

Convegno DEXIA Crediop

4° Incontro *Compliance*

“Il sistema dei controlli aziendali: alla ricerca di una *governance*”

## **Il sistema dei controlli interni nella *governance* bancaria**

Intervento di Anna Maria Tarantola

Direttore Centrale per la Vigilanza Creditizia e Finanziaria

Roma, 6 Giugno 2008

## *Premessa*

Controlli e governo societario sono aspetti solo apparentemente distinti, che in realtà si integrano, concorrono insieme al buon funzionamento di un'impresa.

Affronterò il tema partendo dai motivi per cui il governo d'impresa è particolarmente importante nelle banche, anche alla luce delle lezioni tratte dalle recenti turbolenze dei mercati; tratterò poi il sistema dei controlli nel governo societario, e cioè quanta parte di controlli sta nella *governance* e quanto una buona *governance* vuol dire buoni controlli; infine mi soffermerò sui profili evolutivi della normativa di vigilanza in materia .

La *corporate governance* si può definire come l'insieme di regole in base alle quali nell'impresa si determinano gli obiettivi, si governano le relazioni tra *manager*, azionisti e altri *stakeholder*, si controllano *performance* e operatività, in altre parole si governa, si gestisce, si controlla un'azienda.

Una buona disciplina di *corporate governance* è fondamentale per perseguire una duratura creazione di valore, aumentare la fiducia degli investitori e assicurare la crescita economica. La validità di tale assunto è ormai pienamente riconosciuta :

- dal legislatore, che in tempi recenti è più volte intervenuto per migliorare la disciplina in materia,

- dagli stessi operatori del mercato. Le imprese hanno acquisito piena consapevolezza della necessità di strutturare assetti di governo che contribuiscano alla loro competitività; gli investitori – in particolare quelli istituzionali – sempre più esprimono il proprio ruolo nell'indirizzare le società verso corrette prassi di *corporate governance*, in un'ottica di rafforzamento del valore dei loro investimenti.

Per le banche assetti di governo societario ben strutturati ed efficienti assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici in essa coinvolti, oggetto di tutela anche a livello costituzionale. Le specificità delle banche giustificano e, nello stesso tempo, richiedono un'apposita regolamentazione; tra queste specificità ricordo:

- la peculiare struttura di bilancio (elevata leva finanziaria, opacità dell'attivo, disallineamento delle scadenze);

- l'importanza cruciale della loro attività per il sistema economico generale. Il coinvolgimento di interessi di rilievo costituzionale nel loro operare giustifica la previsione di meccanismi di salvaguardia idonei a preservare la fiducia dei depositanti; meccanismi che, tuttavia, possono nel contempo accrescere i rischi di *moral hazard*.

Ne consegue che gli assetti organizzativi e di governo delle banche devono essere tali da realizzare gli interessi dell'impresa e nello stesso tempo contribuire ad assicurare condizioni di sana e prudente gestione e la stabilità del sistema finanziario nel suo complesso; obiettivi questi essenziali dell'azione di vigilanza, che vengono perseguiti sia con la regolamentazione sia attraverso l'esercizio della supervisione.

Sotto il profilo della regolamentazione rilevano i rapporti con i vari *stakeholder* - gli assetti proprietari, i requisiti degli esponenti aziendali, i conflitti di interesse, la *disclosure* verso gli investitori e il mercato - e le modalità di gestione e di controllo della banca.

Le disposizioni di vigilanza emanate dalla Banca d'Italia nel marzo scorso prendono in considerazione gli aspetti più strettamente aziendalistici; le nuove regole riguardano soprattutto l'*internal governance*: la struttura attraverso cui vengono fissati gli obiettivi della società, determinati i mezzi per raggiungere tali obiettivi e controllati i risultati conseguiti. Particolare attenzione viene rivolta a compiti, poteri e

responsabilità degli organi aziendali, alla struttura organizzativa (flussi informativi, assetto delle funzioni, remunerazioni), al sistema dei controlli interni.

L'esercizio della supervisione assegna crescente rilievo alla funzionalità degli organi, al corretto esercizio dei rispettivi poteri, ad adeguati assetti organizzativi ed efficaci controlli quali presidi imprescindibili della solidità della banca .

