

UNIONE BANCARIA E BASILEA 3  
RISK & SUPERVISION 2015  
*Roma, 21 giugno 2016*

# Il Collegio Sindacale tra ICAAP e SREP

Per una «nuova» metodologia di vigilanza  
(piccolo manuale di sopravvivenza)

Roberto Dal Mas  
*Federazione Lombarda delle BCC*



**bozza**

# Agenda

- *Il contesto «politico - economico»*
- *Lo scenario normativo*
- *Un piccolo manuale di «sopravvivenza»*

# Agenda

- ***Il contesto «politico - economico»***
- *Lo scenario normativo*
- *Un piccolo manuale di «sopravvivenza»*

## Il «Rapporto annuale della BCE 2015»

Precedenti crisi finanziarie sono in parte scaturite da ***sistemi bancari sottocapitalizzati eccessivamente esuberanti***, che hanno smesso di erogare credito all'inizio della crisi al fine di ridurre la leva finanziaria, ostacolando in tal modo una crescita economica sostenibile.

... **i benefici a lungo termine** di un sistema bancario adeguatamente capitalizzato **compensano** ampiamente **gli eventuali costi a breve termine** per le banche coinvolte.

# Un componente del Consiglio di Vigilanza SSM



*«Esistono molte banche-zombie che sono tenute in vita per motivi politici».*

*«Il **Single Supervisory Mechanism** e il **Single Resolution Mechanism** **devono** usare i loro poteri per ristrutturare le banche sotto stress o per **forzare la liquidazione di quelle insolventi**».*

**Andreas Dombret:** Executive Board of the **Deutsche Bundesbank** e componente del **Consiglio di Vigilanza dello SSM**

*Andreas Dombret: Il Sole 24 Ore - 19 aprile 2016*

# Il pensiero del governo



«I vincoli normativi da parte dell'Europa oggi sono molto più forti di ieri. Abbiamo fatto tutto quanto è lecito fare, e per questo è importante che il sistema decida in autonomia tutte le iniziative ulteriori con una valenza di stabilità sistemica.

Il nostro lavoro è ispirato da una filosofia di fondo: favorire le aggregazioni.

***Ebbene, il processo deve andare avanti, perché in Italia ci sono ancora troppe banche».***

*Pier Carlo Padoan - La Stampa 19 maggio 2016*

# “Con la riforma, BCC più forti in Italia e in Europa”



*“La riforma costituisce uno dei tasselli del più ampio disegno di ristrutturazione e consolidamento del sistema bancario italiano, portato avanti dal Governo affinché le banche tornino a finanziare adeguatamente l’economia reale”.*

*“Sono convinto che tale riforma possa fornire un reale contributo alla ripresa dell’economia del nostro Paese, in quanto offre alle BCC gli **strumenti necessari per rafforzarsi e affrontare in modo adeguato l’elevata concorrenza e le nuove sfide che derivano dall’Unione Bancaria**, preservando, allo stesso tempo, le specificità mutualistiche del Credito Cooperativo a beneficio dei territori di riferimento”.*

*Pier Carlo Padoan – 26 maggio 2016 - Credito e Cooperazione*

# Agenda

- *Il contesto «politico - economico»*
- ***Lo scenario normativo***
- *Un piccolo manuale di «sopravvivenza»*



# Lo «scenario normativo» - La CRD IV (53°c.)

**Le carenze del governo societario** in una serie di enti hanno contribuito ad un'assunzione di rischio eccessiva e imprudente nel settore bancario che ha portato al fallimento di singoli enti e a problemi sistemici negli Stati membri e a livello mondiale.

1

In alcuni casi **l'assenza di efficaci controlli sistematici** nell'ambito degli enti ha portato alla mancanza di una sorveglianza efficace sulle decisioni della dirigenza, che ha esacerbato strategie di gestione centrate sul breve termine ed eccessivamente rischiose.

3

**Le disposizioni estremamente generali sulla governance** degli enti e la natura non vincolante di una parte consistente del quadro sul governo societario,..., non hanno facilitato in maniera sufficiente l'attuazione efficace di prassi solide in materia di governo societario da parte degli enti.

2

**Il ruolo non chiaro delle autorità competenti nella sorveglianza sui sistemi di governo societario** degli enti non ha permesso una vigilanza sufficiente sull'efficacia dei processi interni di governance.

4

# Il processo di controllo prudenziale (Supervisory Review Process – SRP)

## Processo interno di determinazione dell'adeguatezza patrimoniale .

Le banche effettuano un'autonoma valutazione della propria adeguatezza patrimoniale, attuale e prospettica, in relazione ai rischi assunti e alle strategie aziendali.

Internal Capital Adequacy Assessment  
Process – ICAAP

## Processo di revisione e valutazione prudenziale.

Le autorità di vigilanza, anche attraverso il riesame dell'ICAAP, formulano un **giudizio complessivo** sulla banca e attivano, ove necessario, misure correttive.

Supervisory Review and Evaluation  
Process SREP

# ICAAP: framework normativo - la CRD IV

L'articolo 73 stabilisce che

*Gli enti dispongono di **strategie** e **processi** validi, efficaci e globali per valutare e mantenere su **base continuativa** gli importi, la composizione e la distribuzione del capitale interno che essi ritengono adeguati **per coprire la natura e il livello dei rischi a cui sono o potrebbero essere esposti**.*

*Tali strategie e processi sono oggetto di **periodiche revisioni interne** al fine di assicurare che essi rimangano completi e proporzionati alla natura, all'ampiezza e alla complessità delle attività dell'ente di cui trattasi.*

# Internal Capital Adequacy Assessment Process

## Processo

- **individuazione** dei rischi da sottoporre a valutazione
- **misurazione/valutazione** dei singoli rischi e del relativo capitale interno
- **misurazione** del capitale interno complessivo
- **determinazione** del capitale complessivo e riconciliazione con i “fondi propri”.

## Resoconto

- Linee strategiche e orizzonte previsivo considerato
- Governo societario, assetti organizzativi e sistemi di controllo connessi con l'ICAAP
- **Esposizione ai rischi, metodologie di misurazione e di aggregazione, stress testing**
- Componenti, stima e allocazione del capitale interno
- Raccordo tra capitale interno, requisiti regolamentari e patrimonio di vigilanza
- Autovalutazione dell'ICAAP.

# Internal Capital Adequacy Assessment Process

Nel terzo capitolo del «resoconto» il Collegio trova:

- ✓ **Mappa dei rischi**: illustrazione della posizione relativa della banca rispetto ai rischi di Primo e di Secondo Pilastro.
- ✓ **Mappatura dei rischi per unità operative della banca** e/o per entità giuridiche del gruppo.
- ✓ **Tecniche di misurazione dei rischi**, di quantificazione del capitale interno, di conduzione dello *stress testing*.
- ✓ **Descrizione**, per ogni categoria di **rischio misurabile**, delle principali caratteristiche degli strumenti di controllo e attenuazione più rilevanti.
- ✓ **Descrizione** generale dei sistemi di controllo e attenuazione dei **rischi non misurabili**.

## SREP: framework normativo - la CRD IV

L'articolo **97** della CRDIV (Direttiva 2013/36) stabilisce che le autorità di vigilanza debbano **riesaminare** l'organizzazione, le strategie, i processi e le metodologie che le banche mettono in atto per fronteggiare il complesso dei rischi a cui sono esposte.

Sulla base di tale riesame, le autorità hanno il potere di imporre una vasta gamma di **misure di vigilanza (art.104)** (organizzative, di capitale, di liquidità).

Le misure sono finalizzate a rafforzare la situazione complessiva delle banche mitigando l'impatto delle carenze individuate; l'obiettivo è di **ridurre la probabilità di crisi** e le potenziali minacce alla stabilità complessiva del sistema finanziario.

