su operazioni rilevanti.

Stezzano, 3 novembre 2012

Fabrizio Carminati