### ***1. L'evoluzione del sistema bancario e l'accresciuta importanza della variabile organizzativa.***

Diversi fattori di contesto hanno contribuito a rendere l'*internal governance* delle banche un elemento strategico per assicurarne la sana e prudente gestione e per accrescerne la competitività a livello nazionale e internazionale.

La privatizzazione delle banche pubbliche e l'affermarsi del carattere di impresa dell'attività bancaria sono gli elementi che hanno innescato il profondo cambiamento delle norme e dei controlli di vigilanza. Il consolidamento del sistema bancario, che ha accresciuto dimensione e complessità degli intermediari, l'internazionalizzazione dell'attività, l'aumentato grado di concorrenza sul mercato dei prodotti e l'innovazione finanziaria hanno completato il processo, inducendo un ripensamento complessivo del modello di vigilanza.

Per assicurare lo sviluppo e la competitività del sistema bancario italiano sono stati abbandonati gli strumenti della vigilanza strutturale – *in primis* la specializzazione operativa e il controllo autorizzativo per singoli atti – inadeguati rispetto al mutato contesto, e si è dato spazio a forme più evolute di controllo, proprie della *risk based supervision*, che valorizzano l'autonomia e l'imprenditorialità dei soggetti vigilati.

Le disposizioni di recepimento di Basilea 2 riconoscono ed affermano espressamente la responsabilità di ciascuna banca nel definire il proprio profilo di rischio e nel commisurare ad esso i mezzi patrimoniali necessari, dando alle banche più evolute anche la possibilità di avvalersi di metodi avanzati di misurazione dei rischi.

A fronte della crescente autonomia gestionale e della flessibilità riconosciuta alle banche nell'uso di metodi propri di determinazione del capitale economico adeguato allo specifico profilo di rischio, le regole sugli assetti di governo e organizzativi assumono, per la vigilanza, un ruolo prioritario al fine di assicurare scelte strategiche consapevoli ed un'efficace gestione dei rischi, attraverso la corretta articolazione di ruoli e responsabilità dei principali centri decisionali nonché l'integrità e la completezza del sistema dei controlli.

I requisiti organizzativi, insieme con quelli patrimoniali, costituiscono i presidi fondamentali per una gestione capace di produrre reddito al netto del rischio; una buona qualità dei controlli consente anche, entro certi limiti, di ridurre il fabbisogno di capitale economico necessario rispetto ai rischi assunti.

Sotto altro profilo i requisiti organizzativi rappresentano il più efficace (e in alcuni casi l'unico) presidio per quei rischi non pienamente misurabili (di *compliance*, reputazionali) per i quali la sola leva patrimoniale appare insufficiente. Nessun cuscinetto patrimoniale potrà, di per sé solo, mitigare i rischi connessi ai danni per la reputazione della banca o alla perdita della fiducia del pubblico nella sua affidabilità.

Anche la nuova disciplina delle attività e dei servizi di investimento, conseguente al recepimento della direttiva MIFID, enfatizza le responsabilità dei vertici aziendali e precisa i ruoli e i compiti che devono essere assegnati al sistema di controllo interno; secondo criteri di proporzionalità viene riconosciuta agli intermediari la facoltà di strutturare

le funzioni di controllo dei rischi, di *audit*, e di *compliance* nel modo più coerente con la propria complessità, dimensionale e operativa.

## ***2. Lezioni apprese dalle recenti turbolenze finanziarie.***

I recenti casi di turbolenza finanziaria hanno messo, tra l'altro, fortemente alla prova la capacità delle banche di gestire efficacemente le diverse tipologie di rischi e di reagire prontamente a situazioni di criticità che interessino in modo pervasivo i mercati finanziari. In tale contesto è emerso con chiarezza che assetti di governo efficienti, funzioni manageriali e, soprattutto, di controllo autorevoli, attive e indipendenti, consentono di evitare o limitare le perdite conseguenti a situazioni di crisi intense e diffuse.

Nella relazione sulle cause e sulle debolezze di sistema che hanno portato alle turbolenze sui mercati finanziari, il *Financial stability forum* sottolinea più volte, nella prospettiva di rafforzare la solidità dei mercati e degli intermediari, il valore strategico di un buon *management* e di un sistema dei controlli efficiente.

A tali considerazioni si è giunti sulla base delle analisi condotte nelle diverse sedi nazionali e internazionali; esse hanno rivelato che alcune banche, pur in presenza di operatività e tipologia di indebitamento analoghi a quelli medi del settore, sono state in grado di evitare o limitare fortemente le perdite grazie alla efficacia e alla prontezza con le quali hanno affrontato il momento di difficoltà del mercato.

L'esame del modo di operare di tali intermediari virtuosi ha posto in luce alcune specifiche caratteristiche organizzative dimostrate cruciali per realizzare tale risultato:

- i vertici aziendali, attivamente coinvolti nella gestione della banca, erano consapevoli delle specifiche tipologie di rischi insiti nell'operatività prescelta e interpretavano il proprio ruolo in modo attivo e propositivo;

- i flussi informativi erano strutturati in modo da essere completi, tempestivi e direttamente rivolti agli organi di amministrazione e controllo;

- il sistema di controllo interno si articolava in funzioni autorevoli, indipendenti, sempre aggiornate e "al passo" con l'evolversi dell'operatività dell'azienda.

Sulla base di questi dati fattuali, in un'ottica di rafforzamento del mercato e degli intermediari, emerge l'esigenza - oltre che di dare piena applicazione alla regolamentazione prudenziale di Basilea II e di apportarvi ove necessario gli opportuni correttivi - di migliorare la struttura organizzativa e gli assetti di governo degli intermediari.

La situazione di crisi, di cui non è ancora certo il pieno superamento, richiama l'attenzione di banche, operatori e mercato sul fatto che modelli di calcolo del rischio evoluti e sofisticati non sono da soli sufficienti a scongiurare perdite; ad essi si devono affiancare assetti di governo e sistemi di controllo in grado di avvalersene in modo critico, ove necessario anche discostandosene.

Le funzioni di gestione e controllo - coinvolgendo l'intera organizzazione aziendale dai vertici al *front office* - devono essere sempre in grado di cogliere tutte le caratteristiche dei rischi connessi all'operatività svolta e di valutare appieno interrelazioni e sinergie tra le diverse tipologie di rischio.

Su questa linea si sta muovendo la vigilanza. Particolare attenzione viene rivolta, in sede di valutazione degli assetti organizzativi, alla capacità degli intermediari di cogliere ed analizzare con tempestività le interrelazioni tra le diverse categorie di rischio (di mercato, di credito, di controparte, di liquidità, così come tra rischi operativi, di reputazione e

legali). In particolare la funzione di *risk management* deve avere un'ampia competenza, realizzare una gestione integrata di tutti i rischi, godere di autonomia e indipendenza dalle funzioni di *business*. Il coordinamento tra le diverse funzioni deve essere realizzato a livello dei vertici aziendali, anche incoraggiando il confronto e lo scambio di idee tra i diversi soggetti responsabili, soprattutto per gli aspetti di confine.

### ***3. Governo societario e sistema dei controlli.***

Le modalità di gestione dei rischi sono il frutto di scelte imprenditoriali rimesse alla responsabilità delle banche; spetta ai loro organi aziendali realizzare il miglioramento del sistema dei controlli e dei relativi processi.

Il compito dell'Autorità di vigilanza è quello di indirizzare e accompagnare gli intermediari nell'opera di rafforzamento dei propri assetti di governo, non quello di sostituirsi ad essi: le concrete soluzioni organizzative non possono che essere individuate dalle banche coerentemente al proprio profilo di operatività e di rischio, secondo criteri di proporzionalità. Nell'azione di supervisione vengono verificate l'efficacia e l'adeguatezza di tali scelte.

In materia di organizzazione aziendale la normativa di vigilanza, recentemente emanata, indica principi direttivi e linee guida che riguardano sia gli assetti di governo che il sistema dei controlli, intesi come un insieme unitario e organico che presiede e contribuisce al processo di determinazione delle strategie e di gestione del rischio.

Tra i principi contenuti nelle recenti disposizioni sul governo societario ve ne sono alcuni che, oltre ad essere necessari per configurare una buona *governance*, rappresentano i presupposti essenziali di un sistema di controllo interno ben costruito ed efficace. Sono quelli che attengono alla:



- distinzione di ruoli all'interno dell'azienda; a prescindere dal modello di amministrazione e controllo adottato (monistico, dualistico o tradizionale), devono essere ben distinte e individuate le funzioni fondamentali per la vigilanza: supervisione strategica, gestione e controllo. Nell'ambito della ripartizione di poteri tra gli organi o all'interno di essi devono essere precisati i compiti e le responsabilità di chi esercita la funzione di supervisione strategica (con poteri di delibera sugli indirizzi generali dell'azienda e di verifica nel continuo della loro attuazione) rispetto a quelli di chi esercita e assume le responsabilità della funzione di gestione. Tale distinzione è direttamente volta a rendere più agevoli e veloci i processi decisionali, a evitare sovrapposizioni e conflitti di competenze, a promuovere e favorire la dialettica aziendale, graduando le diverse responsabilità;

- composizione degli organi aziendali; all'interno dell'organo con funzione di supervisione strategica, è richiesta la presenza di componenti non esecutivi accanto a quelli esecutivi, al fine di assicurare ed evidenziare la corrispondente attribuzione di funzioni, di supervisione strategica ai primi e di gestione ai secondi, in quei contesti in cui le medesime sono svolte da un solo organo. La previsione di componenti indipendenti nell'organo con funzione di supervisione strategica e l'articolazione di questo in comitati (*audit*, remunerazione, nomine) rispondono poi all'esigenza di assicurare una maggiore efficacia delle diverse tipologie di controllo, consentendo di presidiare adeguatamente le materie in cui è più forte il rischio di conflitto di interessi;

- di specifico rilievo sono poi le previsioni relative alle funzioni degli organi di controllo: collegio sindacale, consiglio di sorveglianza e comitato per il controllo sulla gestione, rispettivamente nei modelli tradizionale, dualistico e monistico. Le disposizioni sono volte a valorizzare il ruolo che tali organi, a prescindere dalla loro configurazione,

devono svolgere all'interno dell'azienda, attesa la funzione di referente della Banca d'Italia loro espressamente attribuita dal testo unico bancario.

L'organo aziendale di controllo è il fulcro del sistema dei controlli: è chiamato a vigilare sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, nonché sulla corretta amministrazione e sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca.

Al medesimo organo viene attribuita la responsabilità di:

- vigilare sulla funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni;
- ricondurre ad unità e coordinare i diversi e numerosi attori dell'azione di controllo;
- verificare l'adeguatezza e la rispondenza del processo di determinazione del capitale interno (ICAAP) ai requisiti stabiliti dalla normativa.

Ai fini di un efficace espletamento di tali funzioni – soprattutto per quelle relative ad ambiti più strettamente tecnici ed attinenti alla gestione bancaria - è necessario che i componenti dell'organo abbiano adeguata conoscenza dei sistemi adottati dall'intermediario, del loro concreto funzionamento e della loro idoneità a coprire ogni aspetto dell'operatività aziendale.

Sotto il profilo organizzativo, per svolgere al meglio tale complesso insieme di compiti e responsabilità, l'organo di controllo deve avere la possibilità di interagire in modo efficace e incisivo con tutte le strutture in cui si articola il sistema dei controlli. Così, ad esempio, le nuove regole di vigilanza richiedono che l'organo di controllo sia consultato in sede di nomina dei responsabili delle funzioni di controllo (*audit, compliance, gestione dei rischi*) e che possa esprimere il proprio avviso con riferimento

alla definizione dell'architettura del sistema; che sia destinatario di flussi informativi diretti.

Assetti di governo ben strutturati, organi di controllo coinvolti e consapevoli, strutture di controllo indipendenti e professionali sono fattori necessari a realizzare obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli; tuttavia in contesti, quali quello finanziario, che si caratterizzano per l'elevata complessità tecnica e dimensionale nonché per l'estrema velocità dell'innovazione e del cambiamento, essi vanno integrati con corretti meccanismi di incentivazione e remunerazione e con opportuni flussi informativi.

E' noto che la leva retributiva può essere utilmente impiegata per attrarre nelle realtà aziendali le migliori professionalità; il rischio è che essa incoraggi il perseguimento di obiettivi diversi da quelli della redditività di lungo periodo dell'azienda e, dunque, dalla sana e prudente gestione. Tale *trade off* è particolarmente sentito per coloro che esercitano funzioni di controllo: forme di incentivazione inadeguate possono compromettere l'imparzialità dei controlli.

Per questo motivo i meccanismi di incentivazione e remunerazione dei componenti degli organi con funzioni di controllo nonché di altre figure chiave del sistema dei controlli interni sono oggetto di regole *ad hoc*. Viene introdotto un sistema modulare che esclude *tout court*, in linea con il codice civile, i compensi variabili per i membri degli organi di controllo e richiede cautele particolarmente rigorose qualora questo tipo di retribuzione sia utilizzata per i responsabili delle funzioni di controllo interno. In particolare, per questi ultimi devono essere previsti compensi di livello adeguato alle significative responsabilità e all'impegno connessi al ruolo ricoperto, ma devono essere evitati, salvo valide e comprovate ragioni, *bonus* collegati ai risultati economici. Spetterà alle banche individuare meccanismi di incentivazione coerenti con i compiti assegnati e con i risultati tipici della loro attività .

La circolazione di informazioni tra gli organi sociali e all'interno di questi costituisce un ulteriore rilevante architrave di assetti organizzativi e di controllo ben funzionanti. In mancanza di informazioni complete, tempestive e accurate non può essere assicurata la piena valorizzazione dei diversi livelli di responsabilità e il consapevole contributo di tutti alla realizzazione delle strategie aziendali e alla verifica della adeguatezza e regolarità della gestione.

Ciò appare particolarmente evidente in situazioni di criticità in cui la trasmissione di informazioni - sia in senso orizzontale, tra strutture, che verticale, verso gli organi di supervisione strategica e controllo - consente di assumere le decisioni o le iniziative di presidio dei rischi più opportune in relazione all'evoluzione del mercato.

Sul punto le nuove disposizioni di vigilanza sottolineano la necessità di formalizzare flussi che consentano la circolazione di informazioni proporzionate e tempestive. Tali flussi devono essere direttamente rivolti dalle strutture verso gli organi di supervisione strategica e di controllo; qualsiasi intermediazione potrebbe infatti compromettere la significatività e l'integrità delle informazioni o semplicemente rallentarne la ricezione, inficiando così la qualità della risposta da parte dei vertici aziendali.

#### ***4. Profili evolutivi della disciplina di vigilanza in materia di controlli interni.***

Per completare il quadro normativo sull'*internal governance* delle banche è ora necessario procedere a un riassetto delle vigenti istruzioni di vigilanza in materia di controlli interni per ricondurre ad unità e coordinare i diversi interventi che hanno interessato nel tempo la materia.

La disciplina sulla compliance ha reso obbligatoria per tutte le banche l'istituzione di una nuova funzione di controllo di secondo livello, che opera seguendo principi e tecniche proprie della gestione dei rischi e

contribuisce ad assicurare la conformità dell'operato dell'intermediario a tutte le normative rilevanti.

La regolamentazione prudenziale di recepimento di Basilea 2 prevede funzioni di controllo, sempre di secondo livello, competenti per le diverse tipologie di rischio.

La MIFID e il relativo regolamento congiunto della Banca d'Italia e della Consob dedicano specifica attenzione all'articolazione del sistema dei controlli, differenziandoli in relazione ai soggetti abilitati e ai servizi di investimento prestati.

Occorre ora restituire organicità, unitarietà e completezza alla materia, coordinando le diverse iniziative normative e rivedendo la disciplina vigente per tener conto dell'evoluzione del contesto in cui le banche operano.

Nel regolamentare il sistema dei controlli interni delle banche, l'Autorità di Vigilanza seguirà i medesimi criteri, ormai consolidati, propri delle normative attinenti all'organizzazione aziendale degli intermediari.

Si tratterà di una regolamentazione *principle based* che indicherà i principi generali, integrati, ove necessario, da linee applicative e indicazioni sulle prassi virtuose. Il grado di prescrittività delle regole sarà informato al principio di proporzionalità, canone interpretativo e applicativo cui le banche dovranno far riferimento per trasporre le indicazioni di vigilanza nella specifica realtà aziendale.

L'adozione della normativa seguirà le modalità proprie della *better regulation*: verrà preceduta dalla consultazione con il sistema bancario e con gli altri soggetti interessati; le opzioni normative prescelte saranno quelle che meglio bilanceranno l'efficacia delle regole e il minor sacrificio possibile per i soggetti regolati; verrà esplicitata la motivazione delle nuove disposizioni.

Per quanto riguarda i contenuti, ritengo che i temi centrali sui quali è necessario riflettere siano: l'unitarietà e l'organicità del sistema dei controlli; il dialogo tra le diverse funzioni preposte; la valorizzazione di tutti gli obiettivi del controllo; la necessità di aggiornare nel continuo le modalità di misurazione e valutazione di tutti i rischi cui l'intermediario sia esposto o intenda esporsi.

L'attuale frammentazione della disciplina in materia di controlli, sia del settore finanziario che delle società in generale ha fatto emergere preoccupazioni, soprattutto da parte degli operatori, circa il rischio di sovrapposizioni di competenze e duplicazioni di funzioni.

La normativa societaria, recependo normative internazionali o per porre rimedio a possibili inefficienze, ha introdotto e disciplinato nuove figure di "controllori". Si pensi al direttore finanziario, all'organismo di vigilanza previsto dal d. lgs. 231/2001 e, in prospettiva, al comitato *audit* previsto dalla normativa comunitaria in materia di revisione contabile di prossimo recepimento. Si tratta di organi e forme di controllo diversi, che in astratto hanno ruoli e *status* distinti; nel concreto occorre evitare che si verifichino confusioni di competenze.

La sfida che attende i regolatori, secondo le competenze proprie di ciascuno, è realizzare la piena integrazione tra le diverse funzioni e la riconduzione ad unità di quelle tra di esse che hanno caratteristiche simili e svolgono compiti analoghi; occorrerà valorizzare le sinergie tra le diverse forme di controllo.

### ***Conclusioni***

L'adeguamento dell'assetto di governo e del sistema dei controlli interni all'evolversi del contesto normativo e finanziario sarà un compito che impegnerà intensamente banche e Autorità di vigilanza nel prossimo futuro.

L'Autorità di vigilanza rivedrà, avvalendosi del confronto con gli operatori, norme e prassi di vigilanza in materia di controlli interni; le banche dovranno adeguare il proprio sistema di controllo al nuovo contesto normativo, avendo riguardo alle proprie caratteristiche di complessità operativa e dimensionale.

Il controllo è un processo in continua evoluzione, deve accompagnare la crescita della banca, tenere il passo con l'innovazione finanziaria e i cambiamenti del modello di business. L'ingresso in operatività nuove o più complesse deve avvenire contestualmente ad una parallela evoluzione nel sistema di controllo interno. Strumenti ed assetti che funzionano perfettamente per i prodotti tradizionali spesso risultano non idonei a gestire i rischi connessi a prodotti più sofisticati e complessi

Il processo di adattamento richiederà l'impiego di risorse organizzative, patrimoniali e professionali adeguate. E' necessario che tale processo sia affrontato nella consapevolezza che esso si tradurrà a breve in una maggiore efficienza nell'operatività, contribuendo ad assicurare nel futuro la stabilità patrimoniale della singola banca e, più in generale, la fiducia del mercato nell'affidabilità del sistema bancario.

Le finalità e gli obiettivi del sistema di controllo interno non sono soltanto quelli di assicurare la conformità e il rispetto delle leggi e della regolamentazione di vigilanza o la veridicità dell'informazione interna ed esterna, ma riguardano anche l'efficienza e la redditività delle attività.

Per lungo tempo strumenti e processi del controllo "a norma" sono stati ritenuti sufficienti per assicurare la regolarità dell'attività bancaria e scongiurare perdite; in un contesto finanziario innovativo quale quello attuale gli organi e le funzioni di controllo interno devono poter svolgere un ruolo proattivo nella gestione aziendale, contribuendo ad indirizzare l'operatività verso settori che consentano la crescita della banca nel rispetto degli obiettivi di sana e prudente gestione.

Gli intermediari dovranno consentire al sistema dei controlli, di svolgere un ruolo determinante nell'individuare, valutare ed attuare i propri obiettivi di *performance*.

E' essenziale che le banche acquisiscano piena consapevolezza del fatto che il sistema dei controlli interni non è un centro di costo ma uno strumento di creazione di valore; anche gli investimenti - organizzativi, patrimoniali, professionali – in tale settore si traducono, riducendo i rischi e migliorando l'efficienza organizzativa, in crescita economica.

Funzioni di controllo autorevoli, innovative, dotate di adeguate risorse professionali contribuiscono a guidare gli organi di vertice verso scelte strategiche coerenti con il quadro normativo e con le proprie potenzialità, creano una cultura aziendale di correttezza dei comportamenti e di affidabilità, accrescono la fiducia del mercato nell'operatività delle banche.