# Supervisory Review and Evaluation Process

Lo SREP è il processo con cui la Banca centrale europea e la Banca d'Italia riesaminano e valutano l'ICAAP;

- **analizza** i profili di rischio della banca singolarmente e in un'ottica aggregata, anche in condizioni di stress, e il relativo contributo al rischio sistemico;
- **valuta** il sistema di governo aziendale, la funzionalità degli organi, la struttura organizzativa e il sistema dei controlli interni;
- **verifica** l'osservanza del complesso delle regole prudenziali".
  - Banca d'Italia - Guida per l'attività di Vigilanza – Circ. 269 – 6° agg.to **23 luglio 2014**
  - EBA - Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) **19 dicembre 2014**
  - SSM SREP Methodology Booklet - **19 febbraio 2016**

# Il processo di valutazione del ... 1996

I profili “vigilati”, sia in sede “cartolare” che durante gli “accertamenti ispettivi”, compongono il modello di analisi e sono: (i) il profilo di **adeguatezza patrimoniale**, quello della (ii) **redditività**, il profilo di (iii) **rischiosità**, (iv) il profilo di **organizzazione** e quello (v) di **liquidità**.

Banca d'Italia, Bollettino Economico – N. 26 Febbraio 1996, L'analisi delle banche nell'attività di vigilanza.

**Sophisticated system for monitoring the stability of Italy's financial system.**

*It (la Banca d'Italia) has established a highly comprehensive reporting system, which requires banks to submit very detailed data on the activity performed domestically and at the foreign branches, both on an individual and consolidated basis”. ... .. A rating methodology, whose acronym is PATROL, focuses on **five components: capital adequacy, asset quality, organization, profitability, and liquidity**. An overall rating for each bank is derived based on the five components and additional available qualitative information”.*

International Monetary Fund - Detailed assessment of compliance with the Basel core principles for effective banking supervision – April 2004.



# Agenda

- *Il contesto «politico - economico»*
- *Lo scenario normativo*
- ***Un piccolo manuale di «sopravvivenza»***

# Piccolo manuale di sopravvivenza

Il progetto per il supporto alle attività di vigilanza del Collegio nasce alla fine del 2006 a seguito dell'esperienza maturata dalla Federazione Lombarda delle BCC nella erogazione del servizio Internal Auditing.

***Per lo svolgimento delle proprie funzioni il collegio sindacale si avvale di tutte le unità delle strutture organizzative che assolvono funzioni di controllo, prima fra tutte l'Internal Auditing*** (Banca d'Italia ottobre 1998)

STRUMENTIPOCKET

Gaetano Presti

## **Il collegio sindacale nelle BCC**

I profili generali



Ecra

STRUMENTIPOCKET

Marco Piazza Monica Laguardia

## **Il monitoraggio del "comportamento fiscale" della banca**

La normativa fiscale nelle BCC



Ecra

STRUMENTIPOCKET

Massimo Lembo

## **Proposta per un piano delle verifiche del collegio sindacale**

L'individuazione delle principali aree di rischio

Guida operativa per i sindaci delle BCC



Ecra

STRUMENTIPOCKET

R. Dal Mas A. Frigerio M. Livatino

## **Verso una nuova metodologia nelle verifiche del collegio sindacale**

Dall'orientamento alla conformità alla gestione del rischio



Ecra

# http://www.collegiosindacale.bcc.it/

The screenshot shows the homepage of the website [www.collegiosindacale.bcc.it/](http://www.collegiosindacale.bcc.it/). The page features a blue header with the BCC CREDITO COOPERATIVO logo and navigation links: Link utili, Contatti, Novità, and a search bar. Below the header is a main navigation menu with items: INTRO, LINEE GUIDA OPERATIVE, AUTOVALUTAZIONE, DOCUMENTI, ACCADEMIA BCC, and RIMANI INFORMATO. The main content area includes a large banner for "CREDITO COOPERATIVO" with the text "CON IL CONTRIBUTO DELLA FEDERAZIONE LOMBARDA DELLE BCC" and a link to "Approfondisci". To the right of the banner is a text box: "Per il contributo dato, si ringrazia la Federazione Lombarda". Below the banner are three columns of content: "Matrice dei 'Flussi Informativi' del Collegio Sindacale" with an "Approfondisci" button; "Ultimi documenti" listing several documents from 19/05/2016; and "Novità" listing three recent updates with dates and titles. At the bottom, there is a section titled "Linee Guida Operative" with four sub-sections: "Profili Generali", "Aree di Rischio", "Comportamento fiscale", and "Metodologia di verifica". The Windows taskbar at the bottom shows the date 23/05/2016 and time 10:01.



**Federazioni Regionali della Categoria:**  
**Lombardia, Veneto, Emilia, Campania, FederLus (Lazio  
Umbria e Sardegna)**

# La documentazione di «base»

## Esterna

- CRD IV 213/36/UE
- Testo Unico Bancario
- ***Circolare BI 285/2013***
- EBA SREP 19/12/2014
- Circolare BI 269/2008
- BCE Guida alla Vigilanza Bancaria nov./2014

## Interna

- Statuto Sociale
- Piano Strategico
- RAF
- Piano operativo-budget
- ***ICAAP***
- Bilancio

## La normativa di «riferimento»

L'attività del Collegio Sindacale è definita dalla circolare n. 285/2013 che contiene:

**“organizzazione e governo societario”** definisce i *principi generali* e le *linee applicative* per **“l’organo con funzione di controllo”**

*Titolo IV Capitolo 1 – Governo societario*

**“sistema dei controlli interni”** (ri)definiscono quali presidi di gestione e controllo dei rischi debbano essere presenti in qualsiasi modello organizzativo scelto dalla banca.

*Titolo IV Capitolo 3 – Il Sistema dei Controlli Interni*

## Cosa Fare

*I controlli devono riguardare trasversalmente **tutta l'organizzazione aziendale**, includendo verifiche in ordine ai*

- (i) sistemi e alle procedure (es. quelli informativi e amministrativo-contabili), ai diversi*
- (ii) rami di attività (credito, finanza, ecc.), alla*
- (iii) operatività (introduzione di nuovi prodotti, ingresso in nuove aree di business o geografiche, continuità operativa, outsourcing).*

## Come Fare

*Nella **concreta determinazione dell'intensità e delle modalità** delle verifiche da condurre nonché nella valutazione delle irregolarità riscontrate l'organo con funzione di controllo tiene in considerazione*

- (i) sia la **rilevanza delle perdite** che potrebbero derivarne per l'intermediario*
- (ii) sia le **ricadute sul piano della reputazione** e della salvaguardia della fiducia del pubblico.*

Nella **concreta determinazione** dell'**intensità** e delle **modalità** ...  
**rilevanza delle perdite**  
**ricadute sul piano della reputazione**

I controlli devono riguardare **trasversalmente tutta**  
**l'organizzazione aziendale**

		ORGANIZZAZIONE AZIENDALE					
	RISCHI						
Pillar 1	credito/controparte	SISTEMI E PROCEDURE	RAMI DI ATTIVITA'	OPERATIVITA'			
	mercato						
	operativo						
Altri rischi	concentrazione				Sistemi informativi	Credito	Introduzione di nuovi prodotti
	tasso				Procedure amministrativo contabili	Finanza	Ingresso in nuove aree di business o geografiche
	liquidità				...	...	Continuità operativa
	leva finanziaria				...	...	Outsourcing
	residuo						
	cartolarizzazione						
	strategico						
	reputazione						
	base						
	paese						
trasferimento							

# Come Fare

## Supervisione strategica

### **definisce ed approva:**

- il modello di business;
- gli indirizzi strategici;
- gli obiettivi di rischio;
- le linee di indirizzo sullo SCI;
- i criteri di valutazione delle ORM.

## Gestione

### **definisce e cura:**

- l'attuazione del processo di gestione dei rischi;
- stabilisce i limiti operativi all'assunzione delle varie tipologie di rischio.

### **direzione:**

- elabora il piano operativo
- redige l'ICAAP
- ...

## Controllo

Ha la responsabilità di **vigilare** sulla

**completezza,  
adeguatezza,  
funzionalità  
affidabilità**

**dello SCI e del RAF  
mediante:**

le metodologie definite nello **SSM SREP** (EBA);  
utilizzando le funzioni aziendali di controllo

**internal audit  
risk management  
compliance  
antiriciclaggio.**



# GUIDA PER L'ATTIVITÀ DI VIGILANZA

## GRIGLIA VALUTATIVA

**1** RISCHIO STRATEGICO E SISTEMI DI  
GOVERNO E DI CONTROLLO

**2** RISCHIO DI CREDITO

**3** RISCHI FINANZIARI (mercato e  
controparte, tasso di interesse,)

**5** RISCHI OPERATIVI E DI  
REPUTAZIONE

**6** REDDITIVITA'

**7** ADEGUATEZZA PATRIMONIALE

**4** RISCHIO DI LIQUIDITA'

Circolare n. 269 del 7 maggio 2008  
sesto agg.to del 23 luglio 2014

# ECB Banking Supervision

## KEY ELEMENTS

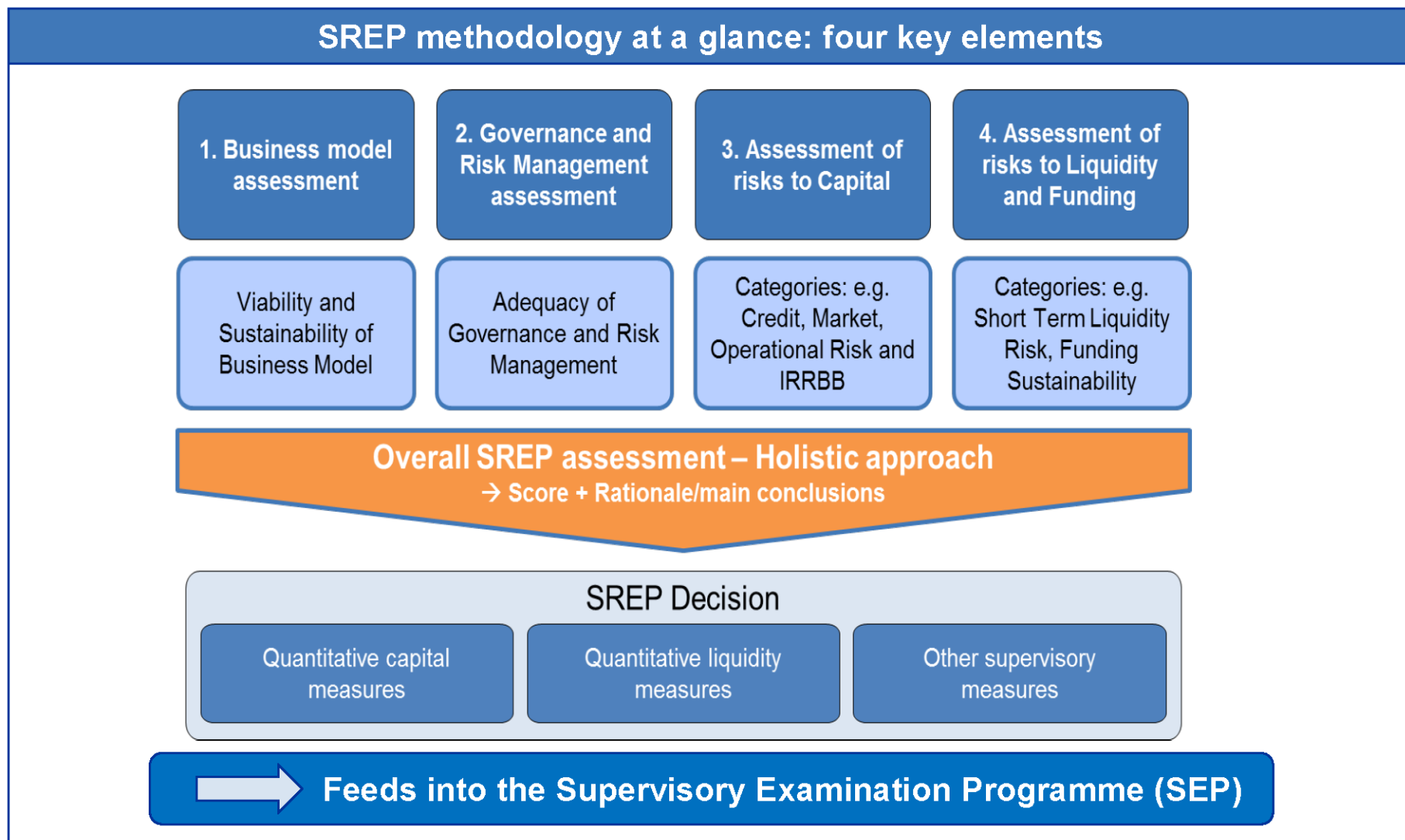
1. BUSINESS MODEL ASSESSMENT  
2. GOVERNANCE AND RISK  
MANAGEMENT ASSESSMENT

3. ASSESSMENT OF RISKS TO CAPITAL

4. ASSESSMENT OF RISKS TO  
LIQUIDITY RISK, FUNDING  
SUSTAINABILITY

SSM SREP  
Methodology Booklet 2016

## Building block approach in line with EBA Guidelines



# Le «funzioni di controllo»

Profili di Analisi		Gestione e presidio del “rischio di non conformità”		
		Compliance (core)	Presidio Specialistico	Antiriciclaggio
1	<b>Rischio strategico e Sistemi di governo e controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attività di rischio e conflitto di interessi con soggetti collegati</li> <li>Politiche di remunerazione e incentivazione</li> <li>Previdenza complementare</li> <li>Responsabilità amm.va degli Enti d.lgs. 231/2001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilità amm.va degli Enti d.lgs. 231/2001</li> <li>Governo societario</li> <li>Contabilità e bilancio</li> <li>Diritti dei soci</li> <li>Antitrust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifiche di cui al provvedimento della Banca d'Italia del 10 marzo 2011.</li> </ul>

Profili di Analisi		Internal Audit
1	<b>Rischio strategico e Sistemi di governo e controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internal Governance</li> <li>Politiche remunerazione e incentivazione</li> <li>Gestione Risorse Umane</li> <li>Budgeting e Controllo di Gestione</li> <li>Marketing Operativo e Strategico</li> <li>Soggetti collegati</li> <li>Funzioni operative importanti esternalizzate</li> <li>Normativa D.Lgs. 231/01</li> </ul>

Profili di Analisi		Risk Management
1	<b>Rischio strategico e Sistemi di governo e controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAF e Politiche di Governo dei Rischi</li> <li>Piano strategico e budget aziendali</li> <li>Piani di remunerazione e incentivazione</li> <li>Operazioni di maggior rilievo (ORM)</li> <li>Valutazione delle attività aziendali</li> <li>ICAAP</li> </ul>

# Le «funzioni di controllo»

	Profili di Analisi	Audit	Risk Management	Compliance	Antiriciclaggio
1	<b>Rischio strategico e Sistemi di governo e controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemi di remunerazione e incentivazione;</li> <li>• Attività di rischio soggetti collegati;</li> <li>• ICAAP;</li> <li>• Esternalizzazione di funzioni operative importanti o di controllo;</li> <li>• Verifica della funzione di Compliance;</li> <li>• Verifica della funzione di Risk Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica del RAF</li> <li>• Verifica l'adeguatezza del processo di gestione dei rischi e dei limiti operativi;</li> <li>• Piani di remunerazione e incentivazione;</li> <li>• Politiche di innovazione;</li> <li>• Politiche di esternalizzazione;</li> <li>• Operazioni di maggior rilievo;</li> <li>• Attività di rischio soggetti collegati;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica dell'efficacia degli adeguamenti organizzativi suggeriti per la prevenzione del rischio di non conformità alle norme;</li> <li>• Sistemi di remunerazione e incentivazione;</li> <li>• Attività di rischio soggetti collegati;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifiche provvedimento della Banca d'Italia del 10 marzo 2011</li> </ul>

# Il Coordinamento - La «pianificazione»

## 4. Organo con funzione di controllo

**L'organo con funzione di controllo** ha la responsabilità di vigilare sulla **completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità** del sistema dei controlli interni e del RAF.

## 5. Il coordinamento delle funzioni di controllo

Per assicurare una **corretta interazione tra tutte le funzioni e organi con compiti di controllo,...**, **l'organo con funzione di supervisione strategica approva un documento, ...**, nel quale sono definiti i compiti e le responsabilità **dei vari organi e funzioni di controllo,...** le modalità di coordinamento e di collaborazione.

Att.	genn	febb	mar	april	mag	giu	lug	ago	sett	ott	nov	dic
1												
2												
n												

# Il «Rapporto finale»

Al termine del ciclo gestionale, con cadenza annuale, **le funzioni aziendali di controllo**:

**presentano** agli organi aziendali una relazione dell'attività svolta, che illustra *le verifiche effettuate, i risultati emersi, i punti di debolezza rilevati* e propongono *gli interventi da adottare* per la loro rimozione;

**riferiscono**, ciascuna per gli aspetti di rispettiva competenza, in ordine alla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni.

Le banche ... trasmettono ... alla Banca centrale europea o alla Banca d'Italia:

**tempestivamente**, le relazioni sull'attività svolta redatte annualmente dalle funzioni di controllo dei rischi, di conformità alle norme e di revisione interna ...;

**entro il 30 aprile di ogni anno**, una relazione, redatta dalla funzione di revisione interna ... con le considerazioni dell'organo con funzione di controllo e approvata dall'organo con funzione di supervisione strategica, relativa ai controlli svolti sulle funzioni operative importanti esternalizzate ...

# Le «caratteristiche dello SCI»

Le Caratteristiche di base del Sistema dei Controlli Interni	Collegio Sindacale	Revisione interna	Compliance	Risk management	Antiriciclaggio
<b>Completezza</b> (rispetto al dettato normativo)	<b>Vigila</b>	<b>Controlla Valuta e Riferisce</b>	<b>Verifica e Riferisce</b>	<b>Verifica e Riferisce</b>	<b>Verifica e Riferisce</b>
<b>Adeguatezza</b> (coerenza con la banca)					
<b>Funzionalità</b> (rispetto alle finalità)					
<b>Affidabilità</b> (nel continuo)					

# Lo «SCI» Componenti e Caratteristiche

caratteristiche componenti	Completezza (rispetto al dettato normativo)				Adeguatezza (coerenza con la banca)	Funzionalità (rispetto alle finalità)	Affidabilità (nel continuo)
Regole	IA	Com.	Rm	Ant.			
	val.	val.	val.	val.			
Funzioni							
Strutture							
Risorse							
Processi							
Procedure							



Per concludere ...

❖ *Cosa fare*

Vigilare sullo SCI e sul RAF

❖ *Come fare*

***Utilizzando la metodologia SSM SREP***

❖ *Con chi*

Con le funzioni (aziendali) di controllo

❖ *Con che cosa*

Utilizzando l'ICAAP

❖ *Quando*

Nell'anno/nel triennio

***Grazie per l'attenzione***

***Roberto Dal Mas***

***roberto.dalmas@fedlo.bcc.it***



**Federazione  
Lombarda**