

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI  
DI MODENA E REGGIO EMILIA**

**Dottorato di Ricerca in “Relazioni di Lavoro”  
(nell’ambito della Scuola di dottorato Internazionale in Relazioni di lavoro  
Fondazione Marco Biagi)  
Ciclo XXVI**

(titolo tesi)

**Corporate Governance, Modelli Organizzativi e Sistemi di Controllo delle Banche  
di Credito Cooperativo.**

**Candidato: MANZI GIANCARLO** \_\_\_\_\_

**Relatore (tutor): prof.ssa TROISI ROBERTA**

**Coordinatore del Dottorato: Prof. GOLZIO LUIGI ENRICO  
Direttore della Scuola di dottorato: Prof. GOLZIO LUIGI ENRICO**

## Sommario

Premessa.....	3
Obiettivi scientifici del lavoro.....	6
1. Capitolo I – Il Sistema Bancario e l’attività di vigilanza.....	10
1.1 Il Quadro di riferimento.....	10
1.2 L’attività di Vigilanza sulle Banche.....	12
1.3 La normativa Internazionale.....	17
1.4 Le Disposizioni di Vigilanza Prudenziale.....	18
2. Capitolo II – Le BCC: problemi di governance e difficoltà organizzative.....	25
2.1 Il caso delle Banche di Credito Cooperativo.....	25
2.2 Gli effetti prodotti dall’evoluzione normativa sulle BCC.....	32
2.3 La Gap Analysis delle BCC.....	34
3. Capitolo III - Idee per la riprogettazione organizzativa delle BCC.....	39
3.1 L’analisi di campo, criticità, opportunità e proposte.....	39
3.2 Regolamentazione Interna: la proposizione di una procedura per gestire il processo di adeguamento e recepimento delle guidelines.....	49
3.3 Verso una gestione più consapevole del processo di controllo prudenziale ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) alle luce delle nuove disposizioni di vigilanza in materia di controlli interni.....	55
3.4 Organizzazione Aziendale e Sistema dei Controlli Interni: la proposizione di modelli per tipologia di BCC.....	66
3.4.1 BCC DI DIMENSIONI MINIME.....	71
3.4.2 BCC DI DIMENSIONI MEDIE.....	83
3.4.3 BCC DI DIMENSIONI MAGGIORI.....	95
3.4.4 Le caratteristiche delle risorse umane, il ruolo del Management e i meccanismi di coordinamento.....	105
3.5 La previsione di un sistema di comunicazione delle BCC per un corretto funzionamento del Sistema dei Controlli Interni.....	108
Appendice 1 - Irregolarità sanzionate dalla Banca d’Italia in sede ispettiva.....	116
Appendice 2 – Sintesi principali risultati emersi dall’indagine su Amministratori e Sindaci delle BCC campane (su ICAAP e Vigilanza Prudenziale).....	119
Appendice 3 – Sintesi principali risultati emersi dall’indagine sui dipendenti delle BCC campane.....	124
Appendice 4 – Ricognizione Fonti Informative.....	137
Appendice 5 – Compiti e Responsabilità degli Organi Societari nel Processo ICAAP – Matrice dei Rischi.....	142
Appendice 6 - Supporto per promuovere una conversazione strategica e per formulare il piano strategico.....	148
Appendice 7 - Check list per Analisi Organizzativa.....	175
Bibliografia.....	213

## Premessa

L'attività bancaria negli ultimi anni è stata chiamata ad affrontare situazioni di mercato più complesse a causa del moltiplicarsi delle fragilità del sistema economico, più esposto a fattori competitivi esterni, e di quello finanziario, caratterizzato dalla proliferazione di nuove tipologie di soggetti e operazioni spesso in competizione con gli intermediari creditizi.

Le difficoltà si acuiscono nei sottosistemi regionali, come noto caratterizzati da strutturali debolezze socio-economiche che impongono comportamenti rigorosi e selettivi al fine di promuovere condizioni essenziali di sviluppo.

Le problematiche del contesto sono, inoltre, amplificate dalla intensità dell'attuale fase negativa del ciclo congiunturale. Le une e le altre hanno prodotto inevitabili ricadute sui bilanci delle banche in termini di maggiori rischi, maggiori crediti deteriorati, minori utili, indebolimento del grado di patrimonializzazione.

Quanto precede amplifica l'esigenza di riqualificare le capacità imprenditoriali di settore, sollecitata, tra l'altro, anche dal mutamento del quadro normativo di riferimento che, negli ultimi due decenni, è stato profondamente innovato da principi sovranazionali<sup>1</sup> atti a valorizzare la *corporate governance* e le politiche volte ad assicurare comportamenti più trasparenti e allineati alle esigenze di salvaguardia della legalità e di tutela della clientela.

A livello nazionale, le Autorità di Vigilanza hanno conseguentemente introdotto discipline che, nel declinare i canonici criteri di sana e prudente gestione dei rischi, ne richiedono:  
a – la consapevole quantificazione, in chiave strategica, del livello massimo compatibile con le caratteristiche interne e di contesto;

---

<sup>1</sup> Tra gli eventi normativi di maggior rilievo recepiti a livello nazionale si citano:

- l'introduzione della disciplina sul Sistema dei Controlli Interni (S.C.I.) che, pur risalente all'ottobre 1998, ha iniziato a produrre effetti sulle strutture bancarie nei primi anni 2000;
- l'evoluzione del primitivo schema di adeguatezza patrimoniale nella nuova disciplina cosiddetta "Basilea 2", che in sintesi correla l'intensità dei presidi organizzativi all'entità e alla natura dei rischi [che si manifesta attraverso il cosiddetto processo ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment)];
- l'affermazione dei principi di conformità (c.d. *compliance*) alle regole di condotta, imposte dal quadro esterno ed interno di riferimento;
- l'emanazione di disposizioni di vigilanza in materia di *Corporate Governance* che, tese a assicurare assetti organizzativi e di governo societario idonei a perseguire gli obiettivi prefissati, comportano maggiori oneri e responsabilità in capo agli organi amministrativi e di controllo;
- le disposizioni in materia di attività di rischio e conflitti di interesse nei confronti di soggetti collegati alla banca o al gruppo bancario, Titolo V, Capitolo 5, Circolare n. 263/06.
- la recentissima modifica apportata alla disciplina sul Sistema dei Controlli Interni con il 15° aggiornamento alla circolare 263/2006, emanato il 3 luglio 2013.

- b – l'efficiente gestione attraverso adeguati presidi organizzativi e patrimoniali;
- c - un efficace monitoraggio mediante l'arricchimento delle funzioni di controllo (riscontri operativi di natura procedurale e/o gerarchica, *risk management*, *compliance*, audit) e la produzione di idonei flussi informativi agli organi deliberanti.

In tale contesto le Banche di Credito Cooperativo (da ora BCC), a cui è dedicato il lavoro in esame, sono chiamate a gestire il processo di adeguamento alle nuove esigenze, in grado di stimolare virtuosi indirizzi strategici, opzioni operative e comportamenti concreti. Ciò impone un impegno complesso e gravoso, tuttavia necessario per fronteggiare le maggiori fragilità del tessuto socio-economico locale e sopperire alle limitate dimensioni. Queste ultime, peraltro, possono addirittura costituire fattore di successo, qualora la vocazione specifica delle Aziende quali banche di prossimità consenta nei fatti di sfruttare al meglio la conoscenza dei territori e degli operatori.

Il processo di cambiamento comporta la necessità di accrescere innanzitutto le competenze tecniche degli esponenti aziendali, affinché gli stessi possano assecondare con la necessaria professionalità e mettere a frutto le esperienze specifiche per condurre le aziende secondo le regole – di recente recepite dalla normativa di settore - della corporate governance che dovranno quanto prima tradursi in “*good governance*”.

Gli interventi gestionali ed organizzativi richiesti alle BCC vanno coniugati con i mutati orientamenti ed aspettative dell'Organo di Vigilanza che, nell'innovare le metodologie di analisi off-site ed on-site<sup>2</sup>, pone come principale focus la valutazione degli aspetti tecnici, visti sempre più come conseguenze della capacità di governo degli organi societari e di gestione delle strutture operative. Ma l'esercizio concreto di tali prerogative va correlato con la effettiva disponibilità di utili strumenti normativi interni e procedure tarati sulle specifiche esigenze dell'organismo.

Dalle attività di verifica (*audit e compliance*) e di assistenza – nonché, dagli esiti degli accertamenti condotti da Banca d'Italia - emergono invece significativi disallineamenti tra l'organizzazione formale e quella effettiva. Si ha la sensazione che in ogni BCC si siano sviluppate due banche: una formale ed una informale che lavorano a velocità diverse; entrambe sono bisognose di interventi. Occorre al riguardo produrre uno sforzo culturale e procedurale (anche straordinario) per:

---

<sup>2</sup> Per “*off-site*” s'intende l'attività di verifica e controllo effettuata dalla Banca d'Italia a distanza; con il termine “*on-site*”, invece si fa riferimento alle attività svolte dall'Organo di Vigilanza in sede ispettiva presso le banche.

a- adattare il processo di adeguamento e, soprattutto, di recepimento delle nuove regolamentazioni, individuando soluzioni concrete e più prossime – anche con l'intervento delle associazioni di categoria - alle effettive esigenze delle proprie banche associate. I lavori rilasciati negli ultimi anni dall'organo di coordinamento su base locale, la Federazione delle BCC (e derivanti dagli approfondimenti e dai documenti prodotti in sede centrale da Federcasse - federazione delle federazioni) non sempre risultano immediatamente fruibili e applicabili. Spesso si rivelano ridondanti rispetto all'operatività delle BCC: se da un lato l'adozione degli strumenti regolamentari proposti è da considerarsi inevitabile, opportuna e rafforzativa per la categoria, dall'altro rischia di tradursi in adempimenti onerosi ma sterili.

b- definire percorsi di:

- crescita delle capacità professionali degli esponenti e del personale delle BCC, al fine di riqualificarne i ruoli. Si assiste, non di rado, ad un processo di deresponsabilizzazione dove ognuno si sente “terzo” rispetto ai problemi, ai compiti che pure si è chiamati a svolgere;
- affiancamento per irrobustire le strutture, chiamate ad assicurare un valido supporto propositivo agli organi di conduzione strategica.

Si sottolinea che le due citate macro direttrici sono finalizzate a consentire un'attività pienamente consapevole e rigorosa nell'esercizio del credito, oggi particolarmente delicata per le già citate condizioni di scenario ma ineludibile per rafforzare la capacità delle BCC di sostenere iniziative economiche valide.

A tal fine nuovi fattori sono costituiti dagli impatti, premianti e penalizzanti, derivanti dal istituendo Fondo di Garanzia Istituzionale<sup>3</sup>, dalle metodologie di analisi e valutazione applicate dalla Banca d'Italia nell'attività di Vigilanza. Il tutto si inserisce in un più ampio quadro di sviluppo delle Federazioni.

---

<sup>3</sup> L'idea del Fondo di Garanzia Istituzionale, nasce sulla scia delle opportunità offerte dalla Direttiva europea 48/2006, relativa all'accesso all'attività degli enti creditizi ed al suo esercizio. Tale Direttiva mira a fornire ai network organizzati di banche riconosciuti come IPS (Institutional Protection Scheme, o Sistema di Tutela Istituzionale) alcuni dei vantaggi concessi ai gruppi “verticali” di banche. Gli scopi statutari del FGI (art. 3 dello Statuto) sono:

- La salvaguardia in via diretta della solvibilità e della liquidità delle banche consorziate;
- La valutazione, la classificazione e il monitoraggio del rischio delle singole consorziate;
- La promozione di azioni correttive da parte delle medesime in un'ottica di prevenzione delle situazioni di crisi;
- La tutela e il consolidamento dell'immagine e della reputazione delle banche del sistema del Credito Cooperativo;
- Il riconoscimento della ponderazione nulla, ai fini del calcolo dei requisiti patrimoniali su base individuale, delle esposizioni tra le banche consorziate;
- L'integrazione della protezione del Fondo di Garanzia dei Depositanti del credito Cooperativo (FGD).

## Obiettivi scientifici del lavoro

Una banca sdoppiata in due versanti non rappresenta necessariamente una banca in crisi d'identità se si riesce a cogliere il rapporto dialettico che può legare l'organizzazione formale a quella informale. L'obiettivo è, perciò, quello di ridurre la distanza tra la struttura formale e quella informale attraverso una proposta di riprogettazione organizzativa che tenga conto, oltre che della letteratura organizzativa, dei suggerimenti maturati "sul campo" in grado di assolvere ad una funzione regolativa (una "guida", nella sostanza) più coerente con la dimensione reale delle attività e dell'organizzazione del lavoro, dei ruoli, dei centri di responsabilità.

Tale obiettivo può essere articolato nei seguenti quattro sub-obiettivi :

-Sub 1- individuare e definire una procedura per gestire il processo di adeguamento e, soprattutto, di effettivo recepimento delle regolamentazioni (in continua evoluzione), individuando soluzioni concrete correlate alle piccole dimensioni proprie delle BCC.

-Sub 2- formulare una proposta per gestire in maniera più consapevole il processo di controllo prudenziale (processo Internal Capital Adequacy Assessment Process, da questo momento in poi ICAAP) con ricadute sulla governance aziendale. La scelta dei presidi organizzativi per mitigare i rischi aziendali, coerenti con i profili di rischio individuati, spetta infatti agli organi di governo. L'ICAAP rappresenta il momento in cui si realizza la massima assunzione di consapevolezza da parte degli Organi di Governo e Controllo e delle strutture direzionali in ordine all'adeguatezza dei presidi necessari a fronteggiare il rischio aziendale. L'esecuzione delle attività inerenti va realizzata attraverso un percorso operativo che coinvolga i diversi livelli della struttura. L'individuazione delle funzioni o delle strutture aziendali cui compete l'elaborazione o predisposizione delle varie fasi e/o attività del processo ICAAP, deve essere effettuata dalla banca tenendo conto dei propri profili dimensionali e operativi e, da un punto di vista gerarchico/funzionale (Mintzberg,1983) strutturata in un **organigramma/funzionigramma** con ruoli, compiti e responsabilità chiari e formalizzati. In estrema sintesi, ad ogni banca, anche a quelle di minori dimensioni come le BCC, sono richiesti, nel nuovo contesto normativo ormai delineatosi, tre impegni fondamentali:

- il primo riguarda l'individuazione, la misurazione e la gestione dei rischi: la banca deve procedere, in modo consapevole, al pricing dei rischi assunti (ossia deve essere in grado di identificare, misurare e controllare); tale attività è fondamentale per la redditività, la solidità patrimoniale ed il futuro dell'azienda;

- il secondo impegno riguarda l' allocazione del capitale: la banca deve ripartire il capitale in proporzione al volume dei rischi assunti e per unità di business;

- il terzo, strettamente legato ai precedenti, attiene all'organizzazione: la banca deve costruire una struttura organizzativa attraverso regole chiare e trasparenti che devono essere comprese e condivise. La nozione di organizzazione calibrata sulla banca, ed, in particolare, sulle BCC, fa capo alle variabili chiave di configurazione di una istituzione creditizia di piccole dimensioni. Perciò una organizzazione bancaria è prevalentemente un insieme di attività, di meccanismi di coordinamento e di processi sui quali è necessario intervenire per assicurare: una consapevole assunzione dei rischi; un'efficace ed efficiente gestione degli stessi e del capitale; la fondamentale creazione di valore. Le tre dimensioni sono da considerarsi strategiche per la crescita e per la continuità aziendale

-Sub 3- costruire e proporre modelli organizzativi per le BCC; la struttura organizzativa (e l'assetto delle funzioni di controllo, in particolare) della BCC deve essere correlata alle dimensioni. Si utilizza a questo proposito un modello di tripartizione dimensionale costruito per le BCC campane al fine di misurarne la capacità di espansione in aree contigue a quelle d'insediamento (Troisi, 2011; Coccorese, 2011) ed arricchite da talune variabili di seguito esaminate (organico, sportelli, volumi intermediati, rischiosità, patrimonio). L'obiettivo è quello di proporre differenti "modelli" calibrati sulle diverse specificità presenti all'interno della Categoria del Credito Cooperativo al fine di:

- portare alcuni aggiustamenti alla classificazione dal punto di vista dimensionale già presente in letteratura in tema di BCC ("minime", "medie" e "maggiori"), che sia funzionale agli obiettivi di questo lavoro;
- identificare i diversi problemi relativi all'assetto organizzativo dei controlli mediamente riscontrabili presso le tipologie di BCC individuate.

Per le diverse tipologie di BCC saranno proposte più soluzioni, sia in termini di collocazione organizzativa e principali responsabilità delle singole funzioni di controllo, che di meccanismi di coordinamento e di comunicazione da attivare tra le stesse.

-Sub 4- definire e proporre un sistema di comunicazione interna alla banca di credito cooperativo (composto da flussi informativi e reporting direzionale); l'efficacia e l'efficienza delle strutture organizzative e dei sistemi dei controlli interni dipendono dalla qualità e tempestività con cui le informazioni circolano all'interno della banca, nonché dall'integrità e dalla completezza delle stesse. L'obiettivo è predisporre adeguati flussi informativi e prevedere collegamenti tra i diversi livelli di controllo al fine di gestire correttamente gli esiti delle verifiche/attività effettuate.

Con particolare riferimento agli organi di governo (consiglio di amministrazione), di gestione (consiglio di amministrazione e direzione) e controllo (collegio sindacale), al fine di promuovere un “agire informato”, si cercherà di suggerire reportistiche in grado di offrire informazioni selettive.

## Il presente lavoro si sviluppa secondo lo schema di seguito proposto.

### Capitolo I – Il Sistema Bancario Italiano

- 1.1 Il quadro di riferimento
- 1.2 L'attività di Vigilanza sulle Banche
- 1.3 La normativa nazionale
- 1.4 Le Disposizioni di Vigilanza Prudenziale

#### *Contenuti:*

*Per meglio comprendere l'ambiente di riferimento delle BCC vengono forniti alcuni dati macro sul Sistema Bancario Italiano. Si propone poi, sempre in termini numerici, una informativa sulla realtà del Credito Cooperativo.*

*A seguire si illustrano la disciplina di settore (nazionale ed internazionale) e, in particolare, le disposizioni di Vigilanza Prudenziale.*

### Capitolo II – Le BCC: problemi di governance e difficoltà organizzative

- 2.1 Il caso delle Banche di Credito Cooperativo
- 2.2 Gli effetti prodotti dall'evoluzione normativa sulle BCC
- 2.3 La gap analysis delle BCC

#### *Contenuti:*

*Nella prima parte sono trattate le specificità delle BCC. Nel prosieguo si evidenziano gli effetti prodotti dall'alluvione normativa su tale categorie di banche e le difficoltà di adeguamento dal punto di vista organizzativo e della governance.*

### Capitolo III - Idee per la riprogettazione organizzativa delle BCC.

- 3.1 L'analisi di campo, criticità, opportunità e proposte
- 3.2 Regolamentazione Interna: la proposizione di una procedura per gestire il processo di adeguamento e recepimento delle guidelines
- 3.3 Verso una gestione più consapevole del processo di controllo ICAAP alla luce delle nuove disposizioni di vigilanza in materia di controlli interni
- 3.4 Organizzazione Aziendale e Sistema dei Controlli Interni: la proposizione di modelli per tipologia di BCC
- 3.5 La previsione di un sistema di comunicazione delle BCC per un corretto Sistema dei Controlli Interni

#### *Contenuti:*

*In tale capitolo sono formulate proposte per:*

- l'individuazione e la definizione di una procedura per gestire il processo di adeguamento e recepimento della regolamentazione;*
- gestire, attraverso lo strumento dell' ICAAP, con maggiore consapevolezza il processo di governance*
- proporre modelli organizzativi il più possibile uniformi per cluster dimensionali di BCC;*
- costruire un sistema di comunicazione interna alle BCC al fine di far maturare un "agire informato".*

### Appendici: 1-2-3-4-5-6-7

#### *Contenuti:*

*Le appendici proposte a corredo dello studio sono riferite a:*

- Attività di ricerca su documenti [Sanzioni Amministrative Banca d'Italia comminate alle BCC (Appendice 1) e Ricognizione dei documenti di governo ed organizzativi in uso nelle BCC (Appendice 4)];*
- Analisi di campo, attraverso questionari, sugli amministratori e sindaci (Appendice 2), sulle risorse umane (Appendice 3) delle BCC Campane;*
- Ricognizione dei compiti del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e della Direzione nel processo ICAAP (Appendice 5);*
- supporti per definire gli indirizzi strategici e per l'assessment organizzativo delle BCC (Appendice 6 e 7), nonché per l'implementazione della Matrice dei Rischi utile ai fini ICAAP (Appendice 5, Scheda 4); i supporti elaborati sono frutto di esperienze di lavoro maturate sul campo.*

## 1. Capitolo I – Il Sistema Bancario e l'attività di vigilanza

### 1.1 Il Quadro di riferimento

Alcune indicazioni sul sistema bancario italiano, sono necessarie per comprendere l'ambiente di riferimento delle BCC. In premessa, pertanto, si ritiene opportuno fornire, in sintesi, i dati relativi alle tipologie di banche presenti in Italia correlati al numero di sportelli, indicatore particolarmente significativo delle dimensioni degli istituti creditizi.

Le banche presenti sul territorio nazionale al 30.06.2013, sono 693 con 32.106 sportelli distribuiti su 5852 comuni (cfr. tavola successiva).

Dati al 30 giugno 2013					
		BANCHE		SPORTELLI	
Tipologia Banche		Numero	%	Numero	%
1	Banche S.P.A.	189	27,27	21.718	67,83
2	Banche Popolari	37	5,34	5.568	17,39
3	Banche di Credito Cooperativo	388	55,99	4.445	13,88
4	Filiali di banche estere	79	11,40	285	0,89
Totale		693	100	32.016	100
Fonte Banca d'Italia - Bollettino Statistico					

Com'è noto in Italia il sistema del credito ha sperimentato negli ultimi venti anni un processo di notevole trasformazione, sia negli assetti proprietari, che nelle forme di concorrenza e di operatività, nonché di organizzazione dei rapporti con le imprese e con i territori. Questo processo ha preso avvio all'inizio degli anni novanta, con l'entrata in vigore della Legge n. 218 del 1990 (Amato – Carli), in tema di privatizzazione delle banche pubbliche, e successivamente, del D.Lgs. n. 385 del 1993, che ha definito un Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia.

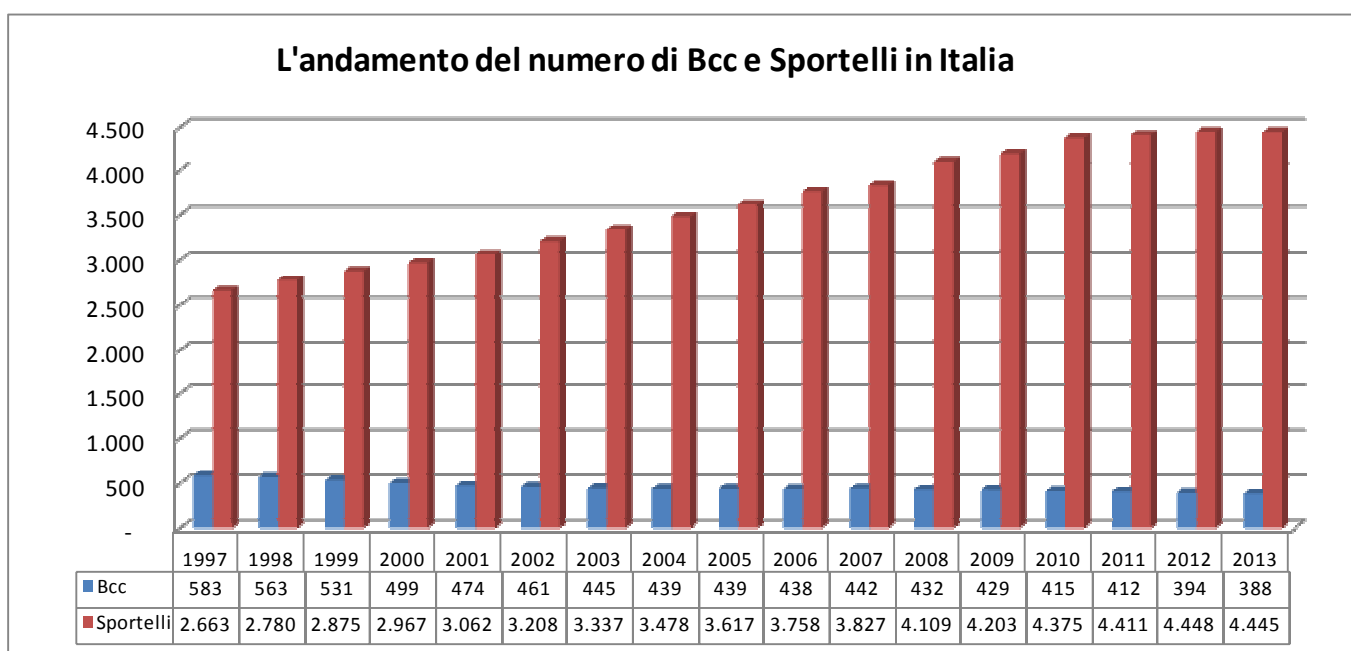
L'effetto più rilevante di questo processo di trasformazione ha riguardato una crescente tendenza alla concentrazione con un aumento della dimensione media degli istituti di credito (Beretta, Del Prete, 2007) a fronte di una significativa riduzione del loro numero complessivo. Nello stesso tempo, si è registrato, un altrettanto significativo aumento del numero di sportelli bancari, che ha comportato un notevole innalzamento del grado di bancarizzazione in quasi tutto il territorio nazionale (Allessandrini, Presbitero, 2009). Tra il

1993 e il 2012, il numero di Istituti di Credito è calato di quasi il 32%: dai 1037 operanti nel 1993, ai 706 operanti nel 2012. Questo processo è stato molto rilevante ed ha riguardato soprattutto le Banche Popolari e le BCC (cfr. tavola seguente).

Banche per gruppi istituzionali 1993-2012								
Banche	1993	2002	2004	2007	2008	2010	2012	Tasso di var.% 93-2012
Banche Spa	225	253	237	248	247	234	197	-12,4
Banche Popolari	100	40	37	39	38	36	37	-63,0
BCC	671	461	439	440	432	415	398	-40,7
Filiali banche estere	41	60	60	79	82	75	78	90,0
<b>Totale</b>	<b>1037</b>	<b>814</b>	<b>773</b>	<b>806</b>	<b>799</b>	<b>760</b>	<b>706</b>	<b>-31,9</b>

Fonte: Elaborazione su dati Banca d'Italia – Base Informativa pubblica online.

Nella tavola successiva è riportato l'andamento del numero di BCC e del numero di sportelli per il periodo 1997-2012. Come si vede, il Credito Cooperativo è stato interessato da un significativo fenomeno di concentrazione (tuttora in corso), conseguente a processi di acquisizione e fusione provocati sia da situazioni di crisi di diverse BCC che dalla necessità di raggiungere dimensioni adeguate a competere nel mercato. Nello stesso periodo, tuttavia, è significativamente aumentato il grado di diffusione territoriale dell'operatività (con un incremento vistoso degli sportelli).



Fonte: Elaborazione su dati Banca d'Italia – Base Informativa pubblica online. I dati 2013 sono riferiti al 30 giugno.

Le 388 BCC con 4.445 sportelli (13,8% delle dipendenze bancarie), sono presenti in 101 province, 2712 comuni. I soci sono 1.151.156, i clienti 6,1 mln, i dipendenti più di 31.678 (ai quali bisogna aggiungere oltre 4.700 unità di enti, organismi e società collegati al credito cooperativo). Mediamente, ogni banca di credito cooperativo ha 11 sportelli, 2.967 soci, 82 dipendenti.

Nel 2000 in media gli sportelli erano 6, i soci 1174, i dipendenti 45 (cfr, tavola successiva).

Evoluzione Dati medi BCC – Periodo 2000-2012					
Numero	2012	2011	2010	2005	2000
Sportelli	11,3	10,7	10,5	8,2	5,9
Dipendenti	81,2	77,2	75,7	61,2	45,5
Soci	2.881	2.662	2.578	1.787	1.174

Da un'indagine compiuta relativamente alla distribuzione per dimensione delle 415 BCC (presenti in Italia con riferimento al 31.12.2010 – Fonte Bollettino di Vigilanza Banca d'Italia), è emerso che:

- 268 banche (64%) avevano sino a 10 sportelli [fra queste 17 banche (6,13%) erano mono sportello e 51 banche (19,1%) avevano fino a 3 sportelli];
- 103 banche (24,8%) avevano un numero di sportelli tra 11 e 20 e 44 banche (10,5%) avevano oltre 20 sportelli.

## **1.2 L'attività di Vigilanza sulle Banche**

L'attività bancaria è fortemente regolamentata e sottoposta a controllo da parte delle autorità di vigilanza<sup>4</sup> in quanto caratterizzata da specificità e peculiarità.

L'esigenza di regolamentare una determinata attività economica trova la propria ragione d'essere nella natura e nella rilevanza degli interessi pubblici che essa coinvolge. Tali interessi sono identificati nella stabilità, nell'efficienza e nella trasparenza del mercato. Per rendere cogente il meccanismo del disciplinare e del controllo, è stato necessario attribuire poteri ad un soggetto esterno, non in concorrenza con gli altri operatori e perciò non suscettibile di porsi con essi in situazioni di conflitto di interessi. Questo soggetto è la Banca d'Italia, la cui specificità è data dal potere di stabilire le regole (sempre più derivanti da decisioni assunte da organismi sovranazionali) che presiedono all'ordinato svolgimento

<sup>4</sup> Banca d'Italia, Consob, UIF (Unità di Informazione Finanziaria, ex UIC ossia Ufficio Italiano Cambi)

del processo concorrenziale, tutelando il contenuto informativo delle attività bancarie. La vigilanza sulle banche consente, ai depositanti ed agli affidati, di operare con gli intermediari creditizi senza dover preventivamente effettuare approfondite e costose indagini per valutare la rischiosità di quest'ultimi. La tutela della fiducia del pubblico nel sistema creditizio costituisce una condizione indispensabile nel rapporto di delega che lega il depositante alla banca.

Il dissesto di un intermediario creditizio assume un significato completamente diverso rispetto al fallimento di imprese appartenenti ad altri settori della produzione o del commercio. Infatti, fenomeni di "panico" e "corsa agli sportelli" dei clienti che pretendono il rimborso dei loro depositi presso il sistema bancario, possono provocare crisi economiche per effetto di brusche contrazioni nei flussi di finanziamento all'economia; non essendo i depositanti in grado di distinguere le banche solvibili da quelle insolventi, queste si vedrebbero costrette a incrementare le loro riserve per fare fronte a ulteriori prelevamenti, riducendo di conseguenza gli impieghi.

A livello di sistema, la crisi bancaria comporterebbe la diminuzione della quantità di credito disponibile per alimentare il processo di investimenti, l'aumento del costo di denaro ed il declino dell'attività economica. Per questo motivo si assegna grande importanza al perseguimento di assetti di mercato dominati dai caratteri della stabilità e dell'efficienza e conseguentemente alla funzione di controllo bancario.

La stretta relazione esistente tra il corretto funzionamento del processo produttivo e l'efficienza allocativa del sistema creditizio, rappresenta uno dei cardini della crescita economica. In tale ottica, la peculiare valenza della supervisione bancaria emerge chiaramente ove si consideri, in particolare, il ruolo determinante svolto dal risparmio ai fini dello sviluppo economico e del progresso sociale, come strumento di accumulazione e di investimento, che rende ragione alla rilevanza attribuita dalla Costituzione alla sua tutela (*La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina e controlla l'esercizio del credito* – art. 47 primo comma).

Il controllo dell'attività bancaria è sempre esistito a partire dalla prima disciplina organica dell'attività bancaria risalente al 1926, a cui ha fatto seguito la legge bancaria del 1936 che ha regolamentato il Sistema Bancario per quasi mezzo secolo. Da allora ad oggi, molte cose, troppe cose sono cambiate. L'Europa, il progredire della finanza, l'apertura dei mercati ha imposto un processo di ristrutturazione della legislazione bancaria nazionale alla stregua di quella comunitaria.

Il complessivo riordino del quadro normativo è avvenuto con l’emanazione del Testo Unico Bancario (d.gls. n. 385/93) – entrato in vigore il 1° gennaio 1994 - che ha comportato l’abrogazione di oltre 3500 norme ed il recepimento delle direttive comunitarie, in particolare, dei principi innovativi contenuti nella seconda direttiva n. 89/646, tra cui:

- la despecializzazione istituzionale;
- la despecializzazione operativa;
- la despecializzazione temporale;
- il rafforzamento dei poteri di vigilanza prudenziale.

In tale periodo nasce la BANCA IMPRESA e si passa da un mercato protetto e chiuso ad un mercato liberalizzato in cui le banche possono fare tutto ciò che non è espressamente vietato.

Di fronte a tale cambiamento, le Autorità di Vigilanza hanno avvertito l’esigenza, per la stabilità del sistema bancario e per garantire la fiducia della collettività, di prevedere schemi di adeguatezza patrimoniale ossia strumenti di controllo prudenziale tesi a verificare che ogni banca disponga di capitale sufficiente ad assorbire i propri rischi.

Con il complessivo riordino del quadro normativo si è avviata una evoluzione dell’azione di vigilanza; l’impostazione di natura prevalentemente contabile e prescrittiva (vigilanza strutturale) lascia il posto ad una vigilanza sempre più orientata ad aspetti di natura aziendalistica (vigilanza prudenziale).

Nel rinnovato contesto, la Vigilanza Prudenziale non poteva essere considerata sufficiente ad assicurare la sana e prudente gestione da parte delle banche. Accanto alla “*vigilanza esterna*” (esercitata dalle Autorità Tutorie), bisognava sviluppare una “*vigilanza interna*” ossia la capacità di autocontrollo della banca stessa. Per tale motivo, Banca d’Italia, ad ottobre 1998, in attuazione di una delibera CICR del luglio 1996, ha emanato le Istruzioni di Vigilanza in materia di controlli interni (ex cap. XXXIX)<sup>5</sup>. Tali istruzioni contengono i criteri per definire un efficiente ed efficace Sistema dei Controlli Interni (da ora anche SCI). Il controllo interno assolve sia nell’ottica della Banca d’Italia, sia nell’ottica aziendale, il ruolo di primo garante del buon funzionamento della Banca.

La sicurezza della banca, secondo i principi di Basilea (che sono alla base delle Istruzioni di Vigilanza in materia di controllo), è nelle mani degli organi di governo, delle funzioni di management e riguarda personalmente ciascun dipendente (che deve svolgere la propria attività in maniera partecipativa ed attenta a prevenire i problemi). Gli schemi di

---

<sup>5</sup> Ora: Titolo V, cap. 7 Circolare 263/2006

adeguatezza patrimoniale, dagli anni '90 ad oggi, si sono affinati ed hanno sostituito i tradizionali strumenti di vigilanza.

Quelli al momento vigenti, sono stati introdotti dal Nuovo Accordo di Basilea sul Capitale (NABC), nato dalla proposta formulata dal Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria<sup>6</sup> sul tema dei requisiti patrimoniali delle Banche e delle imprese di investimento. Si parla in proposito di Basilea 2, in quanto, il nuovo Accordo deriva dal precedente [primo Accordo sul Capitale (Basilea 1)], risalente al 1988 quando fu emanato un insieme di regole per disciplinare il capitale minimo delle banche. Per la prima volta si formalizzava un sistema di misurazione dell'adeguatezza patrimoniale delle banche in relazione al rischio insito nell'operatività (rischio di credito e rischio di mercato). I principali obiettivi del primo accordo (Basilea 1) erano:

- uniformare le regole in campo internazionale;
- stabilizzare il sistema bancario internazionale al fine di evitare possibili crisi bancarie;
- garantire, per quanto possibile, solvibilità, cercando di ridurre la tendenza delle banche alla diminuzione della patrimonializzazione.

Pur rappresentando un passo fondamentale ed innovativo nello sviluppo della vigilanza prudenziale, Basilea 1 presentava diversi limiti tra cui:

- lo stesso grado di ponderazione agli impieghi effettuati dalle aziende, indipendentemente dalle loro qualità di solvibilità, di redditività, ecc.;
- la non adeguata regolamentazione della maggior parte delle garanzie e degli strumenti di mitigazione;
- la mancata considerazione del rischio operativo, del grado di diversificazione del portafoglio, ecc.

Questi limiti hanno indotto il Comitato a promuovere una rivisitazione della disciplina regolamentare. In Italia, la normativa su Basilea 2, è stata recepita con la circolare 263/2006 (Nuove Disposizioni di Vigilanza Prudenziale per le Banche) ed è entrata in vigore dal 1° gennaio 2007 (per le BCC dal 1° gennaio 2008, poiché hanno aderito alla deroga concessa da Banca d'Italia).

Con le Disposizioni di Vigilanza in materia di Organizzazione e Governo Societario delle Banche (del 4 marzo 2008) sembrava completato il percorso avviato, come detto a partire

---

<sup>6</sup> Il Comitato per la Vigilanza Bancaria è un organismo di consultazione che si riunisce periodicamente presso la Banca dei Regolamenti Internazionali (BRI), con sede a Basilea. Istituito nel 1974 dalle Banche Centrali dei Paesi appartenenti al Gruppo dei Dieci Paesi maggiormente industrializzati (G-10), il Comitato emana gli standard, le best-practice, i principi cui, poi, devono uniformarsi – previa emanazione di disposizioni internazionali (direttive) e nazionali – le banche.

dagli anni '90, con l'emanazione del Testo Unico Bancario (TUB) e l'introduzione della Vigilanza Prudenziale.

Invece quanto è accaduto negli ultimi cinque anni ha fatto emergere che il quadro regolamentare vigente, non ha impedito un eccessivo ampliamento dei rischi, poiché i coefficienti prudenziali relativi all'attività di negoziazione, nell'ambito della quale era inquadrata gran parte dell'operatività sui nuovi strumenti finanziari, erano particolarmente contenuti e inadeguati. Nessun vincolo era posto all'attività del "sistema bancario ombra", costituito da intermediari poco o per nulla vigilati, in grado di espandere il bilancio facendo un ricorso sistematico al mercato dei capitali, spesso però con il supporto di liquidità da parte di grandi banche internazionali. Una definizione di capitale lasca e disomogenea tra ordinamenti ha permesso di includere nella definizione di patrimonio delle banche strumenti scarsamente idonei a sostenere le perdite. Anche l'attività di supervisione è risultata in diversi paesi poco rigorosa: si è di fatto ritenuto che l'accresciuta complessità del sistema finanziario potesse essere gestita e controllata grazie all'autoregolamentazione, confidando nel *risk management* delle banche, rafforzato dai progressi nella capacità di elaborazione dei dati e nella teoria della finanza. La crisi ha messo a nudo le debolezze di questi modelli: da un lato i parametri, stimati in periodi di stabilità dell'economia e dei mercati sottovalutavano i rischi; dall'altro non si teneva conto degli effetti di *feedback* potenzialmente destabilizzanti. Le misure di rischio così calcolate sottostimavano la probabilità di deprezzamenti significativi dei portafogli, e i rischi effettivamente sopportati dagli intermediari; insufficiente risultava di conseguenza la correzione per il rischio dei rendimenti conseguiti. Per effetto di tale meccanismo gli intermediari hanno finito per distribuire, sotto forma di dividendi, proventi che in realtà rappresentavano una compensazione per i rischi sostenuti e che avrebbero perciò dovuto essere capitalizzati. Ne sono derivate diffuse insolvenze quando i rischi si sono effettivamente manifestati (Tarantola A.M., 2011)

A livello internazionale si è messa in moto una nuova linea di rigore per cercare di dare risposta alle gravi distorsioni che hanno reso il sistema finanziario globale fragile e instabile. In seguito alla crisi è stata avviata una nuova revisione regolamentare.

La diagnosi delle cause della crisi ha portato a un intenso lavoro di revisione del quadro regolamentare, coordinato a livello internazionale dal *Financial Stability Board* su mandato dei Leaders del G20. Gli interventi si articolano lungo diverse direttrici: la rivisitazione delle norme prudenziali, il miglioramento della *governance* degli intermediari, il rafforzamento della trasparenza e dell'informativa al mercato, il potenziamento dei presidi di

cooperazione tra autorità, sia in condizioni normali sia nelle fasi di crisi. Alcune importanti iniziative possono dirsi sostanzialmente definite, altre sono in corso. La revisione della regolamentazione bancaria condotta dal Comitato di Basilea costituisce l'intervento di maggior portata. La riforma è volta a rafforzare i presidi microprudenziali relativi ai singoli intermediari, inserendoli in un più generale quadro macroprudenziale, al fine di assicurare la stabilità del sistema nel suo complesso. L'entrata in vigore di Basilea 3 rappresenterà una tappa fondamentale per introdurre, con gradualità (dal 2013 al 2019) regole più severe e più strettamente connesse con i rischi effettivamente sostenuti dalle banche.

La definizione dei nuovi requisiti si è perfezionata dopo un'ampia consultazione con l'industria e un'approfondita analisi di impatto.

Basilea 3, tuttavia, non esaurisce il novero delle iniziative necessarie per evitare il ripetersi di crisi dagli effetti dirompenti.

Le vicende legate alla crisi finanziaria hanno posto in rilievo anche la questione dei compensi agli esponenti di vertice delle banche. L'Autorità di Vigilanza è intervenuta con apposite disposizioni per fugare il rischio che nelle banche possano verificarsi casi di dissesti incompatibili con gli elevati emolumenti percepiti dai dirigenti. Rischio non di remota verifica, come attestato dalle cronache relative alla corrente crisi finanziaria globale, che raccontano con cadenza pressoché quotidiana di aziende dissestate salvate, da una parte, attraverso interventi pubblici e capeggiate, dall'altra parte da manager percettori di milioni di euro<sup>7</sup> (Desario, 2009).

### ***1.3 La normativa Internazionale***

Nel settore bancario, in ambito europeo, è in corso di ridefinizione un nuovo assetto a livello regolamentare. Esso prevede tre strutture sovranazionali:

1. L'EBA (European Banking Authority) che cura la emanazione della regolamentazione;
2. La BCE (Banca Centrale Europea) che si occuperà della supervisione delle banche);
3. The Single Resolution Authority, dedicata alla gestione delle crisi bancarie.

---

<sup>7</sup> Anche in Italia non è infrequente che l'amministratore delegato di banche di medio-grandi dimensioni percepisca una remunerazione annua netta non inferiore ad un milione di euro.

Tale riassetto, generato dalla crisi iniziata nel 2008, sta provocando rilevanti mutamenti dal punto di vista regolamentare sulla normativa nazionale ed in particolare sulle disposizioni di vigilanza.

Per rispondere alle carenze dell'assetto istituzionale e normativo resesi evidenti nella crisi, l'unione Europea ha avviato riforme importanti. Da luglio 2007 a dicembre 2013, la Commissione ha emanato circa 40 proposte normative su materie bancarie e/o finanziarie, di cui quasi la metà sono state già approvate. Tra quelle più rilevanti si citano:

- la CRD IV e la CRR, che recepiscono nell'Unione le regole di Basilea 3;
- la DGS – Deposits Guarantee Schemes;
- la BRRD – Banks Recovery & Resolution;
- il SRM – Single Resolution Mechanism;
- l'Emir – European Market Infrastructures;
- la MiFID 2/ MiFIR – Markets in Financial Instruments.

Tali misure costituiscono architrave e pilastri di un nuovo quadro di riferimento normativo: l'Unione Bancaria.

Il Credito Cooperativo guarda con interesse al nuovo progetto dell'Unione Bancaria ed auspica che il nuovo quadro normativo in corso di ri-definizione tenga - rispetto a quello attuale - maggiormente conto dei principi di proporzionalità.

#### ***1.4 Le Disposizioni di Vigilanza Prudenziale***

La circolare Banca d'Italia n. 263 del 27 dicembre 2006, introduttiva della normativa Basilea 2, fa emergere che il buon funzionamento della banca dipende da efficaci assetti organizzativi e di governo societario. Tale disciplina è stata profondamente cambiata, con il 15° aggiornamento emanato il 3 luglio 2013.

La menzionata normativa, con l'obiettivo di definire puntualmente i diversi compiti e le connesse responsabilità, prevede la distinzione tra “**organi con funzioni di supervisione strategica**” (anche OFSS), “**organi con funzioni di gestione**” (anche OFG) e “**organi con funzione di controllo**” (anche OFC); questa distinzione è stata successivamente ripresa nelle Istruzioni di Vigilanza sul Governo Societario.

L'Accordo di Basilea 2, al fine di garantire il conseguimento di un efficace ed efficiente sistema di gestione e controllo dei rischi, prescrive che gli organi di supervisione strategica e di gestione devono:

- valutare la **sostenibilità delle scelte strategiche** in base agli obiettivi (organizzativi, patrimoniali, economici, ecc.) di sviluppo stabiliti;
- assicurare nel continuo l'**adeguatezza del capitale** a fronte degli assorbimenti generati dall'operatività;
- verificare la coerenza degli **assorbimenti patrimoniali** rispetto alla **propensione al rischio definita**.

La struttura della regolamentazione si basa su tre "pilastri".

Il **primo pilastro** prevede requisiti patrimoniali per fronteggiare i rischi tipici dell'attività bancaria e finanziaria (di credito, di mercato ed operativo). Sono contemplate metodologie alternative di calcolo dei requisiti patrimoniali caratterizzati da diversi livelli di complessità nella misurazione dei rischi e nei requisiti organizzativi e di controllo.

Il **secondo pilastro** richiede alle banche di dotarsi di una strategia e di un processo di controllo dell'adeguatezza patrimoniale [Internal Capital Adequacy Assessment Process (da ora anche ICAAP)], sia attuale che prospettica, rimettendo all'Autorità di Vigilanza il compito di verificare l'affidabilità e la coerenza dei relativi risultati e di adottare, ove necessario, le opportune misure correttive attraverso un processo speculare di revisione e valutazione [Supervisory Review and Evaluation Process (da ora anche SREP)]. Mediante lo SREP, Banca d'Italia riesamina l'ICAAP e formula un giudizio complessivo sul soggetto vigilato.

Il **terzo pilastro** prevede obblighi di informativa al pubblico riguardanti l'adeguatezza patrimoniale, l'esposizione ai rischi, le caratteristiche dei relativi sistemi di gestione e di controllo nonché i sistemi e le prassi di remunerazione e incentivazione.

Alla disciplina prudenziale per le banche (Basilea 2) si riconducono - pur derivando da un intervento normativo che trae origine dalla riforma del diritto societario e dal relativo coordinamento del TUB - le Disposizioni di Vigilanza del 4 marzo 2008 in materia di Governance, emanate dalla Banca d'Italia, in attuazione al decreto del Ministro dell'Economia del 5 agosto 2004 (in qualità di presidente del CICR) e le successive linee applicative dell'11 gennaio 2012.

Le Disposizioni sulla Governance, tra le altre cose, nel declinare sotto il profilo di vigilanza, le competenze degli organi sociali<sup>8</sup>, hanno:

---

<sup>8</sup> Viene precisato che:

1. la **Funzione di supervisione strategica** si riferisce alla determinazione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali strategici ed alla verifica della loro attuazione;
2. la **Funzione di gestione** consiste nella conduzione dell'operatività aziendale volta a realizzare dette strategie;
3. la **Funzione di controllo** si sostanzia nella verifica della regolarità dell'attività di amministrazione e dell'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della banca nonché dell'adeguatezza del sistema di gestione e controllo dei rischi [...]. *L'organo di controllo è altresì tenuto a vigilare sull'adeguatezza e sulla rispondenza del processo di determinazione del capitale interno (ICAAP) ai requisiti stabiliti dalla normativa*].

- definito le caratteristiche essenziali che il governo societario delle banche e delle società capogruppo devono possedere ai fini della sana e prudente gestione;
- previsto, con cadenza annuale, l'attuazione da parte degli esponenti aziendali, un processo di autovalutazione quali-quantitativo per definire la composizione ottimale degli organi di governo e di controllo.

### **Le nuove disposizioni di vigilanza in materia di controlli interni**

La Banca d'Italia al fine di:

- rafforzare la capacità delle banche di gestire i rischi aziendali;
- rivedere organicamente il quadro normativo in tema di controlli interni, sistemi informativi e continuità operativa;
- allineare la normativa nazionale alle previsioni europee;

ha emanato – il 3 luglio 2013 - il 15° aggiornamento alla Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006, “Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche” con il quale sono stati introdotti tre nuovi capitoli al Titolo V: il Capitolo 7 - “Il sistema dei controlli interni”, il Capitolo 8 - “Il sistema informativo” e il Capitolo 9 - “La continuità operativa”.

Con riferimento al sistema dei controlli interni, la nuova disciplina rappresenta un testo unico e integrato dei principi e delle regole cui lo stesso deve essere ispirato, recepisce e riordina un'articolata serie di provvedimenti emanati a partire dal 1999, traccia una cornice di riferimento coerente con altri ambiti disciplinari collegati (ad esempio quelli che regolano l'ICAAP, le diverse tipologie di rischio, le misure di prevenzione al rischio di riciclaggio).

Le nuove disposizioni sostituiscono, abrogandole, le norme precedenti attinenti i profili richiamati, tra le quali in particolare:

- le istruzioni di vigilanza su “Sistema dei controlli interni, compiti del collegio sindacale” del 21/4/1999 (Circolare Banca d'Italia n. 229/99);
- il capitolo della Circolare n. 263/06 inerente “La gestione e il controllo dei rischi. Ruolo degli organi aziendali”;
- le disposizioni sulla “Funzione di conformità (compliance)” di cui alla Comunicazione del luglio 2007.

Inoltre sono state abrogate la comunicazione del 30/12/2008 “Valutazione del merito di credito”, le disposizioni in materia di “Continuità operativa in casi di emergenza” del luglio 2004 e quelle in materia di “Requisiti particolari per la continuità operativa dei processi a

rilevanza sistemica” del marzo 2007, le disposizioni in tema di “Esternalizzazione del trattamento del contante”.

Le nuove norme stabiliscono, pur senza esaurire i riferimenti organizzativi applicabili, il quadro organico di principi e regole cui deve essere ispirato il sistema dei controlli interni<sup>9</sup>.

Sono, in particolare, definiti:

- i principi generali di organizzazione, nell’ambito dei quali assumono particolare rilievo l’adeguatezza dei flussi informativi interni, la chiarezza della struttura organizzativa e della relativa suddivisione dei compiti, la prevenzione dei conflitti di interessi, le misure per assicurare la continuità aziendale;
- il ruolo degli organi aziendali, cui è rimessa la responsabilità primaria della definizione del modello di business, della formalizzazione delle politiche di governo dei rischi, dell’istituzione del processo di gestione dei rischi e del *Risk Appetite Framework* (RAF), della revisione periodica degli stessi, della diffusione di una cultura dei controlli attraverso l’approvazione di un codice etico al quale sono tenuti a uniformarsi i componenti degli organi aziendali e i dipendenti;

---

<sup>9</sup> Il sistema dei controlli interni è costituito dall’insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure che mirano ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, il conseguimento delle seguenti finalità:

- verifica dell’attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
- contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (*Risk Appetite Framework* – “RAF”);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
- affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
- prevenzione del rischio che la banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l’usura ed il finanziamento al terrorismo);
- conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne.

Le tipologie di controllo previste dalle disposizioni di vigilanza sono le seguenti:

- **controlli di linea** (c.d. “**controlli di primo livello**”), diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Essi sono effettuati dalle stesse strutture operative (ad es., controlli di tipo gerarchico, sistematici e a campione), anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano a responsabili delle strutture operative, ovvero eseguiti nell’ambito del back office; per quanto possibile, essi sono incorporati nelle procedure informatiche.
- **controllo sui rischi e sulla conformità** (c.d. “**controlli di secondo livello**”), che hanno l’obiettivo di assicurare, tra l’altro:
  - a) la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi;
  - b) il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni;
  - c) la conformità dell’operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione.Le funzioni preposte a tali controlli sono distinte da quelle produttive; esse concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi;
- **revisione interna** (c.d. “**controlli di terzo livello**”), volta a individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l’adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l’affidabilità del sistema dei controlli interni e del sistema informatico (ICT audit), con cadenza prefissata in relazione alla natura e all’intensità dei rischi.

- l'istituzione e i compiti delle funzioni aziendali di controllo. In particolare, sono puntualizzati i requisiti di indipendenza delle funzioni, i criteri e le modalità di programmazione e rendicontazione delle relative attività, i rispettivi compiti e rapporti reciproci, nonché i rapporti con le altre funzioni aziendali;
- l'esternalizzazione delle funzioni aziendali e i presidi richiesti a riguardo;
- i requisiti di base in materia di *governance* e organizzazione dell'ICT (Information and Communication Technology), gestione del rischio informatico, sicurezza informatica, sistema di gestione dei dati, esternalizzazione di sistemi e servizi.

Pur ponendosi in linea di continuità con la cornice normativa e regolamentare precedente, le disposizioni introducono - in prospettiva e sia pur nel quadro del principio di proporzionalità - significative novità per gli operatori bancari.

Tra gli elementi di maggiore novità si evidenziano:

- specifici obblighi e responsabilità in capo agli organi aziendali al fine di favorire la diffusione di un'adeguata cultura dei controlli; in particolare viene enfatizzato il ruolo dell'organo con funzione di supervisione strategica nella definizione del modello di *business* e del *Risk Appetite Framework*;
- il rafforzamento dei poteri della funzione di controllo dei rischi (*Risk Management*);
- la graduale estensione delle responsabilità della funzione di conformità alle norme (*Compliance*) a normative ulteriori rispetto a quelle "core" già attualmente presidiate;
- la necessità di sviluppare e adottare formalmente adeguate procedure e meccanismi di coordinamento delle attività svolte dalle funzioni e dagli organi di controllo;
- la previsione di una disciplina organica in materia di esternalizzazione di funzioni aziendali;
- una disciplina aggiornata in materia di sistema informativo e la riorganizzazione delle disposizioni in materia di continuità operativa.

In ordine ai cambiamenti relativi al ruolo degli Organi aziendali, le attribuzioni di ruolo superano l'impostazione delle Istruzioni di vigilanza del 1999, che distribuivano le diverse responsabilità tra Consiglio di Amministrazione e Alta Direzione, allineandole appieno a quelle contenute nelle Disposizioni in materia di "Organizzazione e governo societario" del 2008; in tale ambito l'Autorità di Vigilanza ha inteso proseguire il percorso teso ad enucleare la centralità degli organi aziendali nel governo, nella gestione e nel

monitoraggio del Sistema dei Controlli Interni, traducendo tale intendimento attraverso un complessivo innalzamento dei loro compiti e responsabilità.

Ai vertici aziendali viene richiesto di porre particolare attenzione alla definizione delle politiche e dei processi aziendali di maggiore rilievo, quali quelli riguardanti la gestione dei rischi, la valutazione delle attività aziendali, l'approvazione di nuovi prodotti/servizi o dell'avvio di nuove attività e dell'inserimento in nuovi mercati.

Viene enfatizzato il ruolo del Consiglio di Amministrazione nella definizione del modello di *business* e del *Risk Appetite Framework* (RAF), nonché nell'assicurare condizioni adeguate al contenimento del rischio entro i limiti individuati.

All'organo con funzione di gestione è richiesto di avere un'approfondita comprensione di tutti i rischi aziendali e, nell'ambito di una gestione integrata, delle interrelazioni reciproche degli stessi e con l'evoluzione del contesto di riferimento.

Con riguardo ai profili di *outsourcing*, le nuove disposizioni introducono una disciplina organica. In particolare, gli intermediari dovranno assumere una policy specifica di *outsourcing* che riguardi tutte le esternalizzazioni, dando effettiva attuazione ai relativi contenuti, anche attraverso la formalizzazione di contratti di esternalizzazione che definiscano in modo chiaro tutti gli aspetti dell'accordo e le norme di comportamento reciproco nelle varie fasi del processo. Regole specifiche riguardano le condizioni per esternalizzare funzioni aziendali importanti o di controllo.

Nell'ambito delle disposizioni attinenti il sistema informativo una specifica sezione tratta dell'esternalizzazione delle risorse e dei servizi ICT (Information and Communication Technology) dando specifica declinazione ai riferimenti citati.

Sono previste ulteriori cautele in termini di SLA (livelli di servizio) e di omogeneizzazione delle politiche interne in tema di sicurezza delle informazioni (che devono essere applicate al fornitore) e un completo e continuo controllo dell'intermediario sui dati presenti e sulla gestione degli stessi da parte dell'*outsourcer*.

Entro il 30 aprile di ogni anno, deve essere trasmessa alla Banca d'Italia una relazione - approvata dall'organo con funzione di supervisione strategica e corredata delle considerazioni dell'organo con funzione di controllo - relativa ai controlli svolti sulle funzioni operative importanti o di controllo esternalizzate, alle carenze eventualmente riscontrate e alle conseguenti azioni correttive adottate.

Le nuove disposizioni, recependo le indicazioni dell'EBA (*Guidelines on Internal Governance* – settembre 2011) trattano ampiamente il tema del Risk Appetite Framework,

ovvero il quadro di riferimento che definisce la propensione al rischio dell'intermediario, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, i processi necessari per definirli e attuarli.

La finalità principale del *Risk Appetite Framework* è assicurare che l'attività dell'intermediario si sviluppi entro i limiti di propensione al rischio fissati dagli organi aziendali. Tale quadro di riferimento deve pertanto essere definito in stretta interazione con i processi di pianificazione strategica e *budgeting* e con il processo di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale attuale e prospettica (ICAAP) e integrato nelle relative risultanze.

Con riguardo alle Funzioni aziendali di controllo le nuove istruzioni operano una revisione organica della complessiva disciplina formatasi con l'emanazione nel tempo di diverse disposizioni che hanno interessato il ruolo e il funzionamento delle stesse. In tale ambito, vengono declinati con riguardo alle funzioni di conformità alle norme, di controllo dei rischi, di revisione interna, le regole e i criteri di istituzione, i requisiti dei responsabili e del personale addetto, le modalità di programmazione e rendicontazione delle attività, le responsabilità e i principali compiti attribuiti.

Tali riferimenti generali sono integrati da indicazioni specifiche inerenti alle responsabilità e ai compiti per ciascuna categoria di rischio, ambito operativo o attività particolare, riportati nelle relative discipline.

Coerentemente con la sostanziale rivisitazione e *upgrade* del concetto stesso di Sistema dei Controlli Interni sviluppato nelle nuove disposizioni, viene richiesto un significativo rafforzamento del ruolo e dei poteri della funzione di controllo dei rischi, che è tenuta anche a fornire parere preventivo sulla coerenza delle operazioni di maggior rilievo con la politica aziendale di governo dei rischi.

## 2. Capitolo II – Le BCC: problemi di governance e difficoltà organizzative

### 2.1 Il caso delle Banche di Credito Cooperativo

L'indagine compiuta in questo lavoro si rivolge alle BCC. Occorre, perciò, descriverne gli aspetti salienti, così come descritti negli Statuti che, nelle linee generali, sono condivisi dall'intero movimento cooperativo nazionale.

La prima caratteristica che le BCC condividono riguarda la natura dell'organizzazione tra banche. Esse, infatti, sono organizzate in un "sistema a rete" ossia in un sistema coordinato di autonomie basato su strutture operanti a vari livelli con funzioni distinte ma complementari, saldato in un insieme di regole e di ulteriori meccanismi di coordinamento, condivisi e rispettati finalizzati alla realizzazione di indirizzi strategici omogenei.

Il Modello del Credito Cooperativo in Italia è articolato, inoltre, su tre livelli - locale, regionale, nazionale - distinto in due versanti: quello associativo e quello imprenditoriale. Il versante associativo è garantito a livello territoriale (provinciale, regionale e interregionale) dalle Federazioni Locali<sup>10</sup>, che rappresentano le BCC volontariamente associate e, a livello nazionale da Federcasse, la Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, Casse Rurali ed Artigiane. Nel versante associativo rientrano poi diverse strutture di categorie al servizio delle BCC: per la tutela della stabilità, il Fondo di Garanzia dei Depositanti del Credito Cooperativo (FGDCC), obbligatorio per legge, il Fondo di Garanzia degli Obbligazionisti (FGO) ad adesione volontaria come l'istituendo Fondo di Garanzia Istituzionale (FGI). Nel versante imprenditoriale, che mira al raggiungimento di economie di scala, di scopo e di costo, è costituita Iccrea Holding, che è a capo del Gruppo Bancario Iccrea (GBI), di cui fanno parte una serie di aziende che realizzano prodotti e servizi specifici per le BCC ed assicurano il presidio delle seguenti aree: sistema dei pagamenti, capital market, assicurazioni vita e danni, private equity, prestiti in pool, merchant banking, factoring, estero e supporto. In tale versante ci sono, inoltre, le due Casse centrali (la Cassa Raiffeisen dell'Alto Adige e quella delle Casse Rurali Trentine) che svolgono, alla stregua del Gruppo Bancario Iccrea, una serie di servizi di supporto alla gestione bancaria e finanziaria delle loro associate.

---

<sup>10</sup> Le Federazioni Locali sono 15 (9) regionali, 4 interregionali, 2 provinciali).

Le BCC presentano, nel panorama degli istituti di credito, ulteriori caratteristiche particolarmente distintive derivanti essenzialmente dalla normativa di cui sono destinatarie.

L'origine normativa delle BCC, o più precisamente delle ex Casse Rurali ed Artigiane, può essere fatta risalire alla legge 6 giugno 1932, n. 656, quando fu disciplinata in via istituzionale una prassi già consolidata nei traffici commerciali, consistente nel concedere credito ad alcune categorie professionali, al fine di determinare condizioni più favorevoli di accesso al credito e allo stesso tempo favorire lo sviluppo del territorio con azioni di cooperazione. I principi contenuti in tale legge riconoscevano la possibilità di creare Casse Rurali ed Artigiane composte solo da soci cooperatori (persone fisiche) che dovevano assicurare nel loro complesso almeno l'80% della compagine sociale. L'oggetto sociale consisteva nell'esercizio del credito agrario e lo scopo mutualistico doveva essere assicurato garantendo l'impiego delle risorse possedute prevalentemente a favore dei soci, essendo consentita la destinazione delle stesse a favore di terzi solo nella misura del 25% sul totale dei crediti erogati. Il limite di operatività territoriale confinava la loro azione nel Comune dove aveva sede la Cassa, estendendola alle aree geograficamente limitrofe. Al R.D. 26 agosto 1937, n. 1706 (Testo Unico delle Casse Rurali ed Artigiane, più noto come TUCRA) si deve il passaggio da una disciplina di istituzionalizzazione di una prassi all'ampliamento degli ambiti di operatività delle istituzioni creditizie. La disciplina contenuta nel TUCRA prevedeva, infatti, che l'oggetto sociale delle Casse Rurali ed Artigiane fosse, appunto, l'esercizio del credito a favore di agricoltori ed artigiani, congiuntamente o disgiuntamente, impiegando le disponibilità prevalentemente a favore dei soci ed ammettendo una residuale azione a favore di terzi in misura del 40%. Conteneva sempre il rispetto della competenza territoriale, che ammetteva deroghe in favore di società con sede fuori zona, solo se la piazza ove insisteva la società non garantiva sufficientemente il servizio. In seguito, il legislatore con il Codice Civile del 1942 regolamentò l'assetto societario delle cooperative, stabilendo come discriminante dagli altri tipologie di società l'elemento dello scopo mutualistico per le società cooperative senza, però, offrirne - nel probabile intento di creare una regolamentazione di cornice - una disciplina di dettaglio compiuta. Nella previsione codicistica, inoltre, solo i soci cooperatori potevano acquisire la qualità di socio.

La legge 4 agosto 1955, n. 707, emanata a modifica del TUCRA, nell'armonizzare il precedente testo con la disciplina di diritto comune, reintrodusse il limite originario dell'80% di agricoltori ed artigiani residenti nel comune di operatività della Banca nella

compagine sociale. L'oggetto sociale venne confermato, nella sua originaria previsione, mentre i limiti di esercizio prevalente a favore dei soci furono nuovamente ridotti, comportando l'operatività a favore di terzi nella misura non eccedente il 25% del totale dei depositi fiduciari raccolti dalla Cassa coi terzi.

Più recentemente, con la legge 31 gennaio 1992, n. 59, all' art. 11, comma 4, è stata individuata la quota degli utili che le BCC devono destinare ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, escludendo la possibilità per le BCC di arricchire la compagine sociale con la figura del socio finanziatore prevista, invece, come possibile scelta per le altre attività cooperative.

Come si legge, le disposizioni che hanno subito modifiche ed adeguamenti nel corso del tempo, continuano - in ogni caso - a riservare un'attenzione speciale al Credito Cooperativo. Il duplice obiettivo del legislatore rimane nelle trame delle discipline succedutesi, intatto: la creazione di banche mutualistiche - di fatto uniche sul mercato del credito - ed, al contempo, di banche locali.

Accanto al riconoscimento di una serie di prerogative non replicabili in altri istituti creditizi, vanno però menzionati i vincoli vigenti che, in base al Testo Unico Bancario n. 385/1993 ed alle norme di vigilanza, prevedono prescrizioni in materia di:

- a) reclutamento della compagine sociale: i soci devono risiedere, avere sede o operare con carattere di continuità nella zona di competenza della BCC;
- b) operatività coi soci; più del 50% dell'attività creditizia deve essere realizzata coi soci;
- c) competenza territoriale: il 95% dell'attività di erogazione del credito deve avvenire nel territorio di insediamento;
- d) destinazione degli utili: almeno il 70% degli utili deve rafforzare il patrimonio e, quindi, la capacità operativa della banca.

Di fatto, il TUB, nell' abrogare il TUCRA, ha una valore nella gerarchia delle fonti sovraordinato rispetto alle stesse previsioni codicistiche di diritto comune, riservandosi di trattare la materia in via esclusiva<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Le nuove regole prevedono:

- 1) art. 28, T.U.: applicabilità delle norme;
- 2) art. 33, T.U.: forma giuridica delle BCC in *società cooperativa per azioni a responsabilità limitata*; la nomina dei membri degli organi di amministrazione e controllo spetta solo ai competenti organi sociali; il valore nominale di ciascuna azione non può essere inferiore a venticinque euro né superiore a cinquecento;
- 3) art. 34, T.U.: il numero minimo dei soci delle BCC non può essere inferiore a duecento; per essere soci di una BCC è necessario risiedere, avere sede ovvero operare con carattere di continuità nel territorio di competenza della banca stessa; ogni socio ha un voto, qualunque sia il numero delle azioni possedute; nessun socio può possedere azioni il cui valore nominale complessivo superi cinquantamila euro; richiama, ritenendolo applicabile, l'art.30, comma 5, T.U. relativo alle Banche Popolari, in base al quale: *“Le delibere del consiglio di amministrazione di rigetto delle domande di ammissione a socio debbono essere motivate avuto riguardo all'interesse della società, alle*

Tra le fonti di grado inferiore, in tema di disciplina di dettaglio, occorre ricordare la **Circolare Banca d'Italia n. 229 del 21 aprile 1999: Istruzioni di Vigilanza per le banche**, nel capitolo dedicato alle BCC, che sottolineando la specificità delle stesse ed in linea con le norme primarie, individua un preciso articolato di modalità operative in tema di:

- 1) ruolo degli statuti nel recepire i criteri prudenziali della Banca d'Italia;
- 2) attività di rischio;
- 3) requisiti dei soci;
- 4) competenza territoriale;
- 5) operatività prevalente a favore dei soci;
- 6) operatività con non soci e fuori della zona di competenza territoriale;
- 7) attività esercitabili;
- 8) partecipazioni;
- 9) deleghe di poteri in materia di erogazione del credito;
- 10) destinazione degli utili.

Riaffermato il principio della mutualità prevalente di cui all'art. 35, comma 1, TUB, il legislatore affida all'autonomia statutaria l'indicazione delle modalità con cui la Banca intende darne attuazione. Il rispetto di tale principio richiede che oltre il 50% delle attività di rischio (finanziamenti, azioni, obbligazioni, prestiti subordinati sottoscritti, ecc.) venga destinato ai soci ovvero, ad attività "a ponderazione zero", calcolate così come previsto dalla disciplina sul coefficiente di solvibilità<sup>12</sup>. Sono, altresì, considerate attività di rischio

---

*prescrizioni statutarie e allo spirito della forma cooperativa. Il consiglio di amministrazione è tenuto a riesaminare la domanda di ammissione su richiesta del collegio dei probiviri, costituito ai sensi dello statuto e integrato con un rappresentante dell'aspirante socio. L'istanza di revisione deve essere presentata entro trenta giorni dal ricevimento della comunicazione della deliberazione e il collegio dei probiviri si pronuncia entro trenta giorni dalla richiesta";*

- 4) art. 35, comma 1, T.U.: l'obbligo per le BCC di esercitare il credito prevalentemente nei confronti dei soci; art. 35, comma 2, T.U.: gli statuti delle BCC contengono le norme relative alle attività, alle operazioni di impiego e di raccolta e alla competenza territoriale, determinate su criteri fissati dalla Banca d'Italia;
- 5) art. 53, comma 1, lett. d) T.U.: la Banca d'Italia, emana disposizioni di carattere generale sulla organizzazione amministrativa e contabile e sui controlli interni ;
- 6) art.150, comma 5, T.U.: la Banca d'Italia impartisce istruzioni per il rispetto delle norme contenute nell'art.35, comma 1.

<sup>12</sup> Lo scopo di tale disciplina è quello di assicurare la copertura dei rischi di credito delle attività finanziarie e fuori bilancio. Attraverso un coefficiente (definito di solvibilità) si misura la perdita massima probabile. Viene calcolato costruendo un rapporto costituito, al numeratore, dal patrimonio di vigilanza e, al denominatore, dall'attivo ponderato in base a delle percentuali di rischio crescenti (0%, 20%, 50%, 75%, 100%, 150%) che tengono conto della natura delle controparti debitorie, del rischio paese e delle garanzie ricevute. Rientrano, ad esempio, nella categoria delle attività "a ponderazione 0", quelle rappresentate dai Titoli di Stato (BOT, CCT, BTP). Il risultato di questo rapporto deve essere pari almeno all'8% .

verso i soci, le attività di rischio assistite da garanzia personale, esplicita ed incondizionata, rilasciata dal socio della banca.

La Banca d'Italia può autorizzare, per periodi determinati, le singole BCC ad una operatività prevalente a favore di soggetti diversi dai soci, unicamente quando sussistano ragioni di stabilità. Affidata allo statuto delle BCC è la previsione che le attività di rischio non destinate ai soci siano assunte nei confronti di soggetti comunque residenti o operanti nella zona di competenza territoriale.

Sempre lo statuto può prevedere che una quota non superiore al 5% del totale delle attività di rischio sia assunta al di fuori della zona di competenza territoriale. Nel plafond dell'operatività fuori zona sono contenute tutte le attività di rischio comprese quelle che costituiscono il portafoglio titoli della banca e le partecipazioni, entro i limiti previsti dalla circolare Banca d'Italia del 1999.

Le BCC destinano almeno il 70% degli utili netti annuali a riserva legale. Una ulteriore quota, al netto di quella destinata a riserva legale, pari al 3% degli utili annuali è corrisposta ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

Le restanti quote possono essere utilizzate, come prevede lo statuto o l'organo assembleare, per:

- 1) la rivalutazione delle azioni;
- 2) l'assegnazione ad altre riserve o fondi consentiti dalla legge;
- 3) la distribuzione ai soci dei dividendi;
- 4) finalità di beneficenza o mutualità.

La materia è stata innovata ed arricchita a seguito della riforma del diritto societario con il D.lgs 17 gennaio 2003, n.6. A riguardo, con la legge delega 3 ottobre 2001, n. 366, il legislatore, aveva ritenuto opportuno escludere dall'ambito di applicazione delle nuove disposizioni, le banche cooperative, alle quali sarebbero state in seguito destinate solo norme di coordinamento che non avrebbero inciso sui profili di carattere sostanziale. In questo solco il legislatore delegato con il D.lgs n.6 del 2003, introduce l'art. 223 *terdecies, disp. att. c.c.* e precisa che alle Banche cooperative "continuano ad applicarsi le norme vigenti" e che "le BCC che rispettino le norme delle leggi speciali sono considerate cooperative a mutualità prevalente". La letteratura non ha mancato di sottolineare il deliberato attendismo legislativo in vista di una specifica legislazione che, data la delicatezza degli interessi in gioco, avrebbe di seguito introdotto una nuova disciplina ad hoc (Costa, 2007). Di fatto, l'applicazione immediata della riforma delle società in generale

e delle cooperative in particolare, avrebbe potuto comportare ricadute negative non facilmente controllabili sulla *governance*, sulla stabilità e l'operatività delle BCC. La nuova *Corporate Governance* delle S.p.A., estensibile anche alle cooperative, nei limiti della loro compatibilità, ex art. 2519 c.c., rischiava di produrre un vero e proprio effetto *boomerang*, laddove individua un duplice sistema di governo nell'amministrazione affidata da una parte, secondo i criteri di un sistema monistico, al Consiglio di Amministrazione, dall'altra, secondo i criteri di un sistema dualistico ovvero al Consiglio di Gestione e al Consiglio di Sorveglianza. La previsione, immaginata come azione alternativa di Corporate Governance nei singoli statuti, avrebbe potuto condurre le banche cooperative nel caos prima normativo e poi attuativo. Con il D.lgs. 6 febbraio 2004, n. 37, il legislatore ha previsto, all'art. 28, comma 2, del TUB, che: "Ai fini delle disposizioni fiscali di carattere agevolativo, sono considerate a mutualità prevalente le BCC che rispettano i requisiti di mutualità previsti dall'art. 2514 c.c. e i requisiti di operatività prevalente con i soci previsti ai sensi dell'art.35 del presente decreto". Si estende così, in modo implicito, l'applicabilità alle BCC della riforma delle società cooperative. Il processo di adeguamento si è completato con il D.lgs. 28 dicembre 2004, n. 310, che a modifica del citato art. 223 *terdecies* ha introdotto l'art. 150 bis TUB, fissato il termine ultimo di adeguamento degli statuti ( 30 giugno 2005) ed entro lo stesso termine l'obbligo per le BCC di iscriversi nell'Albo delle società cooperative.

Nel 2011 le BCC hanno adottato, attraverso un processo di capillare coinvolgimento dei soci e delle comunità locali, importanti modifiche ai propri Statuti con l'obiettivo di favorire ulteriormente la partecipazione dei soci alla vita della cooperativa bancaria.

Le principali innovazioni apportate hanno riguardato: la definizione dell'incompatibilità del ruolo di amministratore con incarichi politici ed amministrativi pubblici; la previsione di limiti alla misura massima dei fidi concedibili; la previsione di vincoli, ulteriori rispetto a quelli della disciplina di riferimento, alla possibilità di affidare appalti a parti correlate di amministratori e direttori; l'ineleggibilità di coloro che in precedenza hanno contribuito a causare crisi aziendali; il rafforzamento del monitoraggio sull'autonomia e sull'indipendenza dei componenti l'organo di controllo.

Come è evidente, la *corporate governance* delle BCC, sia nella sua dimensione esterna, attinente al rapporto tra proprietà e controllo, sia nella sua dimensione interna, attinente alle regole di organizzazione e di gestione delle risorse umane, presenta problematiche e profili specifici che riflettono l'assoluta peculiarità di questo tipo di organizzazioni. Le

specificità normative, ed in particolare, le norme relative alla *Governance*, sottolineano i tratti distintivi delle BCC dalle altre imprese bancarie. Di tale *differenza* si è già detto sopra, ma giova ribadirlo, soprattutto tenuto conto che in campo internazionale la natura differente delle BCC rispetto alle altre banche è considerata, in diversi rapporti dell'European Association of Cooperative Banks (2005, 2006, 2010), la vera forza con cui affrontare la crisi.

Gli ambiti inerenti l'operatività prevalente e la complessità della mission ne caratterizzano la natura di "banche a mutualità prevalente" e quella di "banche locali" (Fonteyne, 2007, Panetta, 2005). Altro caposaldo del modello del credito cooperativo [comune anche altri sistemi di credito cooperativo in Europa (Di Salvo, 2010)] è riscontrabile nel principio del voto capitaro (una testa, un voto per ogni socio) che si esprime, di norma, con i vincoli di operatività a favore dei soci e le restrizioni alla distribuzione degli utili (Zamagni, 2009).

In sintesi, le BCC sono banche con una doppia anima: alla funzione di intermediazione creditizia – con la fondamentale attività di raccolta di risparmio e di finanziamento – si aggiunge quella di impresa a responsabilità sociale. La BCC offre ai propri soci servizi creditizi e finanziari a condizioni vantaggiose, rende cioè più facile l'accesso al credito anche agli operatori minori, che notoriamente incontrano maggiori difficoltà nell'ottenere ascolto. La BCC, inoltre, come *banca del territorio*, si rivolge soprattutto alla comunità in cui è insediata e impiega le risorse laddove le raccoglie, creando così un circolo economico virtuoso in cui possono inserirsi anche i piccoli ed i piccolissimi operatori. E' stata avvicinata alla banca etica perché "*I clienti sanno perfettamente da dove arriva il denaro ed il preciso impiego che ne farà la banca* (Harvey, 1995)". Da questo punto di vista, essa rappresenta un vero e proprio *bene pubblico* per il territorio di riferimento, nella misura in cui concorre effettivamente allo sviluppo economico e sociale della comunità (Amendola, 2011). Nel territorio di riferimento, oltre all'operatività, si concentrano anche il potere decisionale e le relazioni con i diversi portatori di interesse. Questa prossimità consente alle Bcc di essere radicate nelle economie locali e di erogare servizi creditizi anche nei periodi di crisi, svolgendo in tal modo anche una funzione anticiclica (Ayadi et al., 2010; EACB, 2010; Groeneveld, 2011).

Per meglio evidenziare le peculiarità di questi intermediari si riportano le parole di Tommaso Padoa Schioppa (1996): "*Le BCC sono operatori di frontiera che portano i servizi bancari dove altrimenti non arriverebbero, sostengono iniziative imprenditoriali individuali, favoriscono lo sviluppo economico di nuove comunità. Contrariamente a*

*un'opinione diffusa, nel loro habitat esse denotano una capacità di fornire credito maggiore delle altre banche”.*

## **2.2 Gli effetti prodotti dall'evoluzione normativa sulle BCC**

Il rilevante processo di evoluzione normativa (nazionale ed internazionale), ancora non conclusosi, ha modificato profondamente gli assetti del Sistema Bancario Italiano. La nuova era è iniziata, come detto, con la Legge Amato-Carli, con l'emanazione del TUB e l'introduzione della Vigilanza Prudenziale (su iniziativa del Comitato di Basilea che si è concretata in accordi e proposte di normative recepite a livello comunitario e nazionale).

In tale contesto, le banche di piccole dimensioni, tra cui le BCC, sono state chiamate a gestire un non facile processo di adeguamento alle nuove normative, per stimolare indirizzi strategici coerenti e soluzioni organizzative diverse rispetto al passato.

Lo sforzo eccezionale richiesto, in particolare, alle BCC, ha prodotto effetti rilevanti dal punto di vista gestionale ed organizzativo e comportato, nell'immediato, l'adozione di modelli organizzativi percepiti come troppo complessi e di regolamenti interni eccessivi per quantità.

In breve tempo sono emersi significativi disallineamenti tra l'organizzazione formale e quella effettiva. Nelle BCC – in forme più o meno evidenti - coesistono due organizzazioni: - una “formale” (definita nei documenti, nei regolamenti, nelle delibere) che predispone/propone le regole da seguire/applicare a seguito di “rituali” approvazioni da parte della “governance”;

- una “reale”, impegnata nell'operatività e che, quindi, assume i rischi ma non applica/applica in parte e/o non conosce/conosce parzialmente le regole adottate dalla banca formale.

Com'è noto nella letteratura organizzativa, la dicotomia formale/informale trova largo impiego sin dal momento in cui venne proposta dalla scuola delle Human Relations. Quando si parla di **organizzazione formale** si fa riferimento sistemi, policies, regole, regolamenti, istruzioni ben definiti. Molte delle relazioni in essere nelle imprese non sono, però, codificate nelle organizzazioni formali; trattasi di atteggiamenti, regole non scritte, costumi, usi, che compongono quella che è definita **organizzazione informale**. Questa non è “bad”, al contrario, spesso aiuta quella formale (Roethlisberger, 1939). Per Barnard (1938), *“L'organizzazione informale è una condizione che necessariamente precede*

*l'organizzazione formale*". L'organizzazione formale non può coincidere con quella informale; in tutte le imprese sono presenti entrambe e sono interdipendenti.

Nelle BCC lo scollamento tra i due tipi di organizzazione ha assunto proporzioni preoccupanti come riscontrato anche a seguito di apposita attività di ricerca effettuata sui Bollettini di Vigilanza Banca d'Italia degli ultimi 4 anni (2010-2013), per la parte riferita ai provvedimenti sanzionatori applicati alle BCC. Tale sforzo ha consentito di definire la casistica delle principali criticità rilevate in sede ispettiva nel corso delle verifiche. E' emerso che carenze inerenti **gli assetti organizzativi ed i sistemi dei controlli interni**, sono state riscontrate nel 91% dei casi (cfr. Appendice 1 per un'analisi di dettaglio).

Lo scollamento del piano formale rispetto a quello informale opera a compasso allargato: si estende dai ruoli (Urwick,1937), ai centri di responsabilità/assetti di potere (Crozier 1964) alle norme da applicare (North,1990) con ricadute consequenziali sull'organizzazione BCC complessivamente considerata e sulla sua tenuta.

Su tali banche, l'effetto dirompente dell'evoluzione normativa verificatasi nell'ultimo ventennio ha attivato un processo di cambiamento degli assetti di governo ed organizzativi nonché di riposizionamento e razionalizzazione tanto massivo quanto repentino [come indicato nel Capitolo 1, il numero delle BCC si è ridotto da 671 (1993) a 388 (giugno 2013), con una diminuzione di quasi il 41%].

Le banche di piccole dimensioni, pur destinatarie di attenzione da parte delle autorità tutorie, incontrano rilevanti criticità all'atto della gestione di un non facile processo di adeguamento ad una cornice normativa coniata sul paradigma dell'intermediario di grandi dimensioni.

Occorre aggiungere che gli adeguamenti imposti dalle nuove disposizioni comportano, comunque, per le BCC la necessità di sostenere oneri economici considerevoli per i tanti e rilevanti interventi organizzativi, procedurali e applicativi necessari. I costi di compliance incidono, peraltro, in misura proporzionalmente maggiore su aziende, come le BCC, di più ridotto profilo dimensionale. Impegnativi sono anche gli impatti derivanti dalla nuove disposizioni di vigilanza in materia di controlli interni. Infatti, all'atto dell'emanazione delle nuove disposizioni, l'Autorità di Vigilanza ha chiesto alle banche di inviare entro il 31 dicembre 2013 una relazione sugli esiti dell'autovalutazione condotta rispetto alle nuove previsioni (*gap analysis*). Attraverso tale relazione (i cui termini di trasmissione sono stati rinviati al 31 gennaio 2014), le banche sono state chiamate ad individuare le misure da adottare per assicurare il pieno rispetto delle disposizioni e la relativa tempificazione e a

comunicare alla Banca d'Italia i contratti di esternalizzazione in essere alla data di entrata in vigore delle disposizioni e la relativa durata.

### **2.3 La Gap Analysis delle BCC**

La *Gap Analysis* diretta ad individuare, in base alle disposizioni di vigilanza emanate a luglio 2013, l'impatto sulle diverse aree aziendali e la conseguente identificazione delle principali aree di miglioramento e delle correlate misure, ha consentito di definire le linee guida di intervento conseguenti.

Sulla base degli approfondimenti condotti, con riguardo ad alcuni dei requisiti introdotti dalle nuove disposizioni, si pongono talune questioni di natura interpretativa e applicativa in riferimento al modello di governo societario e dei controlli interni adottato dalle BCC in osservanza delle Disposizioni di Vigilanza previgenti, delle norme specifiche applicabili a tale tipologia di banche, delle previsioni dello Statuto sociale.

Le nuove disposizioni non regolamentano in modo esplicito, diversamente dalle precedenti, ruolo compiti e responsabilità del Direttore Generale nell'ambito del sistema dei controlli interni poiché prendono logicamente atto dell'evoluzione intervenuta nella disciplina con le disposizioni in materia di organizzazione e governo societario delle banche del 4 marzo 2008. Le disposizioni forniscono *"indicazioni minime circa il ruolo di ciascun organo aziendale nell'ambito del sistema dei controlli interni, anche al fine di chiarire i relativi compiti e responsabilità"*.

In tale contesto, la nuova disciplina in materia di SCI (Sistema dei Controlli Interni) è improntata a una netta distinzione dei ruoli attribuiti all'Organo con Funzione di Gestione (nel seguito anche, per brevità, OFG) da quelli attribuiti all'Organo con Funzione di Supervisione Strategica (nel seguito anche, per brevità, OFSS). In relazione alle diverse tematiche in cui si articola il sistema dei controlli interni, la ripartizione dei ruoli tra OFSS e OFG rispecchia la *mission* tipica dei due organi: in linea di massima l'OFG è responsabile della definizione e dell'attuazione di processi e politiche mentre all'OFSS è demandata l'approvazione di tali politiche. La richiamata ripartizione dei ruoli appare declinata nel modello di governo della Banca così come definito nello Statuto delle BCC, che si configura come lo strumento, esplicitamente riconosciuto dalla Banca d'Italia, attraverso il quale sono recepite e trovano attuazione le disposizioni di vigilanza in tema di governo societario. La funzione di gestione, da intendere come l'insieme delle decisioni che un

organo aziendale assume per l'“*attuazione degli indirizzi deliberati nell'esercizio della funzione di supervisione strategica*”, è in capo al C.d.A.<sup>13</sup> con l'apporto tecnico del Direttore Generale, che partecipa alle riunioni del C.d.A. con poteri di proposta – munito di parere consultivo e senza potere di voto - ed è destinatario di deleghe consiliari. Il Direttore è responsabile, inoltre - ai sensi dello Statuto - dell'esecuzione delle delibere del C.d.A. e ha il compito di sovrintendere al funzionamento organizzativo, allo svolgimento delle operazioni e al funzionamento dei servizi, assicurando la conduzione unitaria della Banca. In tale modello, la partecipazione del Direttore Generale alla funzione di gestione è particolarmente evidente e costitutiva del modello stesso e trova una sua collocazione nell'ambito di una dialettica continua con il Consiglio di Amministrazione. Nell'ambito della gestione dei controlli interni, al Direttore Generale viene riconosciuto un ruolo coerente con tale particolare posizione, sia in termini di compiti attribuiti, sia in termini di riporto delle funzioni di controllo.

Anche se i principi delineati dalle disposizioni appaiono già declinati nel modello di governo della BCC così come definito nello Statuto della stessa, occorrerà procedere – in coerenza con gli organismi di categorie (Federcasse) e d'intesa con la Banca d'Italia, nel contesto della revisione in corso dello Statuto tipo – all'integrazione/riformulazione dei compiti degli Organi Aziendali nei regolamenti interni al fine di allinearne ruoli, compiti e responsabilità a quanto stabilito dalle disposizioni di vigilanza.

Le nuove disposizioni richiedono interventi per uniformare la regolamentazione aziendale e revisionare in modo mirato i profili di ruolo delle funzioni di Controllo dei rischi, Conformità alle norme, Internal Audit, integrando i nuovi contenuti e compendiandoli nelle relative modalità operative, di programmazione e di rendicontazione.

In tale ambito, assume particolare rilievo nel 15° aggiornamento della Circolare 263/06 il passaggio che stabilisce, con riguardo alle linee di riporto delle funzioni di controllo, che i responsabili della Funzione di controllo dei rischi e della Funzione di conformità alle norme siano posti alle dirette dipendenze dell'OFG e determina il loro accesso diretto agli organi aziendali con i quali “*comunicano....senza restrizioni*” o intermediazioni.

---

<sup>13</sup> Le Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche del marzo 2008 prevedono espressamente che “*nelle banche di minori dimensioni e limitata complessità operativa la predetta distinzione [fra funzione di supervisione strategica e funzione di gestione] può non sussistere, considerato anche il contributo fornito in tali realtà dal direttore generale nell'esercizio dei compiti di gestione*” e specificano che “*la funzione di supervisione strategica e quella di gestione, attenendo unitariamente all'amministrazione dell'impresa possono quindi essere incardinate nello stesso organo aziendale; tipicamente ciò avviene nell'ambito del consiglio di amministrazione*”.

Al momento, l'impostazione organizzativa delle BCC prevede l'allocazione del/dei responsabile/i di tali funzioni alle dirette dipendenze dalla Direzione Generale. Anche i flussi informativi delle funzioni di controllo, in sede di adeguamento alle nuove disposizioni in materia di governo aziendale, devono essere mediati, nel riporto agli organi di governo e controllo, dalla Direzione Generale.

Con riguardo alla funzione di Internal Audit, normalmente fornita in outsourcing dagli organismi di categoria, il link Auditor (ossia la funzione di collegamento tra la banca ed il fornitore del servizio esternalizzato) svolge nella BCC un ruolo sovrapponibile a quello indicato nel 15°aggiornamento della circolare 263/06 per il referente della funzione esternalizzata. In considerazione della limitata dimensione aziendale e al fine di agevolare l'interazione tra funzione esternalizzata, struttura aziendale e organi societari, tale ruolo è stato assegnato al direttore generale o al risk controller. Le nuove Disposizioni tracciano un profilo di potenziale incompatibilità con riguardo all'attuale figura individuata come link Auditor, non consentendo la coesistenza sullo stesso soggetto della responsabilità (o del ruolo di referente interno) delle funzioni di controllo di secondo e terzo livello. Più in generale, la tematica dei referenti interni delle funzioni di controllo esternalizzate richiede un approfondimento alla luce delle nuove disposizioni, anche con riguardo a profili ulteriori rispetto a quelli sopra richiamati.

Le principali difformità, o non complete conformità, individuate nell'ambito delle analisi svolte, impongono alle BCC, come già noto, un'evoluzione dei presidi di carattere organizzativo e dei flussi informativi, anche in risposta alle modifiche del contesto di riferimento e regolamentare.

In tale scenario, al fine di assicurare una corretta interazione, evitando ridondanze, sovrapposizioni o lacune, appare opportuno, come richiesto dalla nuova disciplina, definire un documento nel quale compendiare l'articolazione dei compiti e delle responsabilità dei vari organi e funzioni con compiti di controllo, i flussi informativi tra le diverse funzioni/organi aziendali e, nel caso in cui gli ambiti di controllo presentino aree di potenziale sovrapposizione o permettano di sviluppare sinergie, le modalità di coordinamento e di collaborazione.

Riguardo alle singole funzioni di controllo:

- con riferimento alla Funzione di *Internal Audit*, si è rilevata la necessità di adeguare il relativo accordo di esternalizzazione in alcuni ambiti, tra i quali appaiono di maggiore rilevanza la definizione dei livelli di servizio attesi in termini oggettivi e

- misurabili e l'adeguamento del perimetro operativo alla luce dei nuovi compiti assegnati alla funzione dalle disposizioni;
- ferme le considerazioni sopra richiamate riguardo alla relativa individuazione, appare opportuno definire/rivedere il processo di nomina ed eventuale revoca del referente interno della Funzione di Revisione Interna esternalizzata;
  - con riferimento alla Funzione di Conformità, dovranno essere recepiti l'estensione del perimetro delle norme per le quali la stessa è direttamente responsabile, nonché le attribuzioni di responsabilità, pur attenuate, per le norme per le quali siano già previste forme specifiche di presidio specializzato e quelle di natura fiscale;
  - sempre riguardo alla funzione di conformità, va segnalato un ampliamento delle responsabilità in ambito ICT, che comporterà adeguamenti al contratto di esternalizzazione con l'outsourcer e un corrispondente ampliamento dei flussi informativi agli organi aziendali.
  - la Funzione di Controllo dei Rischi dovrà essere interessata da un insieme di interventi, che includono la ridefinizione del processo di nomina e revoca del suo responsabile, le prerogative della funzione (in termini, ad esempio, di interlocuzione con gli organi aziendali, di libertà di accesso ai dati necessari per lo svolgimento dei compiti assegnati, disponibilità di risorse economiche adeguate), i flussi informativi agli organi aziendali, i nuovi o più estesi compiti assegnati alla funzione.

Con riferimento, più in generale, alle esternalizzazioni di funzioni aziendali, le nuove disposizioni impongono l'adozione di una politica in materia, che disciplini, tra l'altro, il processo decisionale per esternalizzare funzioni aziendali e i flussi informativi interni volti ad assicurare la piena conoscenza e governabilità dei relativi fattori di rischio.

Per ciascuna funzione aziendale importante esternalizzata, dovranno essere adottati un insieme di interventi di adeguamento, sia nei contratti che disciplinano l'erogazione dei servizi, sia nei processi interni, con particolare riferimento all'identificazione di un referente per tali attività.

Le scelte di esternalizzazione, da valutare come una necessità ineludibile considerate le ridotte dimensioni aziendali, devono poter fare affidamento sulle proposte degli organismi centrali, in relazione all'evoluzione tecnica e normativa o sulla base di progetti di miglioramento dell'efficienza del Sistema, ed è formalizzata tramite delibere e specifici contratti.

Alla luce delle nuove disposizioni , le BCC devono:

- definire e adottare una politica aziendale in materia di esternalizzazione;
- formalizzare un processo organizzativo che attribuisca i ruoli e i compiti degli organi aziendali al fine di conformarsi al requisito in oggetto;
- definire dei processi di monitoraggio dei livelli di servizio erogati e individuare adeguati strumenti per la valutazione delle *performance*, assicurando modalità efficaci ed efficienti per verificare il rispetto delle *best practices* e degli standard di riferimento, nonché dei livelli di servizio concordati e attesi;
- individuare un referente per le funzioni operative importanti e di controllo esternalizzate cui verranno assegnate le responsabilità previste dalla normativa.

L'introduzione, poi, del Risk Appetite Framework (RAF) rappresenta un importante elemento di novità in quanto rende cogente una modalità guidata di individuazione degli obiettivi di rischio/rendimento, estendendone l'applicazione a tutte le principali categorie di rischio.

La gap analysis evidenzia che nel *network* cooperativo bisogna attrezzarsi per erogare, per il tramite di più Federazioni Locali e consorzi indipendenti tra di loro, sulla base di una segmentazione essenzialmente territoriale, servizi analoghi a banche caratterizzate da modelli operativi uniformi. Tali servizi dovranno essere sviluppati e forniti sulla base di standard metodologici e interpretativi comuni, basati su riferimenti tassonomici di Sistema, elaborati nell'ambito di tavoli di lavoro nazionali cui partecipano i referenti tecnici, competenti sulle tematiche volta per volta rilevanti, delle strutture associative, delle banche di secondo livello, dei centri servizi di Categoria. Queste circostanze potrebbero costituire già una mitigazione dei rischi che la Banca assume esternalizzando funzioni di controllo od operative importanti presso le strutture del *network*.

Alla luce di tutto quanto esposto, appare evidente che le BCC sono chiamate, secondo scadenze articolate, ad un insieme di attività di:

- adeguamento delle proprie strutture, in particolare con riferimento ai controlli interni;
- revisione delle relazioni operative con le strutture del *network*.

Nel capitolo successivo vengono formulate alcune ipotesi organizzative.

### 3. Capitolo III - Idee per la riprogettazione organizzativa delle BCC

#### 3.1 L'analisi di campo, criticità, opportunità e proposte

Il progetto di ricerca, oggetto della presente tesi, si sviluppa nel solco di un'indagine sul campo compiuta – nel periodo ottobre 2010/giugno 2011- dalla Federazione Campana delle Banche di Credito e dalla Università degli Studi di Salerno, sul Sistema del Credito Cooperativo della Campania. L'attività di ricerca svolta ha riguardato differenti dimensioni del credito cooperativo, prevalentemente organizzate secondo due direttrici:

- l'analisi dell'efficienza e dell'efficacia dei modelli di Corporate Governance;
- lo studio dei sistemi primari di lavoro e delle risorse umane come variabili chiave per la proposizione di modelli organizzativi finalizzati all'erogazione di servizi.

#### **Corporate Governance (da ora anche CG)**

L'indagine sulla *CG* ha inteso: valutare l'efficienza e l'efficacia degli assetti di CG in concreto adottati dalle BCC campane, con riferimento anche all'effettivo conseguimento delle finalità sociali di questo particolare tipo di organizzazioni; individuare, sia sulla base dell'analisi documentale che sulla base dell'analisi empirica e di campo, punti di forza e punti di debolezza della *corporate governance in azione* e segnalare eventuali *best practices*.

L'attività di ricerca ha riguardato:

- a. l'analisi economico-giuridica dei diversi *aspetti* connessi alla CG delle BCC;
- b. l'analisi comparativa delle diverse modalità di regolazione di alcuni di tali aspetti, quando presenti negli statuti attualmente in vigore nelle BCC campane;
- c. la valutazione degli aspetti salienti della *corporate governance in azione* nelle BCC della Campania, condotta attraverso un'analisi di campo relativa alle *effettive modalità* di adesione ai valori della cooperazione di credito, nonché di partecipazione, funzionamento e formazione del consenso in aderenza anche alle effettive modalità di gestione dei flussi informativi e di relazione tra i diversi organi sociali.

L'indagine, condotta attraverso la somministrazione di appositi questionari, ha coinvolto tutti i principali protagonisti della *corporate governance* delle BCC campane: i presidenti, i

componenti dei Cda, i membri del Collegio Sindacale, un campione rappresentativo della compagine sociale.

Essa ha permesso di focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti attuali e delicati sull'adeguatezza quali-quantitativa dei componenti la Corporate Governance delle BCC.

E' emersa in maniera evidente la necessità di migliorare:

- il livello di consapevolezza e di conoscenza degli amministratori in tema di pianificazione strategica e gestionale;
- la consapevolezza degli amministratori sull'importanza della responsabilità sociale e giuridica derivante dal ruolo svolto;
- le modalità di regolazione delle candidature e delle successive procedure elettorali;
- la conoscenza e l'adesione ai valori identitari ed ai valori/obiettivo del cooperazione del Credito Cooperativo da parte di tutte le componenti atteso il ricambio generazionale in atto (soprattutto nelle compagini sociali);
- la comunicazione tra gli organi;
- le politiche verso la base sociale.

In generale è stata riscontrata una non piena consapevolezza da parte degli amministratori del proprio ruolo e delle proprie responsabilità. In particolare non risulta adeguato il governo dei rischi a cui la banca si espone. Una parte dell'analisi di campo ha riguardato il processo ICAAP e la gestione dei rischi (Manzi, 2011). L'esito, riportato nell'Appendice 2, ha rivelato - a fronte di risposte formalmente corrette e coerenti - che il processo di gestione dei rischi, così come previsto dal nuovo quadro normativo e regolamentare (tra l'altro ulteriormente modificatosi nel frattempo<sup>14</sup>), è solo in parte attuato ed è, soprattutto, percepito come un adempimento tra i tanti e non come un'opportunità di crescita e di sviluppo.

### **Modelli Organizzativo e Risorse Umane**

Il lavoro sull'organizzazione e sulla gestione delle risorse umane si è concretizzato nell'analisi:

- documentale, dei modelli organizzativi e di gestione delle risorse umane adottati dalla BCC campane;

---

<sup>14</sup> Circolare 263/2006, Titolo V – Capitolo 7 – Il Sistema dei Controlli Interni (introdotto con il 15° aggiornamento del 3 luglio 2013).

- di campo, condotta presso tutte le BCC campane, volta a rilevare l'organizzazione e la gestione delle risorse umane in atto.

L'attività di ricerca (Troisi, 2011) ha riguardato:

- *screening* dei Regolamenti d'Istituto delle 22 Bcc campane oggetto dell'indagine e relativa classificazione delle attività in base a 3 Macro Aree di riferimento (*Area Mercato, Area Amministrativa, Area Governo*);
- creazione di un questionario organizzativo e conseguente architettura informatica attraverso l'utilizzo della piattaforma *Survey Monkey* e delle sue principali applicazioni;
- somministrazione *on line* del questionario ai 900 dipendenti delle Bcc campane con successivo supporto in loco durante la fase di compilazione;
- raccolta dei dati e creazione di data base statistico-economici con relativi *code book*;
- analisi dei dati attraverso l'utilizzo del programma statistico SPSS.

L'analisi di campo, condotta attraverso la somministrazione del questionario, ha coinvolto l'intera popolazione dei dipendenti delle 22 BCC della Campania; su 900 questionari inviati, quasi l'80% è stato compilato (cfr. tavola successiva). I dipendenti intervistati sono in prevalenza anche soci (78,4%) delle BCC; risposte negative non escludono, però, la presenza di soci all'interno del nucleo familiare (diversi dipendenti sono figli di soci).

BCC	Tot.dipendenti	Tot.questionari inviati	AREA MERCATO				AREA AMMINISTRATIVA				AREA GOVERNO/STAFF				Totale NON APERTI per singola Banca	Totale PARZIALI per singola Banca	Totale COMPLETI per singola Banca	%
			Inviati	Parziali	Completi	Non aperti	Inviati	Parziali	Completi	Non aperti	Inviati	Parziali	Completi	Non aperti				
1 SERINO	21	20	11	0	11	0	5	0	5	0	4	0	2	2	2	0	18	90,00
2 S.MARCO DEI CAVOTI	29	28	17	0	16	1	6	0	6	0	5	0	5	0	1	0	27	96,43
3 SASSANO	29	28	18	2	11	5	5	0	4	1	5	0	3	2	8	2	18	64,29
4 BUONABITACOLO	24	23	13	0	11	2	7	0	6	1	3	0	3	0	3	0	20	86,96
5 FISCIANO	25	24	16	0	16	0	3	0	3	0	5	0	5	0	0	0	24	100,00
6 ALTAVILLA SILNA E CALABRITTO	45	42	25	4	13	8	8	1	5	2	9	1	7	1	11	6	25	59,52
7 FLUMERI	44	43	31	0	31	0	6	0	6	0	6	0	6	0	0	0	43	100,00
8 SALERNO	57	56	32	4	14	14	13	3	7	3	11	2	7	2	19	9	28	50,00
9 SANNIO CALVI	34	33	18	1	12	5	6	0	4	2	9	0	5	4	11	1	21	63,64
10 SAN VINCENZO DE' PADOLI DI CASAGIONE	33	32	15	7	3	5	7	1	5	1	10	0	8	2	8	8	16	50,00
11 MONTEPRUNO DI ROSCIGNO E DI LAURINO	37	36	27	3	23	1	5	0	5	0	4	0	4	0	1	3	32	88,89
12 MONTECORVINO ROVELLA	34	33	21	3	18	0	7	0	6	1	5	0	4	1	2	3	28	84,85
13 BATTIPAGLIA	97	93	60	2	49	9	13	0	12	1	20	1	19	0	10	3	80	86,02
14 COMUNI CILENTANI	72	71	48	1	46	1	11	0	11	0	12	0	12	0	1	1	69	97,18
15 BUCCINO	18	17	13	2	9	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	2	13	76,47
16 AQUARA	39	38	28	1	21	6	6	1	5	0	4	0	2	2	8	2	28	73,68
17 CILENTO CENTRALE VALLO	58	55	44	3	33	8	2	0	1	1	9	0	9	0	9	3	43	78,18
18 NAPOLI	11	10	6	2	4	0	2	0	2	0	2	1	1	0	0	3	7	70,00
19 IRPINA	82	81	55	1	51	3	11	1	6	4	15	0	13	2	9	2	70	86,42
20 MIGNANO MONTELUONGO	23	21	14	2	9	3	5	0	4	1	2	0	2	0	4	2	15	71,43
21 SCAFATI E CETARA	65	64	41	2	32	7	9	0	9	0	14	0	10	4	11	2	51	79,69
22 CAPACCIO-PAESTUM	54	52	34	3	26	5	9	3	6	0	9	1	7	1	6	7	39	75,00
23 TOTALE	931	900	587	43	459	85	148	10	120	18	165	6	136	23	126	59	715	79,44

Le informazioni sulle caratteristiche generali dei dipendenti sono state trattate ed esaminate a vari livelli di aggregazione (nell'appendice 3 sono riportati in sintesi i

principali risultati emersi relativamente a: sesso e classe di età, livello di istruzione, anno di assunzione, tipologie di contratti, modalità di selezione e caratteristiche individuali dei dipendenti, relazioni tra livello di istruzione, modalità di selezione e produttività; il ciclo di vita professionale).

Con specifico riferimento all'analisi organizzativa, la verifica della regolamentazione interna ha consentito di censire le principali attività espletate dalle BCC. Le attività sono state, poi, divise per aree di appartenenza, organizzate in macro attività ed articolate, a loro volta, in micro attività. Le micro attività sono state ulteriormente qualificate per tempo di svolgimento/ frequenza nel corso dell'anno e natura ordinaria/ straordinaria.

Nello specifico, sono stati compilati 502 questionari in Area Mercato, 130 in Area Amministrativa e 142 in Area Governo (che ricomprende le Funzioni di Staff). In tal modo è stato possibile:

- valutare l'insieme di attività svolte dalle aree rispetto all'insieme di attività elencate nei regolamenti ufficiali riportando la documentazione ufficiale all'organizzazione reale delle attività, indicando in questo modo i possibili interventi di modifica delle fonti;
- stimare il numero di soggetti per area impegnati allo svolgimento di determinate attività;
- valutare l'appartenenza ai gruppi e la posizione professionale;
- individuare i tempi delle attività;
- individuare la natura ordinaria o meno dei compiti svolti.

L'analisi ha evidenziato, ai fini della progettazione organizzativa che s'intende proporre (per classi dimensionali delle BCC), alcuni elementi di particolare interesse; si segnalano al riguardo:

#### per l'Area Governo (Funzioni di Staff)

- impiego intenso del personale con trasferimento tra unità organizzative di attività che richiedono competenze generiche;
- saturazione dei carichi di lavoro;
- carichi di lavoro non equamente distribuiti;
- livello di istruzione elevato.

#### per l'Area Amministrativa

- attività prevalentemente svolte in via ordinaria;

- alcune attività come esito di specializzazione di singole unità organizzative e in dispregio del principio di segregazione funzionale;
- altre attività condivise da tutti gli afferenti all'area indipendentemente dall'inquadramento professionale e dal ruolo;
- criticità nell'assenza di divisione di compiti tra responsabile e addetto.

#### per l'Area Mercato

- despecializzazione molto spinta su alcune attività che coinvolgono tutte le unità organizzative e gli inquadramenti professionali;
- straordinarietà diffusa, sia per attività di supporto sistematico, sia per attività coadiuvante svolta in via sporadica;
- assenza di criteri di attribuzione di attività fondati su ruolo, scolarità o inquadramento professionale;
- attività assegnate ad un'unica unità organizzativa svolte da addetti e da responsabili, senza tener conto dell'inquadramento;
- carichi di lavoro non proporzionati.

L'indagine, inoltre, ha confermato in maniera generalizzata che:

- la regolamentazione interna non risulta completamente conosciuta ed utilizzata e che è percepita non come un supporto bensì come un vincolo;
- a fronte di una maggiore conoscenza della documentazione organizzativa e, soprattutto, di governo, da parte delle Funzioni di Staff (Area Governo), corrisponde un basso grado di applicazione del Regolamento di Istituto e soprattutto un elevato grado di compiti previsti ma non svolti;
- contenuti sono i livelli di conoscenza e di utilizzo dei documenti di governo;
- le risorse, soprattutto quelle appartenenti alla BCC di minori dimensioni, risultano assorbite dalla gestione corrente, sempre più condizionata da nuovi adempimenti e da attività di natura amministrativa ed operativa oltre che dalla continua introduzione di regole e disposizioni normative;
- i *flussi informativi* risultano non pienamente rispondenti a quanto previsto dalla regolamentazione interna e dai documenti di governo;
- il livello di competenza delle risorse non è adeguatamente sviluppato;

- non sono valorizzate le competenze e le capacità professionali risultate potenzialmente presenti;
- il grado di sostituibilità delle risorse umane risulta basso;
- alcune conoscenze su cui si basano le attività sono concentrate in determinati soggetti e risultano poco trasferibili.

Le evidenze empiriche seguono un approccio bottom-up, ossia sono ricavate attraverso la raccolta delle informazioni da parte del personale dipendente prevalentemente impegnato in front line nelle BCC, consentendo di comprendere la natura e le caratteristiche del lavoro svolto sulla base dell'esperienza diretta. Chi scrive ha partecipato attivamente alla stesura dei questionari, all'elaborazione dei dati ed al rilievo delle criticità suesposte. Al completamento del lavoro di ricerca si pongono le presenti riflessioni: raccogliendo gli esiti della ricerca sul campo e verificandone la tenuta alla luce delle recenti innovazioni legislative si propongo precise opzioni di ri-progettazione organizzativa. Il valore della riprogettazione è duplice: da una parte s'intende, col supporto della letteratura organizzativa, riportare a sistema le indicazioni di microconfigurazione organizzativa sviluppate attraverso l'analisi di campo, dall'altro, si risponde ad una "chiamata istituzionale" indifferibile, evitando la retorica degli esercizi di stile, e proponendo concrete soluzioni la cui traduzione in realizzazione è, come detto, improcrastinabile (si rinvia al paragrafo 3.4 Organizzazione Aziendale e Sistema dei Controlli Interni: la proposizione di modelli per tipologia di BCC).

Come detto, una delle caratteristiche distintive delle bcc come banca del territorio, sta nell'opportunità di organizzarsi per interpretare e rispondere alle esigenze delle comunità locali: essere, cioè, un punto di riferimento locale che concentra le funzioni "intelligenti" della banca in un nucleo di persone (amministratori e dipendenti) ad alta valenza strategica (Troisi, 2011). Ragionare in termini di snellimento delle procedure burocratiche e su un miglioramento del coordinamento tra le funzioni, sembra, perciò consequenziale. All'aspetto strutturale va affiancata una riflessione sulle risorse umane che vuole rappresentare un avanzamento teorico rispetto agli esiti della precedente indagine sul campo. Per godere del vantaggio del radicamento territoriale occorre fare focus sulla natura dell'organizzazione, votata all'erogazione di servizi, in cui le risorse umane riconoscibili per qualità personali, professionali e per appartenenza alla stessa comunità siano in grado di favorire le occasioni di incontro e di agevolare i soci e i clienti, sfruttando un rapporto di fiducia basato sulla conoscenza dei problemi.

Oltre il disegno organizzativo, oltre l'architettura di funzioni e di meccanismi di coordinamento, il valore aggiunto di un'organizzazione di servizi va affidato alla risorsa strategica-umana, in grado di rispondere prontamente alle esigenze della clientela grazie all'elevata qualità professionale e personale dei suoi componenti. Com'è noto, le risorse umane possono rappresentare risorse strategiche quando un'organizzazione radicata sul territorio ha il vantaggio di conoscere la comunità ed è vicina all'utenza, poiché comportano il vantaggio della riduzione dei costi di conoscenza dei problemi e delle asimmetrie informative legate alla relazione con la clientela. Si realizza, in tal modo, un'accezione strutturale della trasparenza volta a rendere non solo visibili ma anche comprensibili i contenuti e le scelte (Normann, 2000).

Occorre, perciò, riflettere su tre principali aspetti:

1. sugli assetti di governo;
2. sulle risorse umane;
3. sugli assetti organizzativi attuali.

La riflessione presenta le seguenti caratteristiche: completa, come detto, il percorso di indagine della precedente esperienza di ricerca, aggiornandola alla luce dei nuovi interventi normativi e cerca di proporre soluzioni ad una parte delle criticità rilevate. Inoltre, una nota di metodo: l'esame cerca di essere sistemico. Un insegnamento "miliare" della letteratura organizzativa vuole che l'organizzazione sia un complesso di risorse e attività legate agli attori secondo la natura di diritti diversamente allocati per il raggiungimento degli obiettivi (Grandori, 2002). Un'organizzazione che non sia esaminata secondo le correlazioni che legano attività, risorse e diritti, è un'organizzazione incompresa, o, almeno parzialmente compresa. Perciò, lo sforzo che si propone è quello di ritenere necessario l'esame degli assetti di governo (altresì definibili come differenti allocazioni dei diritti di proprietà), delle risorse umane e delle opzioni strutturali, intimamente correlate. A partire dall'esame delle normative il cui impatto produce ricadute su tutti e tre gli elementi, fino alle soluzioni proposte, che si intendono a compasso allargato, idonee, cioè, a produrre effetti sulle tre dimensioni di indagine.

### **Assetti di governo, le criticità emerse e le innovazioni normative**

I problemi di governo societario, assai diffusi, sono imputabili ad un assetto di proprietà debole che è tipico delle BCC. L'attuale impostazione della governance, infatti, non consente, un'adeguata attività di monitoring da parte dei soci, la sostituzione di amministratori inefficienti e/o in conflitto di interessi (Ferri, Masciandaro, Messori, 2001,

Fonteyne, 2007). Andrebbe rafforzata l'azione delle strutture di categoria nei ricambi nella composizione degli organi collegiali con immissione di professionalità adeguate. L'istituendo Fondo di Garanzia Istituzionale<sup>15</sup> può, da questo punto di vista rappresentare uno strumento di autoregolamentazione e di autocontrollo cogente del Credito Cooperativo. L'adesione, su base volontaria, a tale Fondo richiede la partecipazione e l'apporto (operativo ed economico) di tutte le componenti del sistema: BCC, banche di secondo livello, organismi associativi. I dati andamentali e le situazioni di difficoltà attuali e prospettiche dovrebbero favorire l'adesione al nuovo organismo e la costituzione di un centro di coordinamento dotato di adeguata capacità di enforcement. Negli ultimi dodici anni sono state avviate procedure di amministrazione straordinaria nei confronti di oltre 40 BCC. Nello stesso periodo 14 BCC sono state poste in liquidazione coatta amministrativa. I casi di crisi, prima riferiti a banche fragili localizzate prevalentemente nelle regioni meridionali, si sono estesi anche a territori economicamente dinamici del centro-nord. I fattori di criticità sono imputabili a gravi squilibri nell'assetto di governo, all'azione di organi sociali inadeguati, ad un accentramento di potere presso amministratori in carica da molto tempo, a carenze nel sistema organizzativo e dei controlli interni (cfr. Appendice 1).

La Corporate Governance delle BCC, per la loro diversità dalle altre imprese bancarie, dovrebbe riferirsi a modelli che, esaltandone le peculiarità, rispondano alle esigenze di efficienza, ma anche di efficacia in relazione al raggiungimento della molteplicità di obiettivi, sociali ed economici, che questo particolare tipo di organizzazioni persegue. Le azioni migliorative, a parte quelle di sistema di prioritaria importanza cui si è fatto cenno, dovrebbero essere indirizzate al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- accrescere il grado di consapevolezza degli amministratori sulla mission delle BCC (mutualità, localismo, redditività);
- messa a punto di strumenti per supportare ed affiancare gli amministratori in materia di pianificazione strategica e gestionale;
- rendere più efficace le comunicazioni verso gli organi e tra gli organi;
- migliorare il grado di partecipazione e di attenzione degli amministratori, già molto attivi nell'attività in ambito creditizio, ad altri aspetti della vita aziendale.

---

<sup>15</sup> Vedi nota 4 di cui alla Premessa.

Per il raggiungimento di tali finalità è stata formulata una proposta per consentire agli organi con funzioni di supervisione strategica e con funzioni di gestione (che, nel caso delle BCC, si identificano nel CdA) di gestire il processo ICAAP in maniera più consapevole (vedi, a riguardo, paragrafo 3.3 Verso una gestione più consapevole del processo di controllo prudenziale ICAAP).

### **Risorse Umane, criticità ed opportunità**

Le BCC devono cercare di attrarre non semplicemente capitale umano locale, quanto capitale umano (possibilmente locale) di qualità, e lavorare, inoltre, sul potenziamento di quello già presente nel Credito Cooperativo (facendo leva sulla competenze possedute ed avviando percorsi per un impiego efficiente di tale forza lavoro).

Le azioni da porre in essere devono tendere a classificare le risorse in base alle competenze possedute. Spesso le organizzazioni non funzionano perché, tra le altre cose, non si tiene conto della distanza tra le competenze richieste e le competenze possedute. Non si può, poi, ignorare che il cambiamento delle regole e dei mercati modifica il valore delle risorse e soprattutto le caratteristiche ed i requisiti professionali ed esperienziali richiesti. Dall'analisi sul campo è emerso che le conoscenze esperienziali, ossia quelle acquisite dall'attore attraverso la propria esperienza ("learning by doing") o quella di altri (imparando guardando l'operato di altri attori), hanno manifestato limiti evidenti.

L'apprendimento tramite il fare – proprio o altrui – che ha contribuito alla formazione della conoscenza cosiddetta "tacita" (Polanyi, 1958), pur avendo determinato lo sviluppo e la crescita delle Casse Rurali ed Artigiane non può rappresentare il modello di accrescimento delle competenze elettive. E' noto come le conoscenze tacite non siano facilmente codificabili e trasferibili. Inoltre, spesso rappresentano un'eredità di apprendimento legato a modelli professionali se non sorpassati, da riguardare in base alle sollecitazioni normative. La domanda istituzionale sembra muoversi lungo due direttrici, nella pratica non facilmente conciliabili. Da una parte, infatti, sembra ispirarsi ad un modello arricchito di mansioni, in cui l'allargamento delle attività, se portato agli eccessi, dovrebbe tradursi in interventi di job design volti alla despecializzazione, dall'altra alla creazione di risorse dedicate, altamente specializzate in attività di interesse strategico.

Per intervenire su tali aspetti si potrebbe:

- avviare una riprogettazione delle mansioni (job redesign) per stimolare un cambiamento nei compiti e nelle modalità di esecuzione di una mansione (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 1994);
- utilizzare l'approccio motivazionale che ha radici nella psicologia organizzativa e nella letteratura manageriale<sup>16</sup>.

Si rinvia, per alcune osservazioni in proposito, al paragrafo 3.4.4 Le caratteristiche delle risorse umane, il ruolo del Management e i meccanismi di coordinamento.

### **Assetti Organizzativi, criticità e soluzioni**

Lo sforzo da produrre, soprattutto per le aziende di minori dimensioni, le quali risultano sempre più soccombenti e inadempienti di fronte ad una complessità normativa e di mercato mal coniugata con il principio di proporzionalità oltre certi limiti, è quello di ricorrere in maniera sostanziale e crescente all'utilizzo di servizi e infrastrutture offerte da organismi di categoria. L'analisi organizzativa compiuta con riferimento a tutte e tre le Aree (Governare, Amministrazione e Mercato), nelle quali sono state inventariate le principali attività svolte dalle BCC, ha confermato la necessità di intervenire, sin dove è possibile, per semplificare l'impianto regolamentare ed organizzativo delle BCC.

La re-interpretazione del modello BCC richiede, preliminarmente una profonda revisione del network. A tal fine è necessaria una ripartizione ottimale di compiti tra banche e organismi di categoria e tra gli stessi organismi di rete, all'insegna di una mutualità di sistema efficiente (Barbagallo, 2013).

Il paragrafo 3.4 Organizzazione Aziendale e Sistema dei Controlli Interni: la proposizione di modelli per tipologia di BCC, ha lo scopo di proporre modelli organizzativi per le BCC caratterizzati da una maggiore correlazione alle dimensioni e da una maggiore integrazione, presupponendo – anche nella prospettiva dell'Unione Bancaria – l'esistenza di un network operativo e produttivo più efficace ed efficiente. In quest'ottica i tre modelli prevedono, in particolare, la costituzione presso le Federazioni locali, di presidi organizzativi centralizzati (centralità funzionali) per mettere a fattor comune best practice e per svolgere compiti/attività per conto di più BCC. Secondo le elaborazioni teoriche si

---

<sup>16</sup> Questo approccio, in antitesi con quello meccanicistico, considera le caratteristiche delle mansioni che influiscono sul significato psicologico e sul potenziale motivazionale; considera, infatti, gli atteggiamenti lavorativi (soddisfazione, motivazione intrinseca, coinvolgimento) e le variabili comportamentali (riduzione dell'assenteismo e prestazione). Esso tende, secondo le caratteristiche dei sistemi socio-tecnici, ad incrementare la complessità dei compiti mediante interventi di allargamento (job enlargement) e di arricchimento (job enrichment) delle mansioni (in "Gestione delle risorse umane" di Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 1994) .

tratterebbe di definire rapporti di interdipendenza pooled caratterizzati dalla messa in comune di risorse, a fruizione di molteplici attori, nell'obiettivo di snellimento del sovraccarico strutturale e procedurale ed, al contempo, della riduzione dei costi. Siffatta organizzazione presuppone una *interdipendenza per accumulazione (pooled interdependence*, appunto) dove ogni componente presta un contributo discreto al tutto, e ciascuna è supportata dal tutto (Thompson, 1967).

La riprogettazione organizzativa va affiancata dall'attività di reclutamento di risorse umane da dedicare in maniera esclusiva all'espletamento di funzioni considerate "di fascia alta e di tipo specialistico" (Internal Audit, Compliance, Antiriciclaggio, Supporto alla Pianificazione Strategica e Operativa, Supporto nel governo dei Rischi, ecc.). In quest'ottica è indispensabile la previsione di percorsi formativi continui e permanenti per determinate funzioni aziendali come quelle di risk management profondamente riviste con le nuove disposizioni di vigilanza in materia di controlli interni e per le stesse direzioni<sup>17</sup>.

A completamento di tali indicazioni, si rimanda ai paragrafi 3.2 (Regolamentazione Interna: la proposizione di una procedura per gestire il processo di adeguamento e recepimento delle guidelines) e 3.5 (La previsione di un sistema di comunicazione delle BCC per un corretto funzionamento del Sistema dei Controlli Interni ) per la definizione di:

- una procedura tendente ad agevolare il processo di adeguamento e di recepimento delle normative nelle BCC;
- un sistema di comunicazione in grado di favorire un "agire informato" degli organi di governo e la predisposizione di flussi informativi tra i diversi livelli di controllo.

### ***3.2 Regolamentazione Interna: la proposizione di una procedura per gestire il processo di adeguamento e recepimento delle guidelines***

Il processo di adeguamento al nuovo quadro normativo e regolamentare imposto da Basilea2, ancora in profonda e continua trasformazione (l'introduzione di Basilea 3 è già iniziata), ha prodotto effetti rilevanti dal punto di vista gestionale ed organizzativo e comportato, nell'immediato, l'adozione di modelli organizzativi troppo complessi e di regolamenti interni eccessivi.

---

<sup>17</sup> Circolare 263/2006, Titolo V – Capitolo 7 – Il Sistema dei Controlli Interni (introdotto con il 15° aggiornamento del 3 luglio 2013).

Come si è avuto modo di rilevare dalle attività di ricerca sul campo, si ribadisce che sono emersi significativi disallineamenti tra l'organizzazione formale e quella effettiva. Nelle BCC – in forme più o meno evidenti - coesistono due organizzazioni:

- una “formale” (definita nei documenti, nei regolamenti, nelle delibere) che predispone/propone le regole da seguire/applicare a seguito di “rituali” approvazioni da parte della “governance”;
- una “reale”, impegnata nell'operatività e che, quindi, assume i rischi ma non applica/applica in parte e/o non conosce/conosce parzialmente le regole adottate dalla banca formale. Lo sforzo da produrre è quello di avvicinare sempre più queste due entità.

Occorre tenere presente comunque che i sistemi normativi e regolativi presentano, in un'impresa bancaria, un elevato grado di istituzionalizzazione. Il coordinamento degli attori è prevalentemente l'esito di un coordinamento formale governato attraverso regole, procedure, programmi (Thompson, 1967; Pugh ed al., 1969; Galbraith, 1977). La formalizzazione, nel caso di una banca, rende le azioni compiute più leggibili, più trasparenti e dotate di maggiore accountability (Hannan e Freeman; 1989); c'è necessità di assicurare tracciabilità delle attività e di giustificarle nei confronti di terzi (clientela ed autorità di vigilanza). La formalizzazione risponde a requisiti di legge e a disposizioni di vigilanza. Il recepimento all'interno delle imprese di norme nazionali ed internazionali, di istruzioni/circolari della Banca di Italia, attraverso regolamenti, dovrebbe essere favorito dalla loro comprensione e dall'applicabilità.

La regolamentazione interna, pertanto, dovrebbe svolgere una prioritaria funzione agevolativa e formativa nell'organizzazione interna.

A questo proposito è stata effettuata una rilettura critica della documentazione di governo ed organizzativa delle BCC con l'intento di:

- a) (ri)definire regole chiare, conosciute, applicabili<sup>18</sup>;
- b) individuare un livello regolamentare minimale la cui conoscenza – tarata sulle base delle responsabilità ricoperte - va considerata imprescindibile sia per gli esponenti aziendali (componenti del Consiglio di Amministrazione) che per le risorse assegnate alle unità organizzative: i primi saranno, così, in grado di esercitare efficacemente le prerogative di indirizzo e di governo, mentre i secondi potranno svolgere, in coerenza con le indicazioni fornite dai primi, le attività operative e di supporto.

---

<sup>18</sup> Tali regole dovranno essere correlate alle effettive realtà aziendali alla luce delle procedure e strumenti già disponibili.

La mappatura dei processi aziendali tipici di una BCC sviluppata in sede nazionale<sup>19</sup>, ha fornito la base per realizzare un inventario dei principali documenti.

E' stato possibile, in tal modo, procedere alla costituzione di un repertorio della documentazione di governo ed organizzativa della Banca di Credito Cooperativo (Cfr. **Appendice 4**).

A fronte di 21 processi (3 di governo, 9 di mercato, 8 infrastrutturali, 1 relativo all'ambito delle normative<sup>20</sup>), sono stati censiti i documenti di governo ed i regolamenti organizzativi<sup>21</sup>.

Si è in presenza, oggettivamente, di un impianto organizzativo e regolamentare eccessivo, che determina due problemi riguardanti:

- l'emanazione, la gestione/manutenzione e la diffusione della documentazione all'interno dell'impresa;
- il grado di recepimento da parte dei destinatari.

E' chiaramente avvertita l'esigenza di rivedere e ripensare le attuali pratiche di produzione dei regolamenti e le modalità di trasferimento delle conoscenze/informazioni.

Nel caso delle BCC la catalogazione, di cui si è detto, ha posto in evidenza che l'organigramma (schema contenente le unità organizzate), il funzionigramma (schema contenente l'abbinamento attori/unità organizzativa, con indicazione di ruoli e responsabilità) ed il regolamento di istituto (documento composto dalle principali attività assegnate alle unità organizzative) sono corredati da:

- regolamenti dei principali processi aziendali (Credito, Risparmio, Finanza, Icaap. Contabilità, Tesoreria Enti ecc.<sup>22</sup>);
- policy (Politiche di Rischio, Poteri di Delega, Politiche di Gestione del Rischio Riciclaggio, ecc.)<sup>23</sup>.

Un uso molto esteso e dettagliato di regole è possibile in quanto le attività regolate sono prevedibili e ripetute nel tempo. Pertanto si può affermare che il grado di formalizzazione

---

<sup>19</sup> Nel 2000, presso la Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, a seguito dell'emanazione delle istruzioni di vigilanza in materia di controllo interno, fu avviato un Progetto di Categoria sul Sistema dei Controlli Interni per definire i necessari supporti alle BCC.

<sup>20</sup> Cfr. **Appendice 4**, Scheda A – Sistema dei Controlli Interni: Elenco Processi Aziendali

<sup>21</sup> Cfr. **Appendice 4**, Scheda B – Sistema dei Controlli Interni: Mappatura Documenti di Governo; Scheda C – Sistema dei Controlli Interni: Mappatura Documenti Organizzativi; Scheda D – Sistema dei Controlli Interni: Mappatura Funzioni di Controllo Interno.

<sup>22</sup> Cfr. **Appendice 4**, Scheda C – Sistema dei Controlli Interni: Mappatura Documenti organizzativi .

<sup>23</sup> Cfr. **Appendice 4**, Scheda B – Sistema dei Controlli Interni: Mappatura Documenti di Governo.

è correlato al grado di prevedibilità e ripetitività delle attività (Burns e Stalker, 1961; Galbraith, 1974).

Se da un lato i supporti documentali formalizzati consentono di estendere la memoria degli attori e un immagazzinamento ad una velocità di trattamento altrimenti irrealizzabile (Simon, 1977; Galbraith 1974), dall'altro si riscontra – sempre più spesso – una incertezza imputabile alla mole di informazioni da trattare per effetto dell'alluvione normativa, di cui si è detto, che ha investito il sistema bancario.

Per risolvere la problematica del presidio e dell'aggiornamento delle fonti informative bisognerebbe prevedere una soluzione organizzativa di sistema, intervenendo sugli attuali veicoli di produzione, di comunicazione e di trasferimento delle informazioni.

Sovrapposizioni ed inutili ripetizioni di attività (Gatti, 2011) caratterizzano al momento l'operatività di ogni BCC nell'analisi di normative, provvedimenti, disposizioni delle varie Autorità tutorie (Banca d'Italia, UIF, Consob, ecc.) e nella successiva elaborazione/produzione di regolamenti e circolari. Tutto questo accresce i costi, disperde valore, frena lo sviluppo dell'impresa.

Il Credito Cooperativo, al contrario, dovrebbe attuare le soluzioni di cui si è discusso finora:

- diventare una rete sistemica;
- usare linguaggi comuni;
- favorire la costruzione di un modello organizzativo minimo delle BCC.

Se è vero che lo studio e l'analisi delle normative è svolto in sede nazionale (Federcasse) e nelle 15 Federazioni regionali/interregionali, è anche vero che le circa 400 BCC, a loro volta, sono chiamate ad effettuare ulteriori approfondimenti ed interventi sui lavori di provenienza/regionale che:

- non sempre risultano immediatamente fruibili, anche per la presenza di ridondanze e di sovrapposizioni normative;
- non di rado, si rivelano distanti dall'operatività delle BCC.

L'adozione dei documenti proposti, inevitabile, opportuna e rafforzativa per la categoria, rischia, poi, di tradursi, in più di un'occasione, in un adempimento formale ulteriore, se non adeguatamente veicolata.

Per la documentazione organizzativa, come per quella relativa alla pianificazione strategica ed operativa, è necessario produrre supporti costruiti su casi pratici (ossia sull'esperienza di BCC e su risorse delle BCC) che rappresentano delle best practice. A tal fine vale la pena tenere presenti quelle realtà che hanno valorizzato il patrimonio di

conoscenze del territorio di riferimento, sviluppando procedure per conservare e trasmettere le informazioni, per valutare adeguatamente i rischi (Taratola, 2011). Queste buone prassi potrebbero essere adottate in modo fiduciario (Simon, 1990) in quanto derivano da fonti depositarie di comportamenti positivamente sperimentati da altre BCC.

La procedura per gestire il processo di adeguamento e recepimento delle *guidelines* che si propone, prevederebbe;

- a) interventi di razionalizzazione lungo tutta la filiera della Rete: BCC, Federazioni locali e nazionale (con la istituzionalizzazione di cantieri di lavoro permanenti a livello nazionale/interregionali ed una conseguente maggiore prossimità, delle federazioni locali, alle BCC);
- b) gestione nazionale/interregionale dei rapporti con i centri servizi/informatici (che mettono a disposizione delle BCC gli strumenti informatici e tecnologici);
- c) l'utilizzo di un linguaggio comune (per migliorare l'efficacia, ottenere economicità e favorire unitarietà di azione);
- d) l'uniformità delle strutture organizzative delle BCC per cluster dimensionali (cfr. paragrafo 3.4).

Nello schema seguente si rappresenta il percorso ipotizzato.

Documentazione di Governo	
Attore	Attività Svolta
<b>Federazione Nazionale</b>	Produce, anche attraverso centri di competenza comuni (composti da Federazioni locali chiamate a lavorare in sinergia), la piattaforma dei documenti di governo (Piano Strategico, Piano Operativo, Politiche di Rischio – RAF, ecc.) con una prima segmentazione per classi dimensionali di BCC. La pianificazione deve essere proposta secondo il modello di governo tipico delle BCC e, pertanto non può essere appiattita su schemi di banche aventi altra natura giuridica e altro modello di business (Balbi, 2010). I modelli di monitoraggio e di classificazione dei rischi devono tener conto dei requisiti richiesti dai Fondi di Garanzia (Fondo di Garanzia dei Depositanti, Fondo di Garanzia degli Obbligazionisti, Fondo di Garanzia Istituzionale).
<b>Federazioni Locali</b>	Partecipano nelle attività di formulazione dei piani strategici e delle policy, con un supporto non solo specialistico ma anche di indirizzo, in una logica di tutela della categoria. Svolgono un ruolo di prossimità con una presenza nella BCC (nei consigli di amministrazione, in riunioni di lavoro, ecc.) tesa ad accompagnare gli OFSS e gli OFG in una approfondita conoscenza delle diverse situazioni di mercato, dei profili tecnici e degli effettivi bisogni delle banche. Assicurano un contributo nella produzione, comprensione e utilizzo dei flussi informativi, per far comprendere le necessità concrete della BCC. Individuano un tutor per ogni BCC associata in grado di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- fornire consulenza sul profilo di coerenza, conformità e sostenibilità dei piani;</li> <li>- seguire l'attuazione dei piani anche sulla base di una griglia di parametri condivisa apriori.</li> </ul>

<b>BCC</b>	<p>Con l'ausilio della Federazione locale adottano ed adattano i documenti, definiti a livello nazionale, alle necessità della Banca.</p> <p>Anche se la pianificazione strategica rientra nell'autonomia della BCC, la presenza della struttura tecnica della Federazione locale deve essere ritenuta indispensabile.</p> <p>Di qui la necessità di prevedere un tutor Federazione che deve accompagnare l'Azienda.</p> <p>Gli organi aziendali devono comunicare i contenuti dei piani strategici a tutta l'organizzazione.</p> <p>Costituiscono un Comitato, composto da esponenti del CdA e del Collegio Sindacale, dal Direttore, dal Responsabile della Pianificazione Strategica, dal Responsabile della Compliance e dal tutor Federazione, per verificare – almeno ogni tre mesi – il grado di attuazione dei documenti di governo e definire gli eventuali interventi correttivi.</p>
------------	---

<b>Documentazione Organizzativa</b>	
<b>Attore</b>	<b>Attività Svolta</b>
<b>Federazione Nazionale</b>	<p>Analizza, anche attraverso centri di competenza comuni (composti da una o più Federazioni locali chiamate a lavorare in sinergia), la normativa (di vigilanza, civilistica, giuslavoristica, ecc);</p> <p>Produce, attraverso cantieri di lavoro centralizzati o delocalizzati presso le federazioni locali (composti da specialisti delle materie trattate), circolari normative ed applicative trasmesse (vie e-mail e tramite siti internet) direttamente alla BCC. Le circolari (anche in formato video) vengono elaborate in due versioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una più sintetica e fruibile (con un taglio più informativo) destinata al CdA ed alle funzioni aziendali non direttamente interessate;</li> <li>- una versione estesa (con contenuti più formativi ed applicativi) destinata alle funzioni aziendali direttamente interessate.</li> </ul> <p>Elabora con la collaborazione di esperti (provenienti dalle Federazioni e dalle BCC, al fine di assicurare maggiore concretezza ai lavori), la piattaforma dei regolamenti di istituto e di processo con una prima segmentazione per classi dimensionali di BCC.</p> <p>Gestisce, in maniera centralizzata, i rapporti con i centri informatici ed i centri di servizi, per chiedere ed ottenere la realizzazione di procedure applicative coerenti con le circolari normative ed i regolamenti emanati.</p>
<b>Federazioni Locali</b>	<p>Svolgono un ruolo di prossimità con una presenza nella BCC (nei consigli di amministrazione, nelle riunioni di lavoro, negli incontri formativi, ecc.), per presentare/illustrare le circolari normative e la regolamentazione organizzativa da adottare.</p> <p>Assicurano assistenza nella produzione degli ordini di servizi e nella personalizzazione dei regolamenti di istituto e di processo.</p> <p>Individuano un tutor per seguire le BCC.</p>

<b>BCC</b>	<p>Ricevono in eredità un repertorio che è anche frutto di un bagaglio di conoscenze di azioni e comportamenti. Sono sedimentazioni di apprendimento su una serie di decisioni ed esperimenti passati (Schein 1985, March 1978; Nelson e Winter 1982).</p> <p>Con l'ausilio della Federazione locale adottano ed adattano i documenti, definiti a livello nazionale, alle necessità della Banca.</p> <p>Di qui la necessità di prevedere un tutor che deve accompagnare l'Azienda.</p>
------------	--

### ***3.3 Verso una gestione più consapevole del processo di controllo prudenziale ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) alle luce delle nuove disposizioni di vigilanza in materia di controlli interni***

L'introduzione del Risk Appetite Framework o RAF<sup>24</sup>, ossia di un quadro di riferimento che deve definire la propensione al rischio dell'intermediario, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, i processi necessari per attuarli, impone una revisione di metodologie, prassi e soluzioni operative già in essere, in termini:

- organizzativi, attraverso:

1. la declinazione dei compiti degli organi e delle funzioni aziendali coinvolte nel RAF nonché delle linee guida per l'aggiornamento dei documenti organizzativi e di governance [con riguardo ai principali profili di rischio (di credito e controparte, di concentrazione, di tasso, di mercato, di liquidità) e di gestione delle relative interrelazioni (politiche di governo dei rischi, processo di gestione dei rischi, ICAAP, pianificazione strategica e operativa, sistema dei controlli interni, sistema degli incentivi, ecc.)];

2. la previsione dei flussi informativi;

- metodologici, con la individuazione di indicatori, di linee guida per la relativa valorizzazione e la fissazione delle soglie inerenti;
- applicativi, mediante interventi di sviluppo da apportare agli attuali supporti per la gestione dei rischi e dei processi di vigilanza (misurazione dei rischi, segnalazioni di vigilanza, ICAAP, simulazione, attività di alerting, reporting, ecc.).

Le BCC, nel definire il contenuto minimale del RAF, non possono non partire dall' ICAAP.

<sup>24</sup> Cfr. Circolare n. 263/2006, Titolo V – Capitolo 7 (Sistema dei Controlli Interni), 15° aggiornamento del 3 luglio 2013.

## L'ICAAP e lo SREP

Lo strumento per orientare, in modo sempre più efficiente ed efficace, il governo e l'operatività della banca all'effettiva creazione di valore, è rappresentato dal Processo ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment).

L'ICAAP, da articolare in autonomia secondo le linee guida determinate dalla Vigilanza, è un processo complesso che presuppone:

- adeguati meccanismi di governo societario;
- una struttura organizzativa con linee di responsabilità ben definite;
- efficaci sistemi di controllo interno.

Il processo ICAAP, in particolare, oltre a verificare la “tenuta” dei requisiti patrimoniali di I Pilastro, è diretto alla determinazione di un livello complessivo di capitale che tenga conto:

- dei rischi contemplati ma non pienamente misurati nel I Pilastro;
- dei rischi di II Pilastro;
- delle condizioni avverse che potrebbero interessare i mercati di riferimento in cui la Banca opera;
- del sistema di gestione dei rischi e dei controlli interni di cui la stessa dispone;
- del livello di propensione al rischio e degli obiettivi strategici della Banca;
- delle tecniche e degli strumenti di attenuazione del rischio utilizzate.

### Requisiti normativi per la definizione del processo ICAAP

Requisiti generali	Descrizione	Rif. Normativo
Efficacia nel tempo degli orientamenti strategici e delle politiche di gestione dei rischi	<i>L'Organo con funzione di supervisione strategica individua gli orientamenti strategici e le politiche di gestione del rischio, provvedendo al loro riesame periodico al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo. Esso è consapevole dei rischi a cui la banca si espone, conosce e approva le modalità attraverso le quali i rischi stessi sono rilevati e valutati.</i>	Circ. 263/06 B.d.I, Titolo V, Cap. 7, Sezione II, par. 2
Coerenza del capitale interno complessivo prospettico, definito in sede ICAAP e il piano strategico	<i>La determinazione prospettica del capitale interno complessivo e del capitale complessivo è coerente con il piano strategico pluriennale; stime che eventualmente facciano riferimento</i>	Circ. 263/06 B.d.I, Titolo III, Cap. 1, Sezione II, par.4

	<i>anche a esercizi successivi a quello corrente devono pertanto essere in linea con lo sviluppo operativo e patrimoniale tracciato dalla banca nel proprio piano strategico.</i>	
Identificazione delle azioni correttive	<i>Nella pianificazione annuale le banche devono anche identificare le azioni correttive da intraprendere in caso di errori o di scostamenti dalle stime.</i>	Circ. 263/06 B.d.I, Titolo III, Cap. 1, Sezione II, par.4

Attraverso lo **SREP** (Supervisory Review Evaluation Process), la Banca d'Italia effettua un vero e proprio processo di revisione e valutazione prudenziale, per:

1. analizzare l'esposizione a tutti i rischi rilevanti assunti ed i sistemi di controllo adottati;
2. verificare il rispetto dei requisiti patrimoniali e delle altre regole prudenziali;
3. valutare il procedimento aziendale di determinazione del capitale interno complessivo e l'adeguatezza del capitale complessivo rispetto al profilo di rischio della banca;
4. attribuire giudizi specifici per ogni tipologia di rischio della banca ed un giudizio complessivo sulla situazione aziendale;
5. individuare gli eventuali interventi di vigilanza da porre in essere <sup>25</sup>.

### Rischi Basilea 2 individuati dalla Banca d'Italia ai fini del Processo ICAAP

	<b>Classe di rischio</b>	<b>Definizione generale</b>	<b>M/V<sup>26</sup></b>
1	Rischio di Credito (incluso rischio di controparte)	Rischio di perdita derivante dall'insolvenza o dal deterioramento del merito creditizio delle controparti affidate.  Per Rischio di controparte si intende il rischio che la controparte di una transazione, avente ad oggetto determinati strumenti finanziari, risulti inadempiente prima del regolamento definitivo della transazione stessa.	M

<sup>25</sup> B.I. può richiedere alle banche i seguenti interventi correttivi (Circ. n. 263/2006 - Titolo III – Cap. 1 – Paragrafo 5):

1. rafforzamento dei sistemi, delle procedure e dei processi relativamente alla gestione dei rischi, ai meccanismi di controllo ed alla valutazione aziendale dell'adeguatezza patrimoniale;
2. contenimento del livello dei rischi, anche attraverso il divieto di effettuare determinate categorie di operazioni;
3. riduzione dei rischi anche attraverso restrizioni ad attività o alla struttura territoriale;
4. non distribuzione di utili o di altri elementi del patrimonio;
5. detenzione di patrimonio di vigilanza in misura superiore al livello regolamentare previsto per i rischi di credito, controparte, di mercato ed operativi.

<sup>26</sup> M=Misurabile perchè quantificabile; V = Valutabile perchè non quantificabile

2	Rischio di Mercato	Rischi generati dall'operatività sui mercati riguardanti gli strumenti finanziari, le valute e le merci.	M
3	Rischio Operativo	Rischio di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, eventi esogeni.	M
4	Rischio di Concentrazione	Rischio derivante da esposizioni verso controparti, gruppi di controparti connesse e controparti del medesimo settore economico o che esercitano la stessa attività appartenenti alla medesima area geografica.	M
5	Rischio di Tasso di Interesse	Rischio di subire perdite – su attività diverse da quelle allocate nel portafoglio di negoziazione di vigilanza – dovute a fluttuazioni avverse dei tassi di interesse.	M
6	Rischio di Liquidità	Rischio che la banca non sia in grado di adempiere ai propri impegni di pagamento o debba farvi fronte incorrendo in perdite economiche.	V
7	Rischio Residuo	Rischio che le tecniche di mitigazione del rischio di credito risultino meno efficaci del previsto.	V
8	Rischio di Cartolarizzazione	Rischio di incorrere in perdite dovute alla mancata rispondenza tra sostanza economica delle cartolarizzazioni e le decisioni di valutazione e gestione del rischio.	V
9	Rischio di Reputazione	Rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti (soci, nel caso delle bcc), investitori o autorità di vigilanza.	V
10	Rischio Strategico	Rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata delle decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo.	V

### **Compiti e Responsabilità degli Organi Societari nel Processo ICAAP.**

La responsabilità del processo ICAAP è posta in capo agli organi di governo societario della banca.

Gli organi aziendali, come emerge chiaramente dalla normativa di vigilanza sinora commentata, svolgono congiuntamente un ruolo di indirizzo, attuazione e controllo del complessivo processo ICAAP.

#### **Consiglio di Amministrazione<sup>27</sup>**

Il Consiglio di Amministrazione è responsabile del Sistema dei Controlli Interni e, pertanto, nell'ambito della *governance* dei rischi, è responsabile della definizione, approvazione e

<sup>27</sup> Vedi **Appendice 5**, Scheda 1 – Compiti del C.d.A.

revisione degli orientamenti strategici e delle linee guida di gestione dei rischi, nonché degli indirizzi per la loro applicazione e supervisione.

Coerentemente con la Circolare Banca d'Italia 263/06, ai fini ICAAP, il Consiglio di Amministrazione:

- definisce e approva il processo per la determinazione del capitale complessivo adeguato in termini attuali e prospettici a fronteggiare tutti i rischi rilevanti;
- assicura l'aggiornamento tempestivo di tale processo in relazione a modifiche significative delle linee strategiche, dell'assetto organizzativo o del contesto operativo di riferimento;
- promuove il pieno utilizzo delle risultanze dell'ICAAP a fini strategici e gestionali.

### **Direzione Generale<sup>28</sup>**

La Direzione Generale assiste, con il supporto delle funzioni aziendali competenti, il Consiglio di Amministrazione nella definizione degli indirizzi strategici. Conseguentemente è responsabile dell'attuazione degli orientamenti strategici e delle linee guida definiti dal C.d.A. cui riporta direttamente in proposito. In tale ambito, è responsabile della definizione, implementazione e supervisione di un efficace sistema di gestione e controllo dei rischi.

### **Collegio Sindacale<sup>29</sup>**

Nell'ambito del proprio ruolo istituzionale, il Collegio Sindacale vigila sull'adeguatezza e sulla rispondenza dell'intero processo ICAAP e del sistema di gestione e controllo dei rischi ai requisiti stabiliti dalla normativa.

Per lo svolgimento delle proprie attività, il Collegio Sindacale si avvale delle evidenze e delle segnalazioni delle funzioni di controllo (*Internal Auditing, Funzione di Conformità, Risk Management ovvero Pianificazione e Controlli, Società di Revisione Esterna*).

Nell'effettuare il controllo il Collegio Sindacale valuta, nel continuo, le eventuali anomalie che possono essere sintomatiche di disfunzioni degli organi responsabili. Discute delle anomalie, in termini propositivi e risolutivi, nelle riunioni consiliari.

## **L'AGIRE PRATICO DEGLI ORGANI SOCIETARI NEL PROCESSO ICAAP**

L'adeguatezza patrimoniale costituisce il risultato finale di un processo (l'ICAAP appunto) che richiede alle Banche, ed in particolare agli Organi di Vertice, riflessioni ed approfondimenti con riferimento:

---

<sup>28</sup> Vedi **Appendice 5**, Scheda 2 – Compiti della Direzione

<sup>29</sup> Vedi **Appendice 5** – Scheda 3 - Compiti del Collegio Sindacale

- a) alla definizione degli indirizzi strategici ed alle politiche di rischio;
- b) agli assetti organizzativi e sistemi di controllo;
- c) agli strumenti ed alle tecniche di misurazione e controllo dei rischi.

Il processo di controllo prudenziale è presupposto rilevante della governance aziendale e richiede, sempre più, l'assunzione – da parte dei Vertici aziendali – di una maggiore consapevolezza strategica ed organizzativa poiché la conduzione di ogni impresa (quella bancaria in modo particolare), impone l'adozione di misure per mitigare i rischi aziendali. Le misure si possono adottare nel momento in cui si conoscono i rischi potenziali e i limiti oltre i quali scattano soglie di attenzione.

L'ICAAP rappresenta il momento in cui si realizza la massima assunzione di consapevolezza da parte degli Organi di Governo e Controllo e delle strutture direzionali in ordine all'adeguatezza dei presidi necessari a fronteggiare il rischio aziendale. L'esecuzione delle attività inerenti va incardinata all'interno di un percorso logico, operativo e strutturato che coinvolge i diversi livelli della struttura. L'individuazione delle funzioni o delle strutture aziendali cui compete l'elaborazione o predisposizione delle varie fasi e/o attività del processo ICAAP, deve essere effettuata dalla Banca tenendo conto dei propri profili dimensionali e operativi e, da un punto di vista gerarchico/funzionale, strutturata in un organigramma/fuzionigramma con ruoli, compiti e responsabilità chiari e formalizzati.

Il Resoconto ICAAP, ossia l'output del processo ICAAP, costituisce un documento di governo di fondamentale importanza per la Banca; esso deve esprimere la effettiva situazione aziendale (attuale e prospettica) sotto ogni punto di vista.

In estrema sintesi, ad ogni banca, anche a quelle di minori dimensioni come le BCC, sono richiesti, nel nuovo contesto normativo ormai delineatosi in maniera compiuta, tre impegni fondamentali:

1. il primo riguarda l'individuazione, la misurazione e la gestione dei rischi; la banca<sup>30</sup> deve procedere, in modo consapevole, al prezzamento dei rischi assunti (ossia deve essere in grado di identificare, misurare e controllare); tale attività è fondamentale per la redditività, la solidità patrimoniale ed il futuro dell'azienda;
2. il secondo impegno riguarda l'allocazione del capitale; la banca<sup>31</sup> deve ripartire il capitale in proporzione al volume dei rischi assunti e per unità di business;
3. il terzo, strettamente legato ai precedenti, attiene all'organizzazione; la banca<sup>32</sup> deve costruire una struttura organizzativa attraverso regole chiare e trasparenti che devono

---

<sup>30</sup> Intendendo, per banca, gli Organi con Funzioni di Supervisione Strategica e di Gestione.

<sup>31</sup> Vedi nota precedente

<sup>32</sup> Vedi nota precedente

essere comprese e condivise. L'organizzazione (intendendo un insieme di processi, misure, e meccanismi) è essenziale per assicurare:

- una consapevole assunzione dei rischi;
- un'efficace ed efficiente gestione degli stessi e del capitale;
- creazione di valore (e quindi crescita e continuità aziendale).

Gli organi sociali dovrebbero sforzarsi di tradurre tali impegni nei seguenti passaggi:

I	Individuazione dei rischi, definizione e misurazione/valutazione; tale attività consente di: - quantificare l'ammontare di capitale assorbito da rischi generati dall'operatività della banca; - prezzare i prodotti offerti.
II	Analisi e confronto con i vincoli regolamentari esterni (che rappresentano i requisiti patrimoniali minimi per valutare il processo di gestione del rischio e del capitale).
III	Quantificazione del capitale complessivo necessario alla banca per fronteggiare i rischi (assunti) di I e II Pilastro; stima del rendimento atteso sulla scorta di una pianificazione patrimoniale attenta e coerente; confronto, poi, delle previsioni formulate con i profitti effettivamente prodotti dalla banca per verificare quanto valore viene creato o distrutto dalla gestione.
IV	Definizione di un impianto organizzativo e regolamentare in grado di assolvere ad una funzione positiva ed una regolativa (una "Guida" nella sostanza). <i>"La regolamentazione è una necessità, l'eccesso di regolamentazione è un'inefficienza".</i>

### **Ipotesi di lavoro per il CdA di una BCC**

Perché al **processo ICAAP** si accompagni un maggiore coinvolgimento ed una maggiore consapevolezza, si propone una lista, non esaustiva, composta da 25 quesiti (suddivisi in 4 gruppi: a, b, c, d) che i componenti dei Consigli di Amministrazioni e dei Collegi sindacali potrebbero utilizzare per eseguire, in maniera più agevole, i passaggi di cui alla tavola precedente.

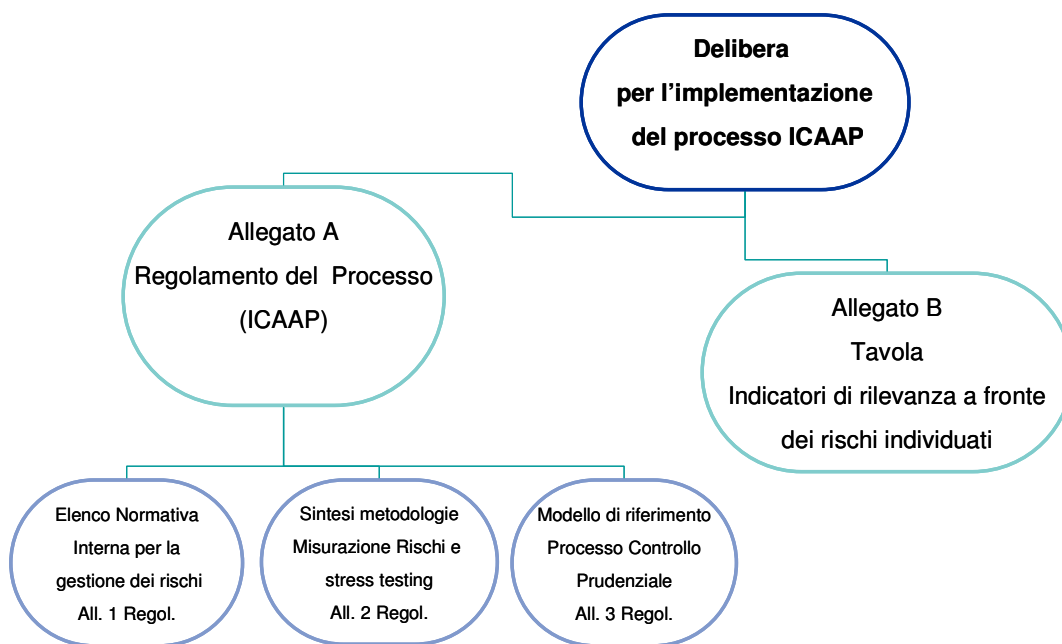
**a**

1. Quali sono le principali classi di rischio che incidono sulla redditività e sulla solvibilità della banca?
2. Sono state deliberate, per i rischi misurabili, le metodologie di calcolo da seguire?

Il C.d.A. deve deliberare: a) di misurare/valutare i rischi contenuti nell'elenco di cui all' allegato A della circolare B.I. n.263/2006, prima riproposti per completezza;

b) le metodologie per la misurazione ed il monitoraggio dei rischi quantificabili e l'esecuzione degli stress test.

L'implementazione del processo e la predisposizione del resoconto ICAAP, richiede – da parte degli Organi Aziendali - assunzioni di delibere e di decisioni, nel rispetto dello schema seguente.



**b**

3. Qual è il posizionamento attuale della Banca rispetto ai rischi individuati?
4. Che assorbimento di capitale comportano? Come sono distribuiti gli assorbimenti patrimoniali tra i vari rischi? Con riferimento al rischio di credito, qual è la ponderazione media dell'attivo? E delle varie forme tecniche di impiego, nonché dei crediti deteriorati?
5. Il capitale complessivo è in grado di fare fronte a tutti i rischi assunti?
6. L'eccedenza patrimoniale (capitale libero) è sufficiente/soddisfacente?
7. Che indice di patrimonializzazione esprime la banca?
8. Quali presidi (organizzativi e di controllo) sono previsti/adottati?
9. Sono stati definiti indicatori di rilevanza per monitorare periodicamente i rischi (quantificabili e non)? E le soglie di attenzione?
10. E' previsto un reporting periodico?

Le attività da porre in essere (e da assicurare nel continuo) possono essere sviluppate cercando di implementare la matrice proposta **nell'Appendice 5 – SCHEDA 4**

### C

11. Nel definire gli indirizzi strategici sono state definite le politiche di assunzione, gestione e controllo dei rischi? E gli obiettivi patrimoniali?
12. Le previsioni di crescita formulate nel budget annuale, tengono conto dell'assorbimento di capitale e delle politiche definite?
13. Quale è il posizionamento prospettico della Banca rispetto ai rischi?
14. Che assorbimento di capitale comportano? Come sono distribuiti gli assorbimenti patrimoniali tra i vari rischi? Con riferimento al rischio di credito, quale è la ponderazione media dell'attivo? E delle varie forme tecniche di impiego? Quanto pesano i crediti deteriorati? Sono in linea con le politiche deliberate?
15. L'eccedenza patrimoniale (capitale libero) prospettica, è coerente con lo sviluppo ipotizzato?
16. Il rendimento atteso (utile) determina una crescita del patrimonio?
17. Gli indici (quello di patrimonializzazione, in particolare) migliorano?
18. Sono stati individuati interventi correttivi/migliorativi di natura organizzativa e patrimoniale?

La definizione degli indirizzi strategici e degli obiettivi operativi, da parte delle Funzioni di supervisione strategica e di gestione, richiede sforzi aggiuntivi rispetto al passato per assicurare coerenza all'interno del processo Icaap (in particolare, nell'ambito del resoconto, tra la sezione 1 dove sono rappresentate informazioni quantitative e la sezione 4, dove sono indicati gli assorbimenti patrimoniali prospettici). Il C.d.A., partendo dalla situazione attuale della BCC (e da quelle pregresse), deve determinare i criteri di allocazione del capitale, stabilire le politiche di impiego e di raccolta (considerando i connessi rischi ed i conseguenti assorbimenti patrimoniali). L'attività di pianificazione deve essere fatta in maniera più puntuale (con riferimento soprattutto al 1° anno di previsione). Per il rischio di credito, i livelli di pianificazione diventano due, dal momento che bisogna, di fatto, assicurare l'integrazione tra la pianificazione di prodotto (ossia per forma tecnica) e il fabbisogno di capitale ad essa connesso, anche in ottica prospettica. Per ciascuno dei portafogli regolamentari "Basilea 2", occorre analizzare le posizioni sottostanti (le cosiddette **Forme Tecniche Originarie Puma 2**) ed i relativi attributi [EAD (*lorda, netta, rischio di credito, rischio di controparte*), equivalente creditizio, ponderazione, rwa, etc.] ad una certa data (situazione attuale - tempo t); su tale situazione di dettaglio bisogna formulare le ipotesi di crescita (situazione prospettica – tempo t+1). Relativamente ai rischi di tasso e di liquidità, è necessario prestare attenzione alla struttura per scadenza delle attività e delle passività. Dopo aver costruito il budget finanziario ed economico bisogna verificare le coerenze. Ad esempio: il Patrimonio complessivo e quello libero, non dovrebbero diminuire rispetto alla situazione di partenza; le performance degli indicatori individuati non dovrebbero peggiorare; l'indice di patrimonializzazione ed il coefficiente di solvibilità (total capital ratio) dovrebbero tendenzialmente migliorare. Gli organi di supervisione strategica e di gestione, hanno la responsabilità di individuare le aree di miglioramento del processo ICAAP e gli interventi organizzativi e patrimoniali che s'intendono attuare.

**d**

19. Periodicamente (trimestralmente), unitamente all'analisi degli scostamenti di budget, vengono verificati gli assorbimenti di capitale determinati dai rischi misurabili? I requisiti minimi di vigilanza sono rispettati?

20. Si procede ad un confronto con le stime effettuate?

21. Si verifica se si è in linea con gli obiettivi patrimoniali ed economici stabiliti?

22. Gli indicatori definiti per monitorare tutti i rischi (incluso quelli non misurabili) vengono valorizzati?

23. I presidi (organizzativi e di controllo) adottati sono attuati? Risultano efficaci?

24. Gli interventi correttivi/migliorativi di natura organizzativa e patrimoniali individuati sono stati attuati/in corso di attuazione?

25. I flussi informativi (reporting) vengono prodotti, analizzati e discussi in sede consiliare?

Il processo ICAAP, in quanto processo di governo, rappresenta, per gli organi sociali, lo strumento per tenere sotto controllo la banca nel continuo e nel suo complesso.

La verifica dei risultati raggiunti/non raggiunti/raggiunti in parte, nonché la conseguente analisi degli scostamenti, deve indurre la Banca ad un continuo e formale riposizionamento degli obiettivi quali-quantitativi. Tale attività deve essere considerata ordinaria e normale all'interno di un processo di pianificazione strategica, di budgeting e di controllo di gestione correttamente impostato.

Ogni tre mesi occorre:

- analizzare, unitamente alle voci economico-patrimoniali, gli assorbimenti patrimoniali relativi ai rischi di I e II pilastro. I primi sono disponibili poiché formano oggetto di segnalazione, in Banca d'Italia, ogni tre mesi (matrice dei conti – base informativa Y). Gli altri (rischi di II pilastro) sono misurabili con l'ausilio delle procedure informatiche che nel frattempo sono state adeguate per fornire le informazioni occorrenti;
- assicurare la valorizzazione degli indicatori di rilevanza ed analizzarne gli esiti;
- appurare l'efficacia dei presidi organizzativi e di controllo, il livello di osservanza della regolamentazione interna, l'utilizzo degli strumenti adottati;
- predisporre i flussi informativi.

Nel continuo ogni operazione di raccolta e di impiego va valutata, in sede consiliare, anche dal punto di vista dell'impatto patrimoniale. Ad esempio le operazioni di impiego (almeno quelle più rilevanti) potrebbero essere corredate, in sede di delibera, da un set informativo ulteriore rispetto a quello ordinario (occorrerebbe specificare il rischio connesso, l'assorbimento patrimoniale, la coerenza con le politiche, le regole ed i budget approvati).

Gli interventi di miglioramento del processo ICAAP approvati e dichiarati nel resoconto (Sezione Autovalutazione) inviato in Banca d'Italia, vanno attuati e monitorati.

Per supportare il CdA nella definizione degli indirizzi strategici, è stato predisposto un Questionario (Appendice 6) che si propone di stimolare una conversazione strategica all'interno dell'organo di governo della BCC e di elevare la consapevolezza sul ruolo di amministratore.

## L'OUTPUT DEL PROCESSO ICAAP: "IL RESOCONTO"

Annualmente (entro aprile) occorre fornire un'informativa sul Processo ICAAP alla Banca d'Italia.

L'informativa è resa attraverso un documento denominato "Resoconto"; questo deve essere corredato da una delibera del Consiglio di Amministrazione e da una relazione del Collegio Sindacale, attraverso le quali, i richiamati organi si esprimono sul processo secondo le rispettive competenze ed attribuzioni.

Il resoconto è articolato in 6 aree informative, dal contenuto duplice: descrittivo e valutativo.

<b>Aree Informative ICAAP</b>	
<b>1</b>	<b><u>Linee strategiche e orizzonte previsivo considerato</u></b> , in cui sono rappresentate le principali informazioni qualitative [inerenti gli obiettivi di sviluppo patrimoniali, organizzativi (risorse umane e tecnologiche), sociali, ecc.], e quantitative relative al piano strategico in corso di attuazione nonché al budget elaborato.
<b>2</b>	<b><u>Governo societario, assetti organizzativi e sistemi di controllo connessi con l'ICAAP</u></b> , in cui sono delineati i ruoli e le responsabilità ricoperte dagli organi aziendali nella definizione ed indirizzo del processo ICAAP, nonché le mansioni delle funzioni aziendali per lo svolgimento del processo ed in termini di presidio dello stesso.
<b>3</b>	<b><u>Metodologie e criteri utilizzati per l'intetificazione, la misurazione, l'aggregazione dei rischi per la conduzione degli stress test</u></b> , dove è riportata la mappa dei rischi cui la Banca è esposta, esplicitando - per ciascuno di essi - le metodologie di quantificazione del capitale interno e di conduzione dello stress testing e degli strumenti di attenuazione e controllo.
<b>4</b>	<b><u>Stima e componenti del capitale interno complessivo con riferimento alla fine dell'esercizio precedente e, in ottica prospettica, dell'esercizio in corso</u></b> , in cui si forniscono i dati relativi al capitale interno calcolato a fronte di ciascun rischio e quello complessivo.
<b>5</b>	<b><u>Raccordo fra capitale interno, requisiti regolamentari e tra capitale complessivo e patrimonio di vigilanza</u></b> , dove sono elencate e definite le componenti patrimoniali a copertura del capitale interno complessivo, spiegandone la computabilità a fini di vigilanza.
<b>6</b>	<b><u>Autovalutazione</u></b> , in cui sono individuate le aree del processo suscettibili di miglioramento e sono dettagliati gli interventi, organizzativi e/o patrimoniali, pianificati per la correzione e lo sviluppo del processo.

Il resoconto deve consentire all'Organo di Vigilanza, attraverso lo SREP (Supervisory Review Evaluation Process), di valutare i presidi di natura patrimoniale e organizzativa presenti presso la banca per fare fronte ai rischi assunti.

### **3.4 Organizzazione Aziendale e Sistema dei Controlli Interni: la proposizione di modelli per tipologia di BCC**

La struttura organizzativa ed il sistema dei controlli interni di una banca devono assicurare il conseguimento delle seguenti finalità<sup>33</sup>:

1. *verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;*
2. *contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della banca (Risk Appetite Framework – “RAF ed ICAAP);*
3. *salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;*
4. *efficacia ed efficienza dei processi aziendali;*
5. *affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;*
6. *prevenzione del rischio che la banca sia coinvolta, anche involontariamente, in attività illecite (con particolare riferimento a quelle connesse con il riciclaggio, l'usura ed il finanziamento al terrorismo);*
7. *conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne.*

I principi generali sopra declinati sono validi per tutte le banche a prescindere dalle dimensioni e dal tipo di operatività svolta. Le piccole banche come le BCC, possono uniformarsi a tali principi e, più in generale, alle regole delle *Nuove Disposizioni di Vigilanza Prudenziale* solo attraverso l'applicazione del criterio di proporzionalità, contemplato dalla normativa.

Per queste banche bisognerebbe:

- ipotizzare organizzazioni e sistemi dei controlli interni coerenti, con le dimensioni, con l'attività svolta e con il modello di business adottato, evitando la creazione di strutture complesse non giustificate da finalità operative;
- puntare sull'outsourcing perché l'esternalizzazione sarà, sempre più, il modello verso cui tendere soprattutto per le funzioni di controllo;
- non perdere il contatto con la realtà;
- investire su manager di prima linea capaci di fare bene il proprio lavoro (*sporcandosi le mani in prima persona*<sup>34</sup>) e coordinare quello degli altri.

---

<sup>33</sup> Circolare 263/2006, Titolo V – Capitolo 7 - Il Sistema dei Controlli Interni (Sezione I, paragrafo 6. Principi generali).

<sup>34</sup> L'esempio e la pratica valgono più di una circolare.

In ragione di queste necessità e tenendo presenti le indicazioni derivanti dall'esperienza maturata sul campo e degli esiti delle indagini compiute, si proporranno tre ipotesi di modelli organizzativi a cui correlare differenti attività di controllo. I "modelli" definiti, sono calibrati sulle diverse specificità presenti all'interno della Categoria del Credito Cooperativo. Si è proceduto, quindi, preliminarmente a:

- classificare le BCC dal punto di vista dimensionale ("minime", "medie" e "maggiori"), tenendo conto dell'organico e del numero degli sportelli;
- identificare i diversi problemi attinenti l'assetto organizzativo dei controlli mediamente riscontrati presso le tipologie di BCC individuate.

Per le tre tipologie di BCC vengono proposte diverse soluzioni, sia in termini di collocazione organizzativa delle principali funzioni aziendali (operative e di controllo), che di meccanismi di coordinamento da attivare tra le stesse. Per "funzione aziendale" si intende l'insieme dei compiti e delle responsabilità assegnate per l'espletamento di una determinata fase dell'attività aziendale<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Circolare 263/2006, Titolo V – Capitolo 7 - Il Sistema dei Controlli Interni (Sezione I, paragrafo 3. Definizioni).

TIPOLOGIA BCC	NUMERO DIPENDENTI	NUMERO SPORTELLI	ASSETTO ORGANIZZATIVO:PRINCIPALI CARATTERISTICHE
BCC di dimensioni minime	Fino a 40	Fino a 6/7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funzioni di Controllo Interno unificate (alle dirette dipendenze del CdA)</li> <li>2. Livello di esternalizzazione di Funzioni ed Attività alto ed indispensabile</li> <li>3. Nomina di un unico Referente per le funzioni/attività esternalizzate</li> <li>4. Presenza di limitate Unità Organizzate di Staff alla Direzione;</li> <li>5. Unità Organizzative di Linea (operative e di business accorpate) con personale dedito anche attività di controllo (dei rischi e di conformità)</li> <li>6. Ripporto diretto di tutte le Unità Organizzative (di linea e di staff) alla Direzione</li> </ol>
BCC di dimensioni medie	Da 40 a 100	Da 6/7 a 15/20	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funzioni di Controllo Interno più strutturate (alle dirette dipendenze del CdA)</li> <li>2. Livello di esternalizzazione di Funzioni e Attività medio-alto</li> <li>3. Nomina di più Referenti per le funzioni/attività esternalizzate</li> <li>4. Presenza di Unità Organizzative di Staff alla Direzione</li> <li>5. Presenza di Gruppi di Lavoro (GdL) e/o di Gruppi di Supporto (GdS)</li> <li>6. Presenza di Unità Organizzative di Linea (operative e di business) più articolate</li> <li>7. Ripporto diretto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- delle Unità Organizzative di Staff alla Direzione</li> <li>- delle Unità Organizzative di Linea ai Responsabili di Aree/Settori</li> </ul> </li> </ol>
BCC di dimensioni maggiori	Oltre 100	Oltre 15/20	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funzioni di Controllo Interno (alle dirette dipendenze del CdA)</li> <li>2. Livello di esternalizzazione di Funzioni e Attività medio</li> <li>3. Presenza di più Referenti per le funzioni/attività esternalizzate</li> <li>4. Presenza di Unità Organizzative di Staff alla Direzione strutturate</li> <li>5. Presenza (eventuale) di Gruppi di Lavoro (GdL) responsabili della definizione ed attuazione di progetti aziendali</li> <li>6. Unità Organizzative di Linea complesse ed articolate su più livelli con compiti di coordinamento e controllo</li> <li>7. Ripporto diretto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- delle Unità Organizzative di Staff alla Direzione</li> <li>- delle Unità Organizzative di Linea ai Responsabili di Aree/Settori</li> </ul> </li> </ol>

Nella progettazione si è tenuto conto che si è in presenza di una impresa bancaria (Bernasconi, 2003), dove le attività sono contemporaneamente funzioni, processi, servizi e, pertanto, la forma organizzativa prescelta è stata quella di *tipo unitario con struttura funzionale*. La configurazione proposta è la forma unitaria burocratica (Mintzberg 1983)], caratterizzata da una formalizzazione dei compiti e da una divisione orizzontale e verticale

tra unità organizzative e tra organi di decisione, controllo ed operativi. I meccanismi di coordinamento tra le unità pur essendo rappresentati da una combinazione di procedure formali di comunicazione, standardizzazione dei processi aziendali, supervisione e intervento gerarchico (Lawrence e Lorsch 1967), tendono, per altro verso, anche alla standardizzazione delle conoscenze e delle competenze [meccanismi tipici della forma organizzativa unitaria definita burocrazia professionale (Mintzberg 1983)].

## **Definizione delle unità organizzative<sup>36</sup> utilizzate per la costruzione delle strutture**

### **Direzione Generale**

La Direzione Generale è composta dal Direttore Generale e da uno o più Vice Direttori.

La Direzione Generale attua le politiche e le strategie approvate dal Consiglio di Amministrazione e concorre a determinare l'orientamento dell'attività aziendale.

La Direzione Generale, inoltre, è deputata al coordinamento di Funzioni, Aree e Settori, Gruppo di Lavoro e Comitati.

### **Comitato Rischi/Comitato di Direzione**

Organo di supporto con funzione consultiva. E' composto dalla Direzione Generale, dai Responsabili delle Aree e dei Settori, i quali rispondono direttamente alla Direzione Generale e collaborano con essa fornendo adeguato supporto e consulenza, dai Responsabili delle Funzioni Compliance e Antiriciclaggio, Pianificazione Controlli, Organizzazione, Strumenti & Applicazioni e dalla Segreteria AA. GG. e Soci.

### **Funzioni alle dirette dipendenze degli OFSS e OFG**

Sono le funzioni di controllo permanenti ed indipendenti (Internal Audit, Compliance e Risk Management) che rispondono direttamente al CdA.

### **Funzioni di Staff**

Collaborano con la Direzione Generale nei confronti della quale forniscono adeguato supporto e consulenza. Nell'esercizio delle loro funzioni i Responsabili di tali unità organizzative rispondono direttamente alla Direzione Generale.

### **Aree**

Rappresentano l'insieme delle unità organizzative omogenee per contenuti tecnici ed operativi o per finalità organizzative, strumentali al raggiungimento degli obiettivi economici e qualitativi intrinseci alle funzioni assegnate. Le Aree, formalmente costituite,

---

<sup>36</sup> Unità organizzativa intesa come insieme di "diritti e obbligazioni" dove le parti sono attori oltre che organi (Crozier e Friedberg, 1977).

rispondono dell'integrità di svolgimento delle attività loro attribuite, della correttezza delle operazioni effettuate nel loro ambito e del livello di efficienza richiesto. La responsabilità delle Aree è affidata a responsabili formalmente designati.

### **Settori**

Costituiscono unità organizzative, meno vaste e complesse delle Aree, dedicate agli ambiti aziendali di business che operano per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, con scambio di informazioni continuo al fine di governare, d'intesa con la direzione, i fatti aziendali in maniera completa e sinergica.

### **Uffici**

Raggruppati all'interno delle Aree e dei Settori identificano le unità organizzative destinate allo svolgimento di predeterminati compiti tecnico-operativi definiti per classi omogenee, affini o complementari. Essi possono essere costituiti, su proposta della Direzione Generale.

### **Rete di Vendita**

Identifica le unità organizzative rappresentate dagli sportelli aperti al pubblico (*Filiali*) distribuiti sul territorio di competenza della banca. Ricomprende, inoltre, i canali di contatto con la clientela ad essi alternativi.

### **Gruppi di Lavoro (GdL)**

Si tratta di "cantieri di lavoro" costituiti per seguire specifici progetti o per occuparsi di determinate problematiche aziendali. Possono essere di tipo permanente (*se previsti nel Regolamento d'Istituto*) o temporaneo. Sono composti, su indicazione della Direzione, da risorse aziendali appartenenti alla unità organizzative che vengono chiamate a collaborare e svolgere compiti aggiuntivi a quelli previsti dal ruolo svolto.

### **Gruppi di Supporto (GdS)**

Sono insiemi di presidi specialistici costituiti per dare supporto/consulenza a determinate unità organizzative. Sono composti, su indicazione della Direzione, da risorse aziendali appartenenti alla unità organizzative che vengono chiamate a collaborare e svolgere compiti aggiuntivi a quelli previsti dal ruolo svolto.

### 3.4.1 BCC DI DIMENSIONI MINIME

La BCC di dimensioni minime deve tener conto di una pianta organica contenuta e, pertanto, gli spazi di intervento sono limitati. Per tale motivo i principi di progettazione organizzativa per la configurazione dell'assetto organizzativo e delle funzioni di controllo, hanno tenuto conto dei vincoli di seguito riportati.

Il CdA (quale OFSS e OFG) deve assicurarsi che la difficoltà di fare fronte in maniera soddisfacente alla separazione di attività aziendali in conflitto di interesse, venga mitigata con apposite contromisure.

Il C.S. (quale OFC) deve definire la periodicità e l'ampiezza dei controlli, in stretto raccordo con la funzione di controllo interno e con la funzione di Internal Audit (esternalizzata), tenendo conto degli specifici problemi di controllo della BCC, con particolare riferimento a eventuali conflitti di interesse non risolti nell'ambito delle attività svolte dalle unità organizzative;

La Direzione (pur non potendo essere identificata con l'OFG) partecipa alla funzione di gestione e deve svolgere un ruolo di raccordo funzionale tra le funzioni aziendali di controllo di secondo livello e l'organo con funzione di gestione, da cui dipendono gerarchicamente le citate funzioni.

Le BCC di dimensioni minime, pur non delegando le proprie responsabilità (operazione impossibile e, quindi, improponibile), devono ricorrere indispensabilmente, in maniera significativa, all'outsourcing per lo svolgimento di determinate funzioni aziendali. In particolare, per le funzioni di controllo, non riuscendo a garantire il rispetto dei requisiti richiesti dalla normativa, esternalizzano a soggetti terzi (come le Federazioni regionali delle banche di credito cooperativo)<sup>37</sup>, dotati di requisiti idonei in termini di professionalità e indipendenza, le Funzioni Internal Audit (Revisione Interna), Compliance ed Antiriciclaggio. Tali funzioni svolgono le attività definite in appositi accordi esternalizzazione nel rispetto delle disposizioni di vigilanza<sup>38</sup>.

La funzione di Internal Audit si affianca alla Direzione nell'attività di valutazione di rischio globale delle BCC (*Risk Self Assessment*) nonché nella predisposizione del complessivo "piano dei controlli" della banca, piano che definisce i presidi di controllo a mitigazione dei

---

<sup>37</sup> I soggetti terzi nel caso delle BCC sono gli organismi associativi di categoria (come ad esempio le Federazioni regionali delle banche di credito cooperativo)

<sup>38</sup> Circolare 263/2006, Titolo V – Capitolo 7 - Il Sistema dei Controlli Interni [Sezione IV Esternalizzazione di Funzioni Aziendali (Outsourcing) al di fuori del Gruppo Bancario].

rischi individuati e assegna le relative responsabilità alle diverse unità organizzative. La funzione di Internal Audit garantisce, altresì, una maggiore continuità all'azione di controllo, potendo svolgere, anche in via sistematica, i controlli presso le Filiali per quanto attiene i profili organizzativi, gestionali e operativi, in relazione ai processi tempo per tempo auditati;

E' prevista la costituzione di un'unica unità organizzativa di controllo interno denominata Pianificazione e Controlli. Trattasi di un presidio polifunzionale alle dirette dipendenze del CdA che svolge in maniera integrata e continuativa le attività di controllo sulla gestione rischi (Risk Management), di pianificazione e controllo di gestione e di organizzazione; a tale Funzione è assegnata anche la responsabilità della Conformità (Compliance) e dell'Antiriciclaggio; inoltre, la funzione può supportare la Direzione nell'espletamento di quei controlli di linea non altrimenti attribuibili all'interno della struttura.

Oltre che per la esternalizzazione delle Funzioni di Controllo interno, le BCC di dimensioni minime si caratterizzano per l'affidamento in outsourcing anche di altre attività meno importanti (attività di back office).

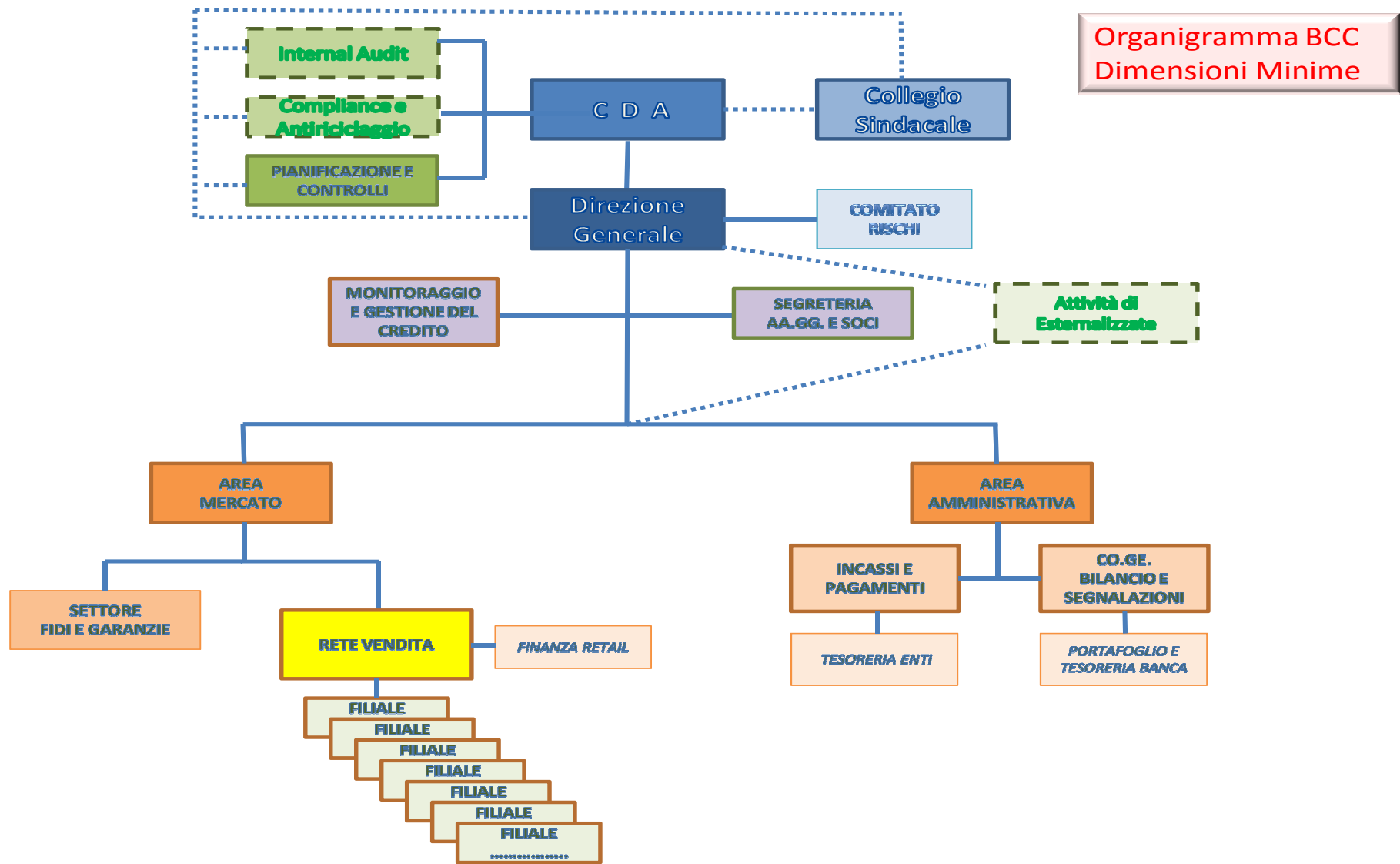
E' istituita una unità organizzativa dedicata al Controllo andamentale delle posizioni ed alla Gestione del Pre-Contenzioso e Contenzioso della Banca in Staff alla Direzione; laddove ciò non fosse possibile la funzione può essere attribuita alla Direzione, che si avvarrà del supporto della funzione di Pianificazione e Controlli per l'individuazione delle posizioni rischiose e la classificazione delle stesse. Questa situazione deve essere però mitigata da specifiche contromisure; si richiama, tra l'altro, la necessità che il CdA definisca i criteri relativi a:

- una più assidua azione di controllo e reporting da parte della funzione di Pianificazioni e Controlli sull'andamento del portafoglio;
- un'attività di reporting da parte del Direttore - sintetica, tempestiva e accurata - al CdA e al C.S. sull'andamento storico e prospettico del portafoglio crediti e da un reporting sulle singole posizioni più esposte al rischio;
- all'ampiezza e alle modalità di esercizio delle deleghe, prevedendo contromisure che comportino, ove opportuno, il ricorso a valutazioni collegiali delle decisioni di affidamento.

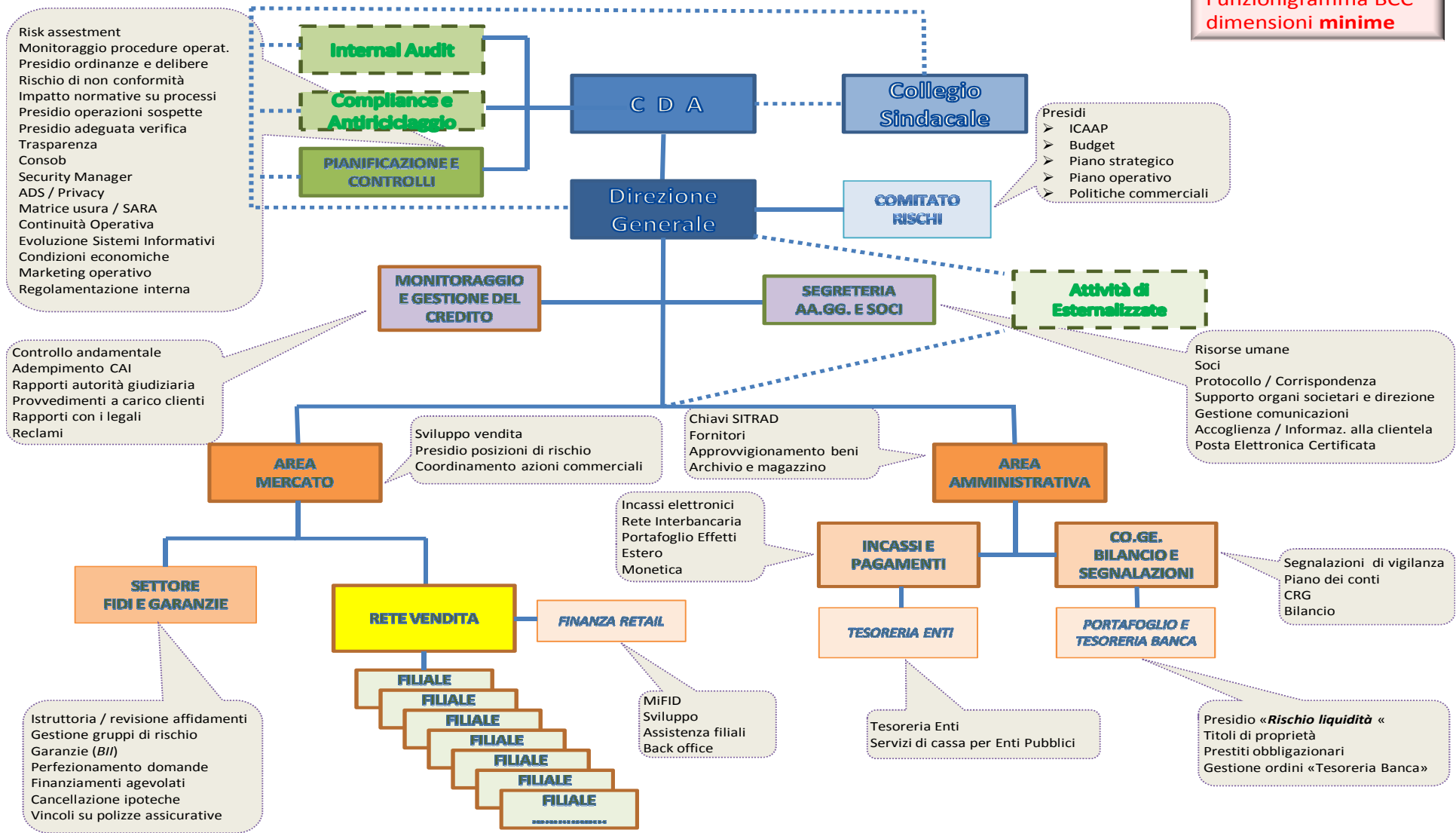
Per le gestione del pre-contenzioso e contenzioso è necessario il ricorso a legali esterni.

Nelle pagine seguenti si rappresenta l'organigramma tipo della Bcc di dimensioni minime in due versioni. La seconda figura contiene una descrizione macro delle principali attività assegnate alle unità organizzative previste.

Lo schema di organigramma deve essere modulato in funzione di aspetti operativi e di rischio propri di ogni banca.



**Funzionigramma BCC  
dimensioni minime**



Organi	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<b>Consiglio di Amministrazione</b>	<p>Il CdA deve assicurarsi che - ove le dimensioni contenute della banca impediscano la segregazione di attività in conflitto di interesse - tali conflitti vengano mitigati con apposite contromisure. A tal fine, in sede di valutazione annuale del sistema dei controlli, l'organo amministrativo esamina i riferimenti dell'Internal Audit e le proposte della Direzione relativamente ai conflitti di interesse non risolvibili mediante un'effettiva segregazione funzionale e delibera le conseguenti contromisure, tenendo conto delle osservazioni del Collegio sindacale.</p>
<b>Collegio Sindacale</b>	<p>Oltre alle attività tradizionali specifiche, il Collegio Sindacale in raccordo con l'Internal Audit deve vigilare su tutte le situazioni di conflitto di interesse e quindi di maggiore esposizione al rischio "consapevolmente assunte dalla Banca" e generate dall'impossibilità di garantire condizioni di segregazione funzionale.</p> <p>In particolare, nell'ambito della valutazione annuale del sistema dei controlli interni, l'organo di controllo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tenendo conto delle valutazioni dell'Internal Audit, individua le situazioni di conflitto di interesse non risolte;</li> <li>- pianifica la frequenza e la tipologia degli specifici controlli su tali conflitti;</li> <li>- definisce frequenza e modalità del raccordo con l'Internal Audit in modo da assicurarne un'intensità correlata alle peculiarità di rischio della BCC di ridotte dimensioni.</li> </ul> <p>Per quanto attiene alle attività che il Collegio Sindacale deve assicurare all'interno delle BCC di dimensioni minime, alla luce dei potenziali conflitti di interesse non superabili a fronte della limitatezza degli organici, si adopera per una proficua interazione, nell'esercizio dei compiti, tra tutte le funzioni coinvolte nel sistema dei controlli interni.</p> <p>A tal fine svolge periodici confronti con il Responsabile della Funzione di Internal Audit, il Responsabile della Funzione di Pianificazione e Controlli e, se diverso da quest'ultimo, il Referente delle Funzioni/Attività esternalizzate per i condividere gli esiti delle verifiche effettuate e programmare quelle da effettuare.</p>
<b>Direzione</b>	<p>Nell'economia del modello di controllo di una BCC di dimensioni minime, la Direzione è chiamata a svolgere oltre che un ruolo di coordinamento e controllo anche attività operative. Effettua quei <b>controlli di linea di tipo gerarchico</b> che risultano non altrimenti attribuibili all'interno della struttura e quelli non assicurati automaticamente dalle procedure.</p> <p>In casi del tutto eccezionali, laddove la limitatezza dell'organico non consenta la costituzione di un'unità organizzativa dedicata, la Direzione assicura il controllo andamentale delle posizioni avvalendosi del <b>supporto della funzione Pianificazione e Controlli per l'individuazione delle posizioni rischiose e la classificazione delle stesse</b>. Il posizionamento in capo alla Direzione di responsabilità di gestione e controllo nelle relazioni con i clienti affidati rappresenta una concentrazione di ruoli che accentua i rischi propri del processo del credito. Questa situazione deve essere mitigata da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una più assidua azione di controllo e reporting delle funzioni di controllo (Internal Audit e Pianificazione e Controllo) sull'andamento del portafoglio;</li> <li>- una attività di reporting da parte del Direttore - sintetica, tempestiva e accurata - al CdA e al C.S. sull'andamento, storico e prospettico, del</li> </ul>

	<p>portafoglio crediti e da un reporting sulle singole posizioni più esposte al rischio.</p> <p>Nell'ambito della valutazione annuale del sistema dei controlli interni, il Direttore riserva specifica attenzione alle situazioni di conflitto di interesse non risolte, proponendo al CdA appropriate contromisure.</p> <p>Il Direttore (o vice direttore) può ricoprire il ruolo di Referente delle Funzioni/Attività esternalizzate. Partecipa, in tale veste, al processo di coordinamento di tutte le funzioni di controllo interno (Collegio Sindacale, Internal Audit, Pianificazione e Controlli) ed alla formulazione del piano annuale delle verifiche.</p>
--	--

Comitato	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<p><b>Comitato Rischi</b></p>	<p>E' previsto un Comitato Rischi che, per questa tipologia di banche, assume anche la fisionomia di un Gruppo di Lavoro.</p> <p>Il Comitato è presieduto dal Direttore; è costituito dal Responsabile della Funzione Pianificazione e Controlli e dai Responsabili delle Unità Organizzative (Area, Settori, Funzioni importanti). Può avvalersi del contributo <b>consultivo</b> dell'Internal Audit. Tale Comitato ha il compito di supportare la Direzione Generale nei processi decisionali afferenti il conseguimento degli obiettivi definiti dal CdA - nel rispetto delle autonomie fissate - e nella definizione e valutazione del complessivo sistema dei controlli interni. Esplica il proprio ruolo attraverso l'approfondimento di temi e questioni specifiche di rilevanza tecnico-gestionale, nonché attraverso l'elaborazione di analisi e proposte operative assicurando, altresì, i supporti tecnico/operativi necessari, anche nella prospettiva di una incisiva azione informativa verso il C.d.A. e il C.S.</p> <p>In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ esercita un supporto consultivo per la Direzione Generale nell'interpretazione dei fenomeni attuali e prospettici connessi ai rischi di mercato, di credito e operativi che caratterizzano l'andamento della Banca, in una prospettiva di consapevole assunzione del rischio aziendale e di definizione delle linee di gestione;</li> <li>▪ propone gli aggiornamenti, individuati come necessari in funzione di innovazioni normative o nell'operatività, ai flussi ed alle procedure di cui al punto precedente;</li> <li>▪ supporta il processo di valutazione della coerenza del sistema dei controlli interni della Banca con le previsioni normative e regolamentari;</li> <li>▪ svolge attività di sviluppo e marketing;</li> <li>▪ con riferimento al RAF (Risk Appetite Framework) ed al processo ICAAP, condivide con la funzione Pianificazione e Controlli il Sistema degli obiettivi di rischio, l'elenco delle strutture responsabili della gestione di ciascun rischio e all'individuazione delle responsabilità da assegnare (nella fase di Individuazione dei Rischi) e collabora alla supervisione e coordinamento dei processi di gestione dei rischi (nella Fase Misurazione dei Rischi);</li> <li>▪ vigila sulla coerenza tra il piano strategico, il RAF, l'ICAAP, i Budget ed il Sistema dei Controlli Interni.</li> </ul>

LE FUNZIONI DI CONTROLLO	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<p><b>Internal Audit</b></p>	<p>Svolge le attività definite dal contratto di esternalizzazione e articolate nel piano di audit della banca.</p> <p>Il piano di audit concordato con la banca prevede controlli di ampiezza e frequenza correlate al profilo di rischio della BCC, con particolare riferimento alla presenza di conflitti di interesse non risolti e all'eventuale svolgimento dei controlli sulle Filiali.</p> <p>La funzione di Internal Audit esternalizzata, si affianca alla Direzione per la conduzione dell'attività di valutazione di rischio globale della banca - <i>Risk Self Assessment</i> - che ha i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fornire le basi per la redazione del RAF (Risk Appetite Framework) da parte del CdA;</li> <li>- orientare il piano delle attività dell'Internal Audit;</li> <li>- definire le priorità di controllo della funzione di Pianificazione e Controlli;</li> <li>- orientare gli interventi di miglioramento dell'ambiente di controllo.</li> </ul> <p>Assiste, inoltre, la Direzione nella predisposizione del complessivo piano dei controlli della Banca, proponendo l'assegnazione di precise responsabilità e contenuti di controllo alle strutture tecnico-operative e alla funzione di Pianificazione e Controlli, garantendo un raccordo più incisivo con le azioni del Collegio Sindacale con un raccordo periodico anche al fine di condividere gli esiti delle verifiche effettuate e di programmare le attività future.</p> <p>La funzione di <i>Internal Auditing</i> esercita la propria attività di analisi e controllo del RAF e del processo ICAAP nell'ambito del normale piano di audit.</p>
<p><b>Compliance e Antiriciclaggio</b></p>	<p>Trattasi di Funzioni esternalizzate, diverse da quelle deputate all'espletamento della Revisione Interna (Internal Audit), che operano sulla base:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- di piani di attività approvati dal CdA, in modo autonomo, con spirito critico e avendo accesso incondizionato e diretto a tutte le funzioni aziendali, dati e informazioni necessarie;</li> <li>- di rapporti contrattuali di full outsourcing stipulati con la Banca, che prevedono specifici livelli di servizio in coerenza con le vigenti disposizioni di Vigilanza, e che devono garantire requisiti di indipendenza, autorevolezza, assenza di conflitti di interesse e visibilità richiamati dalle stesse disposizioni in materia, flussi informativi per il Referente Interno e gli organi di vertice della Banca;</li> <li>- del necessario raccordo con il Referente interno della Funzione, che svolge un ruolo di collegamento al fine di assicurare il rispetto delle disposizioni di Vigilanza in materia;</li> <li>- della regolamentazione interna.</li> </ul>

LE FUNZIONI DI CONTROLLO	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<p align="center"><b>Pianificazione e Controlli</b></p>	<p>Lo svolgimento delle funzioni aziendali di controllo permanenti ed indipendenti di secondo livello [a) conformità alle norme; b) controllo dei rischi (risk management); c) antiriciclaggio] viene affidato ad un'unica unità organizzativa alle dirette dipendenze del Consiglio di Amministrazione (ossia dell'organo con funzione di gestione).</p> <p>A tale presidio polifunzionale sono attribuite le seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto alla definizione ed all'attuazione del RAF (Risk Appetite Framework) e delle relative politiche di gestione dei rischi (Risk management);</li> <li>• Pianificazione e controllo di gestione, nella prospettiva di assicurare un quadro di insieme rischi/redditività e un reporting direzionale ai Vertici aziendali. La banca si assicurerà così tutti gli input necessari ad una corretta gestione del processo di governo: valutazione dei rischi potenziali di mercato, conseguente aggiornamento delle strategie e dei piani operativi, proposta di obiettivi quali-quantitativi, in termini economici, patrimoniali e di rischio, controllo degli scostamenti a consuntivo.</li> <li>• Processo ICAAP. Assicura, per le diverse fasi previste, l'espletamento dei compiti indicati dal regolamento del processo interno di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale attuale e prospettica.</li> <li>• Organizzazione e sistemi informativi, nella prospettiva della mitigazione dei rischi operativi, in particolare rischi organizzativi ed informatici connessi all'impossibilità di assicurare la segregazione di funzioni incompatibili. In questo ambito rientrano le attività connesse al presidio della sicurezza informatica ovvero la gestione dei profili abilitativi alle procedure informatiche (security manager) e la verifica della coerenza tra livelli di abilitazione e accesso al sistema informativo aziendale e le mansioni svolte dal personale e con le deleghe attribuite.</li> <li>• Compliance. Svolge il ruolo di referente interno e responsabile della funzione di Conformità (con nomina da parte del C.d.A. e comunicazione del nominativo in Banca d'Italia). Si raccorda a tale ruolo con la funzione esternalizzata per l'espletamento delle relative attività nel rispetto della regolamentazione interna; Inoltre ai sensi dell'art. 6 della Direttiva 2006/73/CE recante modalità di esecuzione della direttiva MiFID e del Regolamento congiunto Consob/Banca d'Italia "Disciplina di attuazione dell'art. 6 c. 2 bis, del D.Lgs. 58/98 (T.U.F.) emanato il 30/10/2007, la Funzione controlla e valuta l'adeguatezza e l'efficacia delle misure e delle procedure messe in atto al fine di garantire l'adempimento degli obblighi in materia di prestazione dei servizi di investimento, nonché delle misure adottate per rimediare a eventuali carenze riscontrate.</li> <li>• Antiriciclaggio. Svolge il ruolo di referente interno e responsabile della funzione Antiriciclaggio (con nomina da parte del C.d.A. e comunicazione del nominativo in Banca d'Italia). Ha il compito, in particolare, di monitorare le modalità di svolgimento del servizio da parte dell'outsourcer. E', altresì, responsabile SOS ossia della segnalazione delle operazioni sospette.</li> </ul>

Inoltre, in relazione alla ridotta pianta organica, la funzione: <ul style="list-style-type: none"><li>- è referente diretto dei compiti di controllo dei rischi e di conformità assicurati dal personale inserito in aree operative;</li><li>- può supportare la Direzione nell'espletamento di quei controlli di linea non altrimenti attribuibili all'interno della struttura e, non avendo compiti di gestione delle relazioni con i clienti, nel controllo andamentale delle posizioni;</li><li>- ricoprire il ruolo (se non assegnato al Direttore) di Referente interno delle funzioni/attività esternalizzate.</li></ul>
--

<b>Unità Organizzative di Staff e di Linea</b>	<b>IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE</b>
<b>Area Amministrativa</b>	<p>In considerazione dell'esiguità dell'organico, l'area pure essendo deputata a svolgere compiti di tipo prevalentemente operativo (back-office), espleta anche attività produttive (ad esempio nell'ambito degli incassi e pagamenti, della gestione della Tesoreria Banca). Siffatta situazione non agevola la segregazione di funzioni aziendali.</p> <p>A tal fine, il piano dei controlli della banca deve prevedere controlli mirati concomitanti e differiti, anche informatici, per monitorare l'operato dell'Area in rapporto agli aspetti di maggior conflitto, che garantiscano, tra l'altro, l'adeguato monitoraggio da parte della funzione di Pianificazione e Controlli e con un forte ruolo di controllo affidato al Collegio Sindacale.</p> <p>Collabora al processo ICAAP con particolare riferimento alla fasi Misurazione/ Valutazione dei Rischi e Determinazione del Capitale Complessivo e Riconciliazione con il Patrimonio di Vigilanza.</p>
<b>Area Mercato</b>	<p>Anche all'interno di tale area, per le stesse motivazioni innanzi dichiarate persistono situazioni di potenziali conflitti. E' il caso, normalmente, dell'Ufficio Segreteria Fidi (che dovrebbe svolgere un'attività di istruttoria e non di produzione) e dell'Ufficio per la Prestazione dei Servizi Finanziari (Finanza Retail) che:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coordina l'attività di finanza retail svolta dalle Filiali;</li> <li>- cura la gestione della finanza di proprietà.</li> </ul> <p>L'attività di compravendita di strumenti finanziari per conto della clientela ordinaria, inoltre, deve essere controllata nell'ambito dei controlli di linea gerarchici da parte dei Preposti di Filiale.</p> <p>L'eventuale attività di gestione di patrimoni mobiliari, con riferimento agli aspetti sia operativi<sup>39</sup> che contabili/di controllo<sup>40</sup> è svolta da apposita struttura separata (Back Office Finanza da allocare nell'area Amministrativa).</p>
<b>Monitoraggio e Gestione del Credito (Controllo andamentale delle posizioni e Gestione del Contenzioso e Pre-Contenzioso)</b>	<p>Oltre al presidio esercitato dai Preposti di Filiale, viene costituita una unità organizzativa dedicata al controllo andamentale delle posizioni<sup>41</sup>, posizionata in Staff alla Direzione, evitandone però l'attribuzione a chi è titolare di deleghe in materia di erogazione del credito. A tale unità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- compete anche il coordinamento e la verifica dei controlli andamentali svolti dai preposti;</li> <li>- l'assegnazione della Funzione Legale, Contenzioso e Pre-Contenzioso.</li> </ul> <p>In casi del tutto eccezionali, laddove la limitatezza dell'organico non consenta la costituzione di un'unità organizzativa dedicata, la funzione può essere affidata alla Direzione. In tutti i casi ci si avvarrà del supporto della funzione di Pianificazione e Controlli per la verifica dei controlli andamentali svolti dai Preposti, l'individuazione delle posizioni rischiose e la classificazione delle stesse. L'attivazione delle iniziative ritenute idonee al ripristino della regolarità andamentale o al rientro delle esposizioni fa riferimento alle direttive operative deliberate in proposito dal CdA. Il CdA monitora direttamente gli esiti di tali attività sulla base del reporting mensile redatto dalla Funzione Pianificazione e Controlli.</p>

<sup>39</sup> Esecuzione degli ordini, scelte di investimento ed effettuazione delle operazioni, verifica dei rendimenti conseguiti dalle gestioni

<sup>40</sup> Gestione degli adempimenti connessi ai controlli di Conformità.

<sup>41</sup> Alla quale, ovviamente, non sono attribuiti poteri deliberativi

### 3.4.2 BCC DI DIMENSIONI MEDIE

Le BCC di medie dimensioni costituiscono una fascia più articolata e complessa. Gli spazi di intervento rispetto alle BCC di piccole dimensioni sono maggiori e mirerebbero a garantire:

- la separatezza organizzativa e funzionale;
- l'ampiezza e la relativa specializzazione delle competenze necessarie a presidiare determinate funzioni;
- la possibilità di sviluppare catene del comando e di controllo stratificate su più livelli e differenziate per tipi di decisione da assumere.

Si rappresentano di seguito i principi di progettazione organizzativa per la configurazione dell'assetto organizzativo e delle funzioni di controllo.

Il CdA (OFSS e OFG), nell'esercizio del proprio ruolo, opera con l'ausilio della Direzione e utilizzando le indicazioni ed i supporti offerti dagli organismi di categoria; se presenti, deve assicurarsi che la difficoltà di fare fronte in maniera soddisfacente alla segregazione di attività aziendali in conflitto di interesse, venga mitigata con apposite contromisure.

Il Collegio Sindacale (OFC) deve definire la periodicità e l'ampiezza dei controlli, in stretto raccordo con la funzione di Internal Audit e le funzioni di controllo di secondo livello residenti, tenendo conto degli specifici problemi di controllo della BCC "media" (con particolare riferimento a quelle situazioni di conflitto di interesse eventualmente permanenti).

La Direzione svolge un ruolo di raccordo funzionale tra le funzioni aziendali di controllo di secondo livello e l'organo con funzione di gestione (cui partecipa con un contributo rilevante), dal quale dipendono gerarchicamente le citate funzioni.

Le BCC di tali dimensioni devono ricorrere in maniera significativa all'utilizzo di servizi e infrastrutture offerte da organismi di categoria.

Per le funzioni di controllo, alla stessa stregua delle BCC di minori dimensioni, esternalizzano ad Organismi di Categoria<sup>42</sup>:

- la Funzioni Internal Audit (Revisione Interna), in maniera completa;
- le Funzioni di Compliance ed Antiriciclaggio in maniera parziale.

Tali funzioni svolgono le attività definite in appositi accordi esternalizzazione nel rispetto delle disposizioni di vigilanza<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> I soggetti terzi nel caso delle BCC sono gli organismi associativi di categoria (come ad esempio le Federazioni regionali delle banche di credito cooperativo)

La funzione Internal Audit assicura le attività definite dal contratto di esternalizzazione e articolate nel piano di audit della banca; supporta, inoltre, la Direzione e le Funzioni di controllo interno nell'attività di valutazione di rischio globale delle BCC (Risk Self Assesment).

Sono previste, alle dirette dipendenze del Consiglio di Amministrazione, due unità organizzative di controllo interno denominate:

- Pianificazione e Controlli [deputata a svolgere in maniera integrata e continuativa le attività di controllo sulla gestione rischi (Risk Management) e di pianificazione e controllo di gestione];
- Compliance e Antiriciclaggio.

Anche tali BCC, come quelle di dimensioni minime, si caratterizzano per l'affidamento in outsourcing di altre attività meno importanti (attività di back office).

Le maggiori dimensioni consentono, altresì, la istituzione di:

- unità organizzative di Staff alla Direzione (Funzioni Organizzazione, Strumenti ed Applicazioni, Legale, ecc.).
- Gruppi di Lavoro (GDL) e/o di Supporto (GDS);

che assicurano, tra l'altro, l'espletamento di attività cosiddette di "governo aziendale".

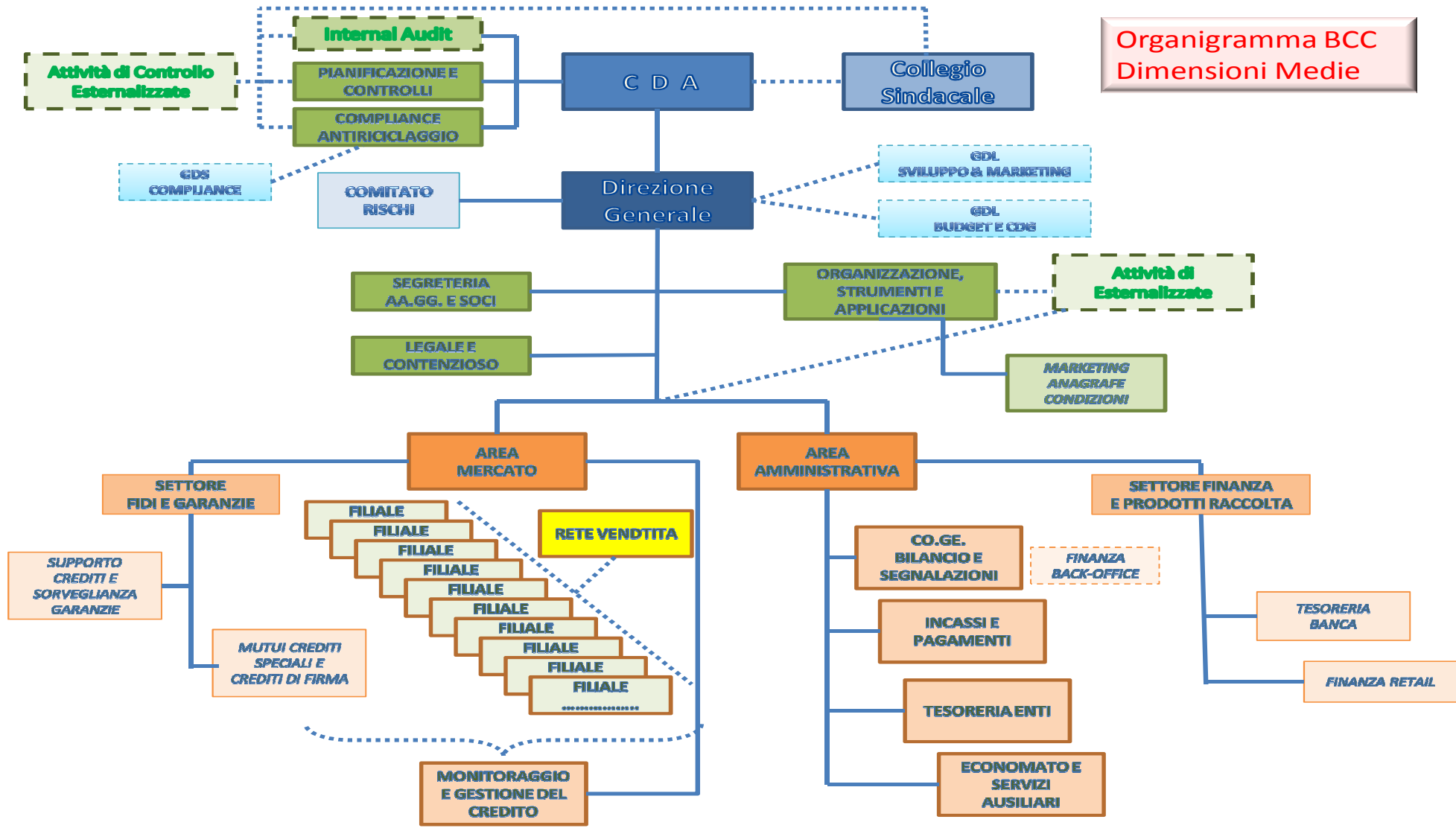
Pure l'unità organizzativa dedicata al Controllo andamentale delle posizioni, in staff alla Direzione o all'interno dell'Area Credito, assume maggiore dignità sotto il profilo organizzativo.

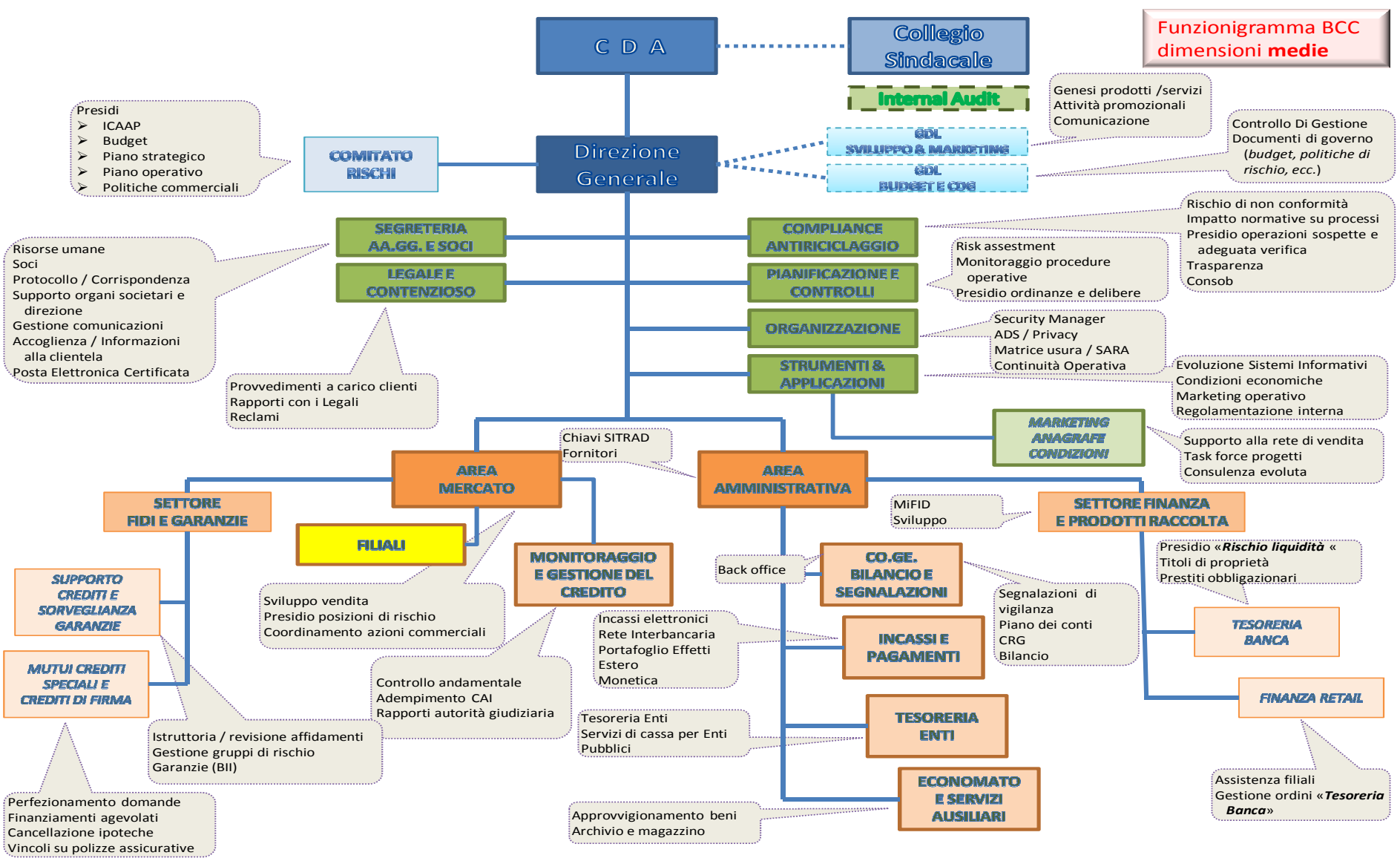
In ogni caso lo schema di organigramma proposto (cfr. Figure pagine successive), deve essere modulato in funzione di aspetti operativi e di rischio propri di ogni banca. La seconda versione del organigramma contiene una descrizione macro delle principali attività assegnate alle unità organizzative previste per le BCC di medie dimensioni.

---

<sup>43</sup> Circolare 263/2006, Titolo V – Capitolo 7 - Il Sistema dei Controlli Interni [Sezione IV Esternalizzazione di Funzioni Aziendali (Outsourcing) al di fuori del Gruppo Bancario].

**Organigramma BCC  
Dimensioni Medie**





Organi	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<b>Consiglio di Amministrazione</b>	<p>Il CdA, per l'espletamento delle funzioni strategiche e di gestione, fa affidamento sul supporto fornito dalla Direzione, del Comitato Rischi e degli Organismi di Categoria.</p> <p>Per quel riguarda la segregazione di attività in conflitto di interesse, in sede di valutazione annuale del sistema dei controlli, l'organo amministrativo esamina i riferimenti dell'Internal Audit e le proposte della Direzione relativamente ai conflitti di interesse non risolvibili mediante un'effettiva segregazione funzionale e delibera le conseguenti contromisure, tenendo conto delle osservazioni del Collegio sindacale.</p>
<b>Collegio Sindacale</b>	<p>Oltre alle attività tradizionali specifiche, il Collegio Sindacale, considerata la pluralità di funzioni aventi compiti in materia di controlli, si adopera per un fattivo coordinamento<sup>44</sup>. In raccordo con le funzioni aziendali dei controlli interni [di revisione interna (Internal Audit), di conformità alle norme (Compliance), di controllo dei rischi (risk management), vigila su tutte le situazioni di maggiore esposizione al rischio "consapevolmente assunte dalla Banca" e su quelle generate dall'impossibilità di garantire condizioni di segregazione funzionale. A tal proposito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definisce frequenza degli incontri e modalità del raccordo di cui innanzi, in modo da assicurarne un'intensità correlata alle peculiarità di rischio della BCC di medie dimensioni;</li> <li>- partecipa, con il Referente o i Referenti delle Funzioni/Attività esternalizzate, alla definizione del piano di controlli annuale per evitare ridondanze e sovrapposizioni, tenendo conto degli esiti delle verifiche effettuate in proprio e dalla funzioni aziendali di controllo.</li> </ul>
<b>Direzione</b>	<p>Nell'economia del modello di controllo di una BCC di medie dimensioni, la Direzione è chiamata ad offrire un contributo rilevante agli OFSS e OGS e a svolgere un ruolo di integrazione tra le funzioni che producono rischi e quelle di controllo.</p> <p>E' destinataria dei flussi informativi, prodotti dalle funzioni aziendali di controllo, previsti per il Consiglio di Amministrazione (in qualità di OFG).</p> <p>Nell'ambito della valutazione annuale del sistema dei controlli interni, il Direttore riserva specifica attenzione alle situazioni di conflitto di interesse non risolte, proponendo – di concerto con le funzioni aziendali di controllo - al CdA appropriate contromisure.</p> <p>Il Direttore, può ricoprire il ruolo di Referente aziendale per le Funzioni/attività esternalizzate, fatta eccezione per quelle inerenti il sistema informativo e di risorse ICT (Information and Communication Technology). Per queste il ruolo di Referente è assegnato al Responsabile dell'Organizzazione.</p>

<sup>44</sup> Cfr. "Disposizioni di Vigilanza in materia di Organizzazione e governo societario delle banche" del 4 marzo 2008 e le relative linee applicative dell'11 gennaio 2012.

COMITATO E GDL	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<b>Comitato Rischi</b>	<p>Assume la fisionomia di Comitato Rischi, pur essendo di fatto un vero e proprio Comitato di Direzione. E' composto dalla Direzione Generale, dai Responsabili delle Aree e dei Settori, i quali rispondono direttamente alla Direzione Generale e collaborano con essa fornendo adeguato supporto e consulenza, dai Responsabili delle Funzioni di aziendali di controllo interno (Compliance e Antiriciclaggio, Pianificazione Controlli) e delle Funzioni di Staff (Organizzazione, Segreteria AA. GG. e Soci, ecc.).</p> <p>Trattasi di un organismo consultivo a carattere permanente, finalizzato ad assicurare adeguato supporto ed assistenza alla Direzione Generale ed agli Organi Amministrativi in materia di assetti organizzativi e gestione delle risorse, di individuazione, valutazione e governo dei rischi aziendali, risoluzione di problematiche gestionali, di pianificazione strategica e commerciale e, più in generale, in qualsiasi altra materia attinente l'amministrazione della Banca che sia sottoposta al suo esame. Per quanto riguarda i documenti di governo (RAF) ed il processo di controllo prudenziale (<i>processo ICAAP</i>), il Comitato procede periodicamente alla valutazione della sostenibilità delle scelte strategiche effettuate in relazione agli obiettivi (<i>organizzativi, patrimoniali, economici, ecc.</i>) di sviluppo stabiliti, verifica l'adeguatezza del capitale a fronte degli assorbimenti generati dall'operatività e la coerenza degli assorbimenti patrimoniali rispetto alla propensione al rischio definita. Assicura altresì i supporti tecnico/operativi necessari, anche nella prospettiva di una incisiva azione informativa verso il C.d.A. e il C.S.</p>
<b>GDL (Gruppo di Lavoro Sviluppo e Marketing)</b>	<p>Il Gruppo di Lavoro "Sviluppo e Marketing" è costituito dal Direttore, dal Responsabile Area Mercato, dal Responsabile della Funzione Compliance e Antiriciclaggio e dal Responsabile Settore Finanza e Prodotti Raccolta; la partecipazione può essere allargata ad altre risorse su indicazione della direzione. Il GdL effettua l'analisi e lo studio del territorio di competenza e del mercato potenziale per introdurre l'istituzione di nuovi servizi e prodotti e/o per meglio sviluppare quelli già esistenti, ne analizza le problematiche connesse con l'introduzione sul mercato anche dal punto di vista di volumi realizzabili, studia le attività promozionali e le iniziative volte ad ottenere lo sviluppo dell'attività aziendale con l'ausilio (se presente) di società esterna di consulenza e marketing. Cura l'aggiornamento di tutto il personale della rete sulle iniziative poste in essere, sulle caratteristiche e sulle argomentazioni di vendita dei propri prodotti ed informando sulle attività e sui prodotti della concorrenza. Sovrintende l'aggiornamento del sito internet della Banca – interfacciando quando necessario la società cui ne è affidata la gestione con riferimento a: news, catalogo prodotti e tutte le informazioni in esso contenute. Opera per valorizzare l'immagine e/o le iniziative poste in essere dalla Banca. Usufruisce dei supporti messi a disposizione dagli Organismi di Categoria.</p> <p>Promuove e coordina la realizzazione del Bilancio Sociale, organizza la raccolta di dati, gli incontri con gli stakeholder e ne coordina i relativi gruppi di lavoro e si occupa della grafica di tale documento.</p>
<b>Gruppo di Lavoro (GDL) Pianificazione, Budgeting e Controllo di GestioneSviluppo</b>	<p>Il Gruppo di Lavoro deve gestire e coordinare il sistema informativo direzionale al fine di fornire alla Direzione Generale e, tramite questa, al CdA, elementi utili alla definizione delle scelte strategiche. Coordina la raccolta e l'elaborazione dei dati utili per la pianificazione strategica, per il budget aziendale, cura ed aggiorna il sistema di controllo di gestione. Opera per:</p> <p>a) la diffusione della cultura del controllo di gestione in azienda;</p>

<p><b>e Marketing</b></p>	<p>b) la predisposizione e la gestione del budget di istituto e di filiale attraverso gli strumenti e le procedure residenti nel S.I. aziendale;</p> <p>c) supportare la Direzione nella definizione dei documenti di Governo (<i>Piano Strategico, Politiche di Rischio, RAF, ICAAP, ecc.</i>).</p> <p>Il Gruppo di Lavoro è composto dal Direttore, dal Responsabile del Settore Finanza e Prodotti Raccolta e dalla Funzione Pianificazione e Controlli. Collaborano con il Gruppo, i Responsabili delle Aree e della Funzione Compliance e Antiriciclaggio.</p> <p>Fornisce tutte le analisi necessarie ad interpretare l'andamento gestionale della Banca ed alla definizione delle scelte strategiche.</p> <p>Provvede alla analisi degli scostamenti tra obiettivi e consuntivi di periodo, fornendo ai Vertici Aziendali le interpretazioni necessarie.</p>
---------------------------	---

LE FUNZIONI DI CONTROLLO	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<p><b>Internal Audit</b></p>	<p>La Funzione I.A., alle dirette dipendenze del CdA (quale OFSS), svolge le attività definite dal contratto di esternalizzazione.</p> <p>Per assolvere, in maniera convincente, alla propria <i>mission</i> che è quella di valutare il Sistema dei Controlli Interni della Banca deve poter avvalersi delle strutture e delle funzioni di controllo interne all'azienda e dei flussi informativi da queste prodotti, incluso i report contenenti le attività poste in essere per la rimozione delle anomalie riscontrate.</p> <p>Conseguentemente, il piano di audit da concordare con la banca (attraverso il coinvolgimento del Collegio Sindacale, dei Responsabili delle Funzioni di Controllo Interno e dei Referenti, se diversi dai responsabili citati, delle funzioni/attività esternalizzate), può prevedere controlli di ampiezza e frequenza correlate al profilo di rischio della BCC, con particolare riferimento alla presenza di conflitti di interesse non risolti e all'eventuale svolgimento dei controlli sulle Filiali nel più ampio ambito delle verifiche e analisi condotte sui processi operativi.</p> <p>La funzione di Internal Audit, inoltre, assiste la Direzione ed i Responsabili delle Funzioni aziendali di controllo per la conduzione dell'attività di valutazione di rischio globale della banca - <i>Risk Self Assessment</i> - che ha i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fornire le basi per la redazione della delibera dedicata alle politiche di rischio definite dal CdA;</li> <li>- orientare il piano delle attività dell'Internal Audit;</li> <li>- definire le priorità di controllo della funzione di Risk Controlling;</li> <li>- orientare gli interventi di miglioramento dell'ambiente di controllo.</li> </ul> <p>La funzione di <i>Internal Auditing</i> esercita la propria attività di analisi e controllo del RAF e del processo ICAAP nell'ambito del normale piano di audit.</p>
<p><b>Compliance ed Antiriciclaggio (per i compiti esternalizzati)</b></p>	<p>Trattasi di Funzioni esternalizzate, diverse da quelle deputate all'espletamento della Revisione Interna (Internal Audit); assicurano l'espletamento di alcune fasi del processo di conformità alle norme e del processo Antiriciclaggio, in base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- piani di attività approvati dal CdA in modo autonomo, con spirito critico e avendo accesso incondizionato e diretto a tutte le funzioni aziendali, dati e informazioni necessarie;</li> <li>- rapporti contrattuali di outsourcing di determinate componenti, stipulati con la Banca (che prevedono: I. specifici livelli di servizio in coerenza con le vigenti disposizioni di Vigilanza e la regolamentazione interna; II. requisiti di indipendenza e autorevolezza; III. assenza di conflitti di interesse e visibilità; IV. flussi informativi per il Referente Interno e gli organi di vertice della Banca).</li> </ul> <p>Per la Funzione di Conformità è stato previsto l'affidamento all'Organismo di Categoria, delle attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) a prevalente contenuto legale;</li> <li>b) inerenti gli interventi organizzativi interni e di mitigazione del rischio</li> </ol> <p>In dipendenza di tale soluzione, i principali adempimenti che la Funzione esternalizzata è chiamata a svolgere sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'identificazione nel continuo delle norme applicabili alla banca e la misurazione/ valutazione del loro impatto su processi e procedure aziendali;</li> </ul>



	<p>sensi dell'art. 6 della Direttiva 2006/73/CE recante modalità di esecuzione della direttiva MiFID e del Regolamento congiunto Consob/Banca d'Italia "Disciplina di attuazione dell'art. 6 c. 2 bis, del D.Lgs. 58/98 (T.U.F.) emanato il 30/10/2007, la Funzione controlla e valuta l'adeguatezza e l'efficacia delle misure e delle procedure messe in atto al fine di garantire l'adempimento degli obblighi in materia di prestazione dei servizi di investimento, nonché delle misure adottate per rimediare a eventuali carenze riscontrate. Con riferimento al RAF ed al Processo ICAAP partecipa all'analisi e alla valutazione dei rischi legali e dei rischi reputazionali agli stessi associati, come definito nelle "Politiche e processi per la gestione dei rischi di non conformità".</p> <p>Il Titolare della Funzione Compliance e Antiriciclaggio, è altresì responsabile SOS ossia della segnalazione delle operazioni sospette.</p> <p><u>Gruppo di Supporto alla Compliance (GSC)</u></p> <p>Con l'ampliamento del perimetro normativo, determinatosi a seguito delle Nuove Disposizioni di Vigilanza sul Sistema dei Controlli Interni (emanate a luglio 2013), si ritiene opportuno procedere alla costituzione di un Gruppo di Supporto per meglio assicurare la conformità alle norme.</p> <p>Tale GSC - formalmente previsto nell'organigramma aziendale e composto da referenti aziendali in possesso conoscenze specialistiche (con particolare riferimento alle seguenti normative: fiscale, sicurezza sul lavoro, trattamento dei dati personali, ecc.) - si propone di operare a supporto della Funzione Compliance ed Antiriciclaggio.</p>
--	--

Unità Organizzative di Staff e di Linea	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<p><b>Organizzazione, Strumenti e Applicazioni</b></p>	<p>Nelle BCC di medie dimensioni l'aumento della complessità operativa e l'ampliamento della pianta organica e della rete distributiva richiede la costituzione di una unità organizzativa dedicata all'Organizzazione, con l'obiettivo di assistere la Direzione nelle seguenti responsabilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mantenere gli assetti organizzativi della banca coerenti con la strategia e il profilo di rischio definito dalla banca;</li> <li>- migliorare i processi aziendali, anche con riferimento alla struttura tecnologica di supporto, per presidiare i rischi operativi, in particolare i rischi organizzativi ed informatici connessi all'eventuale impossibilità di segregare funzioni incompatibili;</li> <li>- curare, in qualità di security manager, le modalità di gestione della sicurezza del sistema informativo, dei profili e delle procedure ad esso collegate, nonché degli applicativi informatici per l'utilizzo dei quali sia richiesta la gestione degli accessi e dei livelli abilitativi;</li> <li>- curare l'adeguatezza quali/quantitativa degli organici.</li> </ul> <p>Tale presidio, inoltre, collabora con la Direzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in materia di gestione delle risorse umane;</li> <li>- nella definizione e nel miglioramento del Sistema Informativo Aziendale e dell'Assetto Organizzativo;</li> <li>- nella implementazione del Sistema dei Controlli Interni e delle procedure informatiche nuove e di quelle già in uso;</li> <li>- nell'aggiornamento e nella manutenzione della normativa interna (d'intesa e/o con il concorso di altre funzioni).</li> </ul> <p>Il responsabile della Funzione è Referente della Continuità Operativa<sup>45</sup> e dell'esternalizzazione del sistema informativo e di risorse ICT (Information and Communication Technology)<sup>46</sup>.</p>
<p><b>Aree/Settori</b></p>	<p>Nelle BCC di medie dimensioni la presenza all'interno dell'area "Amministrativa" di attività a contenuto produttivo (ad es. incassi e pagamenti), può manifestare ancora potenziali livelli di conflittualità. In presenza di difficoltà a rimuovere tali conflitti, è necessario mitigarne le implicazioni più delicate. Si potrà garantire il monitoraggio da parte del funzione di Pianificazione e Controlli; il piano delle verifiche della banca dovrà prevedere periodici controlli concomitanti e differiti per monitorare l'operato dell'Ufficio Amministrazione, Bilancio e Segnalazioni in rapporto agli aspetti di maggior conflitto, con un forte ruolo di controllo affidato al Collegio Sindacale.</p> <p>L'Area Amministrativa collabora al processo ICAAP con particolare riferimento alla fasi Misurazione/ Valutazione dei Rischi e Determinazione del Capitale Complessivo e Riconciliazione con il Patrimonio di Vigilanza.</p> <p>All'interno del Settore "Finanza e Prodotti Raccolta" è costituita una unità dedicata alla compravendita di strumenti finanziari per conto della proprietà; tale unità cura anche la gestione della liquidità.</p>

<sup>45</sup> Cfr. Circolare n. 263/2006, Titolo V – Capitolo 9 (La Continuità Operativa).

<sup>46</sup> Cfr. Circolare n. 263/2006, Titolo V – Capitolo 8 (Il Sistema Informativo).

	<p>Finanza Retail.</p> <p>L'attività di compravendita di strumenti finanziari per conto della clientela ordinaria si svolge prevalentemente all'interno dell'operatività della Filiale, per la quale sono individuati ed assegnati controlli di natura gerarchica. Il coordinamento viene svolto dal Settore Finanza e Prodotti Raccolta.</p> <p>Per alcune particolari operazioni di raccolta ordini per conto della clientela (es. derivati, non quotati, indici), può essere costituita una funzione centralizzata di front-office per il trattamento degli ordini, garantendo la separatezza con la gestione della relazione diretta con la clientela.</p> <p>L'attività di gestione di patrimoni mobiliari, con riferimento agli aspetti sia operativi<sup>47</sup> che contabili/di controllo<sup>48</sup> è svolta da apposita struttura separata.</p>
<p><b>Monitoraggio e Gestione del Credito (Controllo andamentale delle posizioni)</b></p>	<p>Rispetto alle BCC di dimensioni minime, è stata operata la scissione dell'unità organizzativa Monitoraggio e Gestione del Credito in 2 strutture:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la Funzione Legale Pre-Contenzioso e Contenzioso in staff alla direzione;</li> <li>- l'Ufficio Monitoraggio e Gestione del Credito all'interno dell'Area Mercato.</li> </ul> <p>La separazione del "monitoraggio del credito" dalla "gestione del pre-contenzioso e contenzioso", consente di rafforzare l'idea che il controllo andamentale delle posizioni deve essere inteso come gestione attiva e soprattutto preventiva delle relazioni creditizie.</p> <p>All'Ufficio Monitoraggio e Gestione del Credito, compete anche il coordinamento e la verifica dei controlli andamentali eseguiti dai Preposti.</p> <p>Tale unità può essere posizionata in staff alla direzione, al fine di garantire la separatezza tra funzioni di gestione e funzioni di controllo.</p>

<sup>47</sup> Esecuzione degli ordini, scelte di investimento ed effettuazione delle operazioni, verifica dei rendimenti conseguiti dalle gestioni

<sup>48</sup> Gestione degli adempimenti connessi ai controlli di Conformità

### 3.4.3 BCC DI DIMENSIONI MAGGIORI

In questa fascia sono ricomprese le BCC che, alla luce di un organico più ampio, presentano una struttura organizzativa su più livelli ed una articolata rete commerciale. In tali banche, quindi, l'assegnazione di compiti e responsabilità di controllo può essere diffusa all'interno di tutte le unità organizzative aziendali.

I principi di progettazione organizzativa per la configurazione dell'assetto organizzativo e delle funzioni di controllo di tale fattispecie di BCC, hanno tenuto conto di quanto di seguito riportato.

Il CdA (OFSS e OFG), nell'esercizio del proprio ruolo, si avvale per le funzioni di gestione della Direzione e utilizzando le indicazioni ed i supporti offerti dagli organismi di categoria. Il Collegio Sindacale (OFC), nel definire la periodicità e l'ampiezza dei controlli, accerta - in stretto raccordo con la funzione di Internal Audit e le funzioni di controllo di secondo livello residenti - l'efficacia di tutte le strutture e le funzioni coinvolte nel sistema dei controlli interni.

La Direzione, nel dare supporto all'OFG, svolge un ruolo di raccordo funzionale tra le funzioni aziendali di controllo di secondo livello e l'organo con funzione di gestione dal quale dipendono gerarchicamente le citate funzioni.

Anche tali BCC devono ricorrere all'utilizzo di servizi e infrastrutture offerte da organismi di categoria.

Per le funzioni di controllo, in particolare, possono esternalizzare in misura inferiore.

Oltre alla Funzioni Internal Audit (Revisione Interna), delegano - in minima parte - compiti attinenti la Funzione di Compliance. Per l'Internal Audit, atteso le maggiori dimensioni aziendali delle BCC, è stato ipotizzato un presidio locale (ossia all'interno della banca stessa).

Le attività sono svolte nel rispetto di appositi accordi esternalizzazione che devono rispondere ai requisiti richiesti dalle disposizioni di vigilanza<sup>49</sup>.

Le Funzioni aziendali di controllo interno permanenti ed indipendenti (compliance, risk management e antiriciclaggio) sono incardinate in unità organizzative distinte.

E' prevista la costituzione di unità organizzative dedicate, in staff alla Direzione come ad esempio:

---

<sup>49</sup> Circolare 263/2006, Titolo V – Capitolo 7 - Il Sistema dei Controlli Interni [Sezione IV Esternalizzazione di Funzioni Aziendali (Outsourcing) al di fuori del Gruppo Bancario].

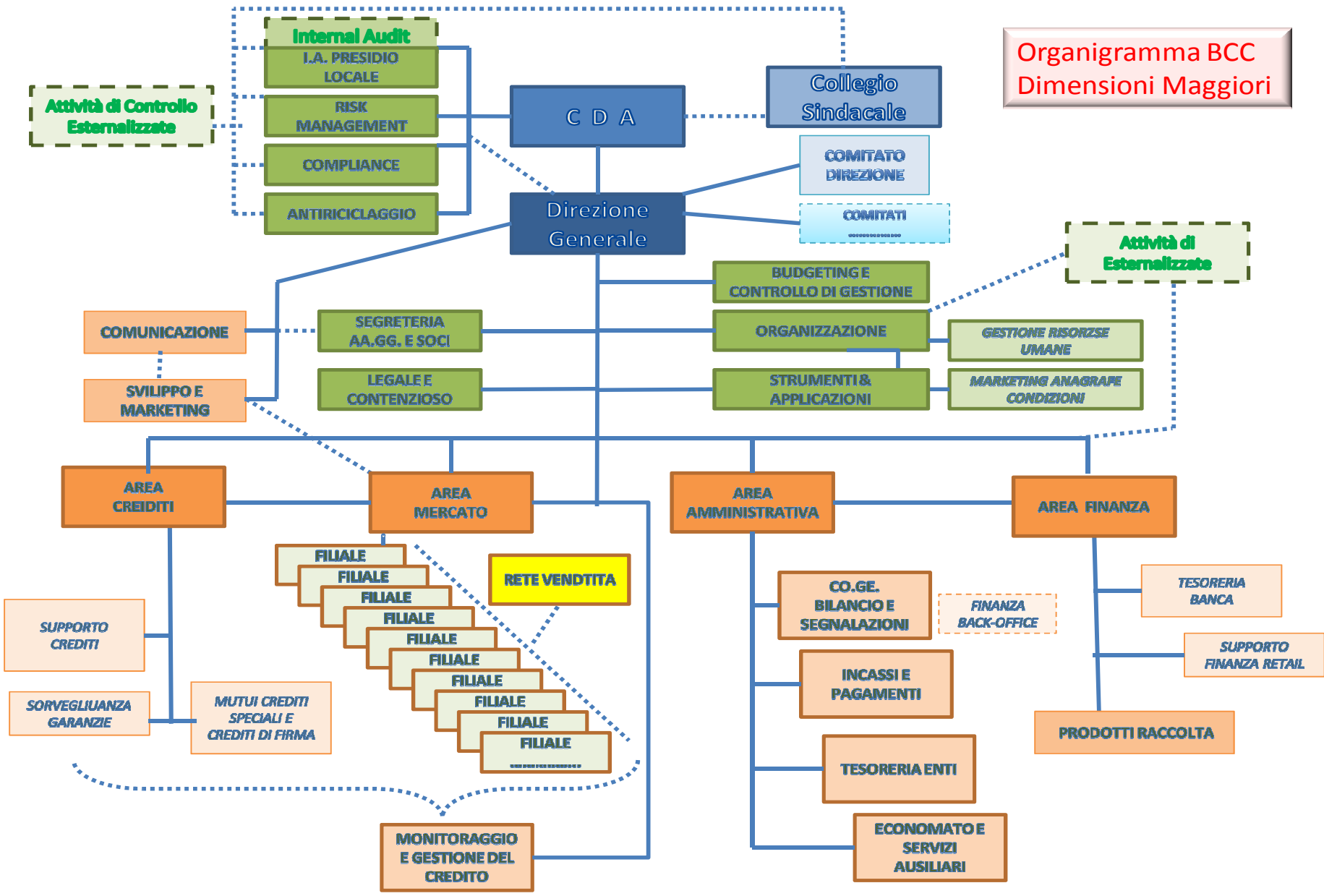
- Organizzazione;
- Strumenti e Applicazione;
- Pianificazione e controllo di gestione;
- Gestione Risorse umane;
- Comunicazione;
- Sviluppo e Marketing;
- Legale, Contenzioso e Pre-Contenzioso;
- Monitoraggio e Gestione del Credito.

Possono essere previsti più Comitati Tecnici e/o anche Gruppi di Lavoro (GdL).

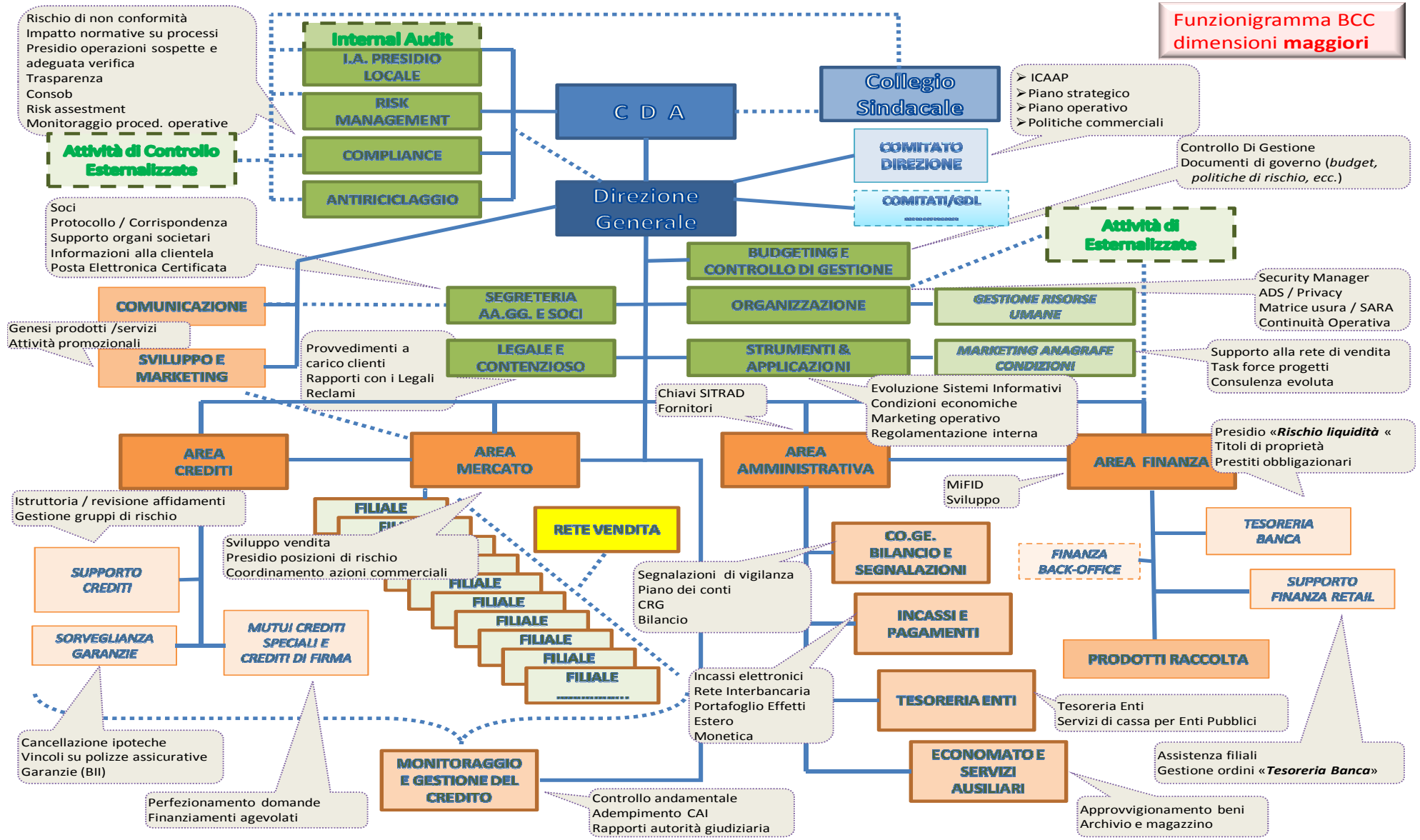
Lo schema di organigramma proposto (cfr. Figure pagine successive) deve essere modulato in funzione di aspetti operativi e di rischio propri di ogni banca.

La seconda versione dell' organigramma contiene una descrizione macro delle principali attività assegnate alle unità organizzative previste per le BCC di maggiori dimensioni.

Organigramma BCC  
Dimensioni Maggiori



**Funzionigramma BCC dimensioni maggiori**



Organi	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<b>Consiglio di Amministrazione</b>	Il CdA espleta le funzioni di gestione con la partecipazione della Direzione ed usufruendo delle indicazioni e dei supporti forniti dagli Organismi di Categoria.
<b>Collegio Sindacale</b>	Per vigilare sulla funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni, il Collegio Sindacale si coordina con le funzioni aziendali dei controlli interni [di revisione interna (Internal Audit), di conformità alle norme (Compliance), di controllo dei rischi (risk management), di Antiriciclaggio]. Si adopera per: - definire la pianificazione delle attività e la produzione di flussi informativi; - per promuovere un fattivo coordinamento <sup>50</sup> .
<b>Direzione</b>	<p>Nell'economia del modello di controllo di una BCC di maggiore dimensioni, la Direzione è chiamata a svolgere un ruolo di gestione complessiva dell'azienda, con il supporto delle funzioni di staff e delle funzioni di linea, con compiti di coordinamento e controllo.</p> <p>In particolare, deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assistere il Consiglio di Amministrazione nel processo di pianificazione strategica e nel trasferimento delle informazioni necessarie al personale per la traduzione degli indirizzi strategici e per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti, nel rispetto del livello di rischio/rendimento prescelto;</li> <li>- predisporre le misure necessarie ad assicurare l'istituzione ed il mantenimento di un ambiente di controllo efficiente ed efficace.</li> </ul> <p>In tali ambiti è responsabile della guida delle varie componenti aziendali, nel rispetto delle autonomie fissate, al fine di conseguire gli obiettivi definiti dal CdA. Indirizza e controlla l'attività aziendale nella rigorosa osservanza delle norme di legge e di statuto nonché delle prescrizioni degli Organi di Vigilanza. Ha la responsabilità di sottoporre agli Organi di Governo, proposte in materia di scelte organizzative, azioni commerciali, piani di sviluppo assicurando il costante adeguamento dell'organizzazione in funzione del mutare degli scenari operativi e normativi di riferimento e delle politiche di rischio definite dal C.d.A.</p> <p>La Direzione, con il coinvolgimento dei Responsabili delle aree, dei settori, delle funzioni di staff e delle funzioni aziendali di controllo interno (che dipendono dal CdA), conduce un'attività periodica di valutazione di rischio globale - Risk Self Assessment - che ha i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fornire le basi per la redazione del RAF e dell'ICAAP;</li> <li>- orientare la pianificazione delle attività di controllo (incluse quelle dell'Internal Audit);</li> <li>- orientare gli interventi di miglioramento dell'ambiente di controllo.</li> </ul>

<sup>50</sup> Cfr. "Disposizioni di Vigilanza in materia di Organizzazione e governo societario delle banche" del 4 marzo 2008 e le relative linee applicative dell'11 gennaio 2012.

COMITATI	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<b>Comitato di Direzione</b>	<p>Tenuto conto delle maggiori dimensioni sono stati previsti un Comitato di Direzione vero e proprio ed un Comitato Rischi.</p> <p>Hanno il compito di supportare la Direzione Generale nei processi decisionali afferenti il conseguimento degli obiettivi definiti dal CdA, nel rispetto delle autonomie fissate, attraverso l'approfondimento di temi e questioni specifiche di rilevanza tecnico-gestionale, nonché attraverso l'elaborazione di analisi e proposte operative, assicurando, altresì, i supporti tecnico/operativi necessari ad interpretare al meglio il ruolo, anche nella prospettiva di una incisiva azione informativa verso il C.d.A. e il C.S.</p> <p>Nelle BCC più grandi, il Comitato di Direzione assiste la Direzione nelle attività di indirizzo, coordinamento e controllo delle attività attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un supporto consultivo nell'interpretazione e gestione dei fenomeni attuali e prospettici connessi alla pianificazione strategica e commerciale, oltre a quella organizzativa.</li> <li>• l'individuazione delle priorità, coordinando e distribuendo i compiti tra le unità operative, soprattutto nel caso di progetti complessi per la cui realizzazione è necessario un elevato livello di integrazione tra le medesime</li> <li>• la formulazione di proposte motivate e strutturate in termini di benefici e opportunità, al fine di consentire alla Direzione Generale di assumere decisioni consapevoli in termini di ricadute sui principali processi della Banca.</li> </ul> <p>Il Comitato è presieduto dalla Direzione e costituito dalle funzioni di staff e dai Responsabili delle principali aree aziendali.</p> <p>Il Comitato Rischi assiste la Direzione nelle attività di risk management attraverso:</p>
<b>Comitato Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un supporto consultivo nell'interpretazione dei fenomeni attuali e prospettici connessi ai principali rischi aziendali (di mercato, di credito, operativi, reputazionali) che caratterizzano l'andamento della Banca, in una prospettiva di consapevole assunzione del rischio aziendale e di definizione delle linee di gestione più opportune;</li> <li>• la strutturazione di flussi informativi periodici che consentano di verificare la conformità dell'operatività delle diverse strutture alla normativa, ai regolamenti e agli indirizzi del CdA;</li> <li>• la definizione di procedure che garantiscano in modo accentrato la misurazione, la gestione ed il controllo di tutti i rischi;</li> <li>• il necessario coordinamento, con riferimento agli aspetti rilevanti ai fini di controllo, delle diverse unità deputate al controllo dei rischi;</li> <li>• la condivisione, con riferimento al RAF ed al processo ICAAP, con la funzione Risk Management, dell'elenco delle strutture responsabili della gestione di ciascun rischio e all'individuazione delle responsabilità da assegnare (nella fase di Individuazione dei Rischi) e la collaborazione nella supervisione e nel coordinamento dei processi di gestione dei rischi (nella Fase e Misurazione dei Rischi). Il Comitato, inoltre, è responsabile del supporto all'Autorità di Vigilanza nello SREP.</li> </ul> <p>Il Comitato è presieduto dalla Direzione e composto dal Risk Management, dai Responsabili delle funzioni di staff, aree e/o settori aziendali interessate. Può avvalersi del contributo consultivo della funzione di Internal Audit.</p>

FUNZIONE DI CONTROLLO	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<p><b>Internal Audit esternalizzato e presidio interno alla BCC</b></p>	<p>La Funzione I.A., alle dirette dipendenze del CdA (quale OFSS), svolge le attività definite dal contratto di esternalizzazione.</p> <p>Per assolvere, in maniera convincente, alla propria <i>mission</i> che è quella di valutare il Sistema dei Controlli Interni della Banca, si avvale delle strutture e delle funzioni di controllo interne all'azienda e dei flussi informativi da queste prodotti, incluso i report contenenti le attività poste in essere per la rimozione delle anomalie riscontrate. Per favorire questa integrazione viene istituito, nelle BCC di maggiori dimensioni, anche un presidio interno di Internal Audit per svolgere parti di attività, con particolare riferimento ai controlli sulle Filiali per quanto attiene i profili organizzativi, gestionali, di correttezza operativa, rispetto dei poteri delegati e adeguatezza complessiva del presidio dei rischi; tale presidio, al fine di garantire l'unitarietà della funzione, risponde direttamente al Responsabile della Funzione di Internal Audit esternalizzata.</p> <p>Questa soluzione organizzativa, da disciplinare nell'accordo di esternalizzazione, consente di garantire maggiore continuità e ampiezza all'attività di revisione interna, in considerazione della complessità della banca.</p> <p>La predisposizione del piano di audit da concordare con la banca (attraverso il coinvolgimento del Collegio Sindacale, dei Responsabili delle Funzioni di Controllo Interno e dei Referenti, se diversi dai responsabili citati, delle funzioni/attività esternalizzate), potendo contare pure sullo svolgimento di attività da parte del presidio interno, può prevedere controlli di ampiezza e frequenza maggiormente correlati al profilo di rischio della BCC.</p> <p>La funzione di Internal Audit deve verificare l'attività di valutazione del rischio globale della BCC (<i>Risk Self Assessment</i>) condotta dai Vertici aziendali, facilitandone il suo effettivo svolgimento.</p> <p>La funzione di <i>Internal Auditing</i> esercita la propria attività di analisi e controllo del processo ICAAP e del RAF nell'ambito del normale piano di audit.</p>
<p><b>Compliance (per i compiti esternalizzati)</b></p>	<p>Per la Funzione di Conformità è stato previsto l'affidamento all'Organismo di Categoria, solo delle attività a prevalente contenuto legale.</p> <p>In dipendenza di tale soluzione, la Funzione esternalizzata è chiamata a identificare nel continuo le norme applicabili alla banca e a misurare/ valutare il loro impatto su processi e procedure aziendali.</p> <p>I compiti affidati all'outsourcer sono svolti sulla base di un rapporto contrattuale stipulato con la Banca, che prevede specifici livelli di servizio in coerenza con le vigenti disposizioni di Vigilanza; l'outsourcer deve garantire requisiti di indipendenza, autorevolezza, assenza di conflitti di interesse e visibilità così come richiamati dalle stesse disposizioni in materia, nonché la possibilità di <i>reporting</i> diretto alla Direzione Generale e agli Organi Amministrativi e di Controllo.</p>
<p><b>Risk Management</b></p>	<p>Tenuto conto delle dimensioni e della disponibilità di risorse quali-quantitative adeguate, le funzioni di controllo aziendali interne permanenti sono state affidate ad unità organizzative dedicate.</p> <p>La Funzione Risk Management assolve ai compiti previsti dalle nuove disposizioni di Vigilanza in materia di controlli interni. Le risorse assegnate all'unità organizzativa, considerati i requisiti richiesti, sono sottoposte a percorsi</p>

<p><b>Compliance</b></p>	<p>di formazione continua. Usufruiscono a tal fine dei supporti e della consulenza degli organismi di categoria.</p> <p>Il responsabile della Compliance svolge compiti assegnati alla funzione e riveste il ruolo di referente interno e di responsabile dei compiti affidati all'organismo di categoria.</p> <p>Inoltre, come nel caso delle BCC di dimensioni minime e medie (se non viene nominato un Responsabile separato per la Conformità relativamente alla prestazione dei servizi e delle attività di investimento), ai sensi dell'art. 6 della Direttiva 2006/73/CE recante modalità di esecuzione della direttiva MiFID e del Regolamento congiunto Consob/Banca d'Italia "Disciplina di attuazione dell'art. 6 c. 2 bis, del D.Lgs. 58/98 (T.U.F.) emanato il 30/10/2007, la Funzione controlla e valuta l'adeguatezza e l'efficacia delle misure e delle procedure messe in atto al fine di garantire l'adempimento degli obblighi in materia di prestazione dei servizi di investimento, nonché delle misure adottate per rimediare a eventuali carenze riscontrate.</p> <p>Con riferimento al RAF ed al Processo ICAAP partecipa all'analisi e alla valutazione dei rischi legali e dei rischi reputazionali agli stessi associati, come definito nelle "Politiche e processi per la gestione dei rischi di non conformità"</p>
<p><b>Antiriciclaggio</b></p>	<p>La Funzione in maniera esclusiva è assegnata a tale presidio. E' responsabile, altresì, della segnalazione delle operazioni sospette (SOS).</p>

Unità Organizzative di Staff e di Linea	IPOTESI ORGANIZZATIVE E IMPLICAZIONI OPERATIVE
<p><b>Organizzazione</b></p> <p><b>Strumenti &amp; Applicazioni</b></p>	<p>Nelle BCC di dimensioni maggiori, l'aumento della complessità operativa e l'ampliamento della pianta organica e della rete distributiva richiede la costituzione di almeno due unità organizzative dedicate ("Organizzazione" e "Strumenti &amp; Applicazioni").</p> <p><u>Organizzazione</u> La funzione, in particolare, deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mantenere gli assetti organizzativi della banca coerenti con la strategia e il profilo di rischio definito;</li> <li>▪ implementare il Sistema dei Controlli Interni e le procedure informatiche nuove e di quelle già in uso;</li> <li>▪ curare l'aggiornamento e la manutenzione della normativa interna (d'intesa e/o con il concorso di altre funzioni).</li> </ul> <p><u>Strumenti &amp; Applicazioni</u> La funzione, tra le altre cose, deve</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ migliorare i processi aziendali, anche con riferimento alla struttura tecnologica di supporto, per presidiare i rischi operativi, in particolare, i rischi organizzativi ed informatici inerenti la segregazione di funzioni incompatibili e i profili connessi;</li> <li>▪ curare, quale security manager, le modalità di gestione della sicurezza del sistema informativo, con particolare riferimento ai profili e alle procedure ad esso collegate, nonché agli applicativi informatici per l'utilizzo dei quali sia richiesta la gestione degli accessi e dei livelli abilitativi.</li> </ul> <p>Il responsabile della Funzione Organizzazione è Referente della Continuità Operativa<sup>51</sup>. Il Responsabile della Funzione Strumenti &amp; Applicazioni è Referente dell'esternalizzazione del sistema informativo e di risorse ICT (Information and Communication Technology)<sup>52</sup>.</p>
<p><b>Risorse umane</b></p>	<p>Al fine di curare l'adeguatezza quali/quantitativa degli organici, viene prevista una unità organizzativa dedicata alla gestione delle Risorse umane, con l'obiettivo di assistere la Direzione in relazione ai processi amministrativi e gestionali inerenti il patrimonio di risorse umane della Banca. Tali attività possono essere anche svolte nell'ambito della Funzione Organizzazione.</p>
<p><b>Comunicazione Sviluppo e Marketing</b></p>	<p>Le dimensioni aziendali consentono, inoltre, anche la istituzione di altre unità organizzative come quelle dedite alla "Comunicazione aziendale" e allo "Sviluppo e Marketing". Tali attività possono essere affidate anche ad un'unica Funzione in staff alla Direzione.</p>
<p><b>Pianificazione e controllo di gestione</b></p>	<p>Viene costituita, in staff alla Direzione, una unità organizzativa dedicata alla funzione di Pianificazione e Controllo di gestione, con i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mantenere, alimentare ed aggiornare il sistema informativo direzionale,</li> </ul>

<sup>51</sup> Cfr. Circolare n. 263/2006, Titolo V – Capitolo 9 (La Continuità Operativa).

<sup>52</sup> Cfr. Circolare n. 263/2006, Titolo V – Capitolo 8 (Il Sistema Informativo).

	<p>fornendo tutte le analisi necessarie ad interpretare l'andamento gestionale della Banca;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mantenere il raccordo con la funzione di Risk Management per gli aspetti relativi alla valutazione dei rischi quantificabili che si collegano alla formazione degli obiettivi reddituali;</li> <li>- partecipare al RAF ed al Processo ICAAP con particolare riferimento alle fasi Misurazione / valutazione dei rischi e Determinazione capitale interno complessivo (cfr. Regolamento processo ICAAP)</li> </ul>
<b>Area Amministrativa</b>	<p>Data la maggiore complessità organizzativa, si richiede almeno la seguente articolazione funzionale all'interno dell'area Amministrazione, Bilancio e Segnalazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilità e bilancio</li> <li>- Segnalazioni</li> <li>- Incassi e pagamenti</li> <li>- Back-office finanza</li> <li>- Economato e Immobili</li> </ul> <p>Eventuali conflittualità residue dovranno essere monitorate dalla funzione di Risk Management, dalla funzione di Internal Audit e dal Collegio Sindacale.</p> <p>L'ufficio Contabilità, Bilancio e Segnalazioni, collabora al RAF ed al processo ICAAP con particolare riferimento alla fasi Misurazione/ Valutazione dei Rischi e Determinazione del Capitale Complessivo e Riconciliazione con il Patrimonio di Vigilanza.</p>
<b>Finanza di proprietà</b>	<p>All'interno dell'Area Finanza è costituita una unità organizzativa dedicata alla compravendita di strumenti finanziari per conto della proprietà; tale unità cura anche la gestione della liquidità.</p>
<b>Finanza retail</b>	<p>L'attività di compravendita di strumenti finanziari per conto della clientela ordinaria si svolge prevalentemente all'interno dell'operatività della filiale per la quale sono individuati ed assegnati i controlli di natura gerarchica; per alcune particolari operazioni di raccolta ordini per conto della clientela (es.derivati, non quotati, indici) può essere costituita una funzione centralizzata di front-office per il trattamento degli ordini, garantendo la separatezza con la gestione della relazione diretta con la clientela.</p> <p>L'attività di gestione di patrimoni mobiliari, con riferimento agli aspetti sia operativi<sup>53</sup> che contabili/di controllo<sup>54</sup> è svolta da apposita struttura separata.</p>
<b>Monitoraggio e Gestione del Credito (Controllo andamentale delle posizioni)</b>	<p>Come per le BCC di dimensioni medie, sono previste due unità organizzate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la Funzione Legale Pre-Contenzioso e Contenzioso in staff alla direzione;</li> <li>- l'Ufficio Monitoraggio e Gestione del Credito all'interno dell'Area Mercato.</li> </ul> <p>All'Ufficio Monitoraggio e Gestione del Credito compete anche il coordinamento e la verifica dei controlli andamentali eseguiti dai Preposti.</p> <p>Tale unità può essere posizionata in staff alla direzione al fine di garantire la separatezza tra funzioni di gestione e funzioni di controllo.</p>

<sup>53</sup> Esecuzione degli ordini, scelte di investimento ed effettuazione delle operazioni, verifica dei rendimenti conseguiti dalle gestioni

<sup>54</sup> Gestione degli adempimenti connessi ai controlli di Conformità

### 3.4.4 Le caratteristiche delle risorse umane, il ruolo del Management e i meccanismi di coordinamento

Gli schemi organizzativi proposti, come detto, richiedono un intervento adattivo<sup>55</sup>, tenendo conto anche di altre variabili. Tra queste occupano un ruolo fondamentale le caratteristiche delle risorse umane e le loro preferenze, il ruolo del management (dei direttori soprattutto), i meccanismi di coordinamento.

#### Le caratteristiche delle risorse umane

Nella progettazione delle mansioni del personale delle BCC, è necessario valorizzare le evidenze empiriche note e confermate anche dalla ricerca di cui si è detto (cfr. **Appendice 3**).

Ogni BCC dispone di un repertorio di informazioni personali e professionali che devono essere sfruttate per individuare classi di risorse umane articolate per caratteristiche omogenee inerenti: la natura delle potenzialità, i percorsi di carriera, le capacità produttive, la scolarità, ecc. Una siffatta articolazione delle risorse umane può aiutare nell'associare le persone a determinate attività, con l'effetto di proporre una corretta configurazione dell'organizzazione del lavoro e, per questa strada, di ridurre la distanza tra l'organizzazione informale e quella formale emergente dai regolamenti interni. Se così è occorre comprendere le preferenze degli attori evitando che siano distribuite in modo casuale e, quindi, trascurate (Williamson, 1980).

Considerate le specificità delle BCC, si ritiene che in proposito possano trovare conferma i principali assunti della tradizione organizzativa "sociotecnica", in tema di analisi delle preferenze<sup>56</sup>. La classificazione tradizionale dei contenuti delle mansioni (Trist, 1981) -a) varietà; b) autonomia; c) identità e identificazione; d) interazioni sociali; e) sviluppo; f) autorealizzazione; g) salute, sicurezza e qualità della vita di lavoro - sembrano rinnovare la loro attualità se contestualizzate nelle BCC. I forti valori identitari e distintivi di tali banche (Zamagni, 2011), ad esempio, trasmessi e/o condivisi dai dipendenti sono stati considerati il collante tra l'efficienza allocativa e l'efficienza distributiva necessarie, entrambe, alla sopravvivenza delle BCC. La qualità della vita di lavoro, inoltre, potrebbe essere elemento particolarmente rilevante, poichè, come già segnalato, quasi tutti i dipendenti delle bcc

---

<sup>55</sup> E' stata predisposta, a tal fine, una check list, per effettuare un assessment organizzativo (**Appendice 7**); tale supporto, frutto di esperienze di lavoro maturate sul campo, può essere utilizzato in fase di riprogettazione organizzativa.

<sup>56</sup> I presupposti di questo approccio sono:

- le preferenze delle risorse in genere non si distribuiscono a caso e pertanto la loro analisi può aiutare ad influenzare l'organizzazione del lavoro nelle direzioni volute;
- le preferenze vanno rilevate empiricamente in quanto la loro configurazione specifica essendo soggettiva, può migliorare l'equità procedurale percepita delle soluzioni organizzative;
- esse non riguardano solo le azioni da compiere, bensì anche le modalità di organizzazione di tali attività.

risiedono vicino al luogo di lavoro ed hanno la possibilità di vivere e lavorare in un contesto conosciuto.

### Il Ruolo del Management

Come emerge dal paragrafo 1.4 Le Disposizioni di Vigilanza Prudenziale, rilevanti elementi di novità sotto il profilo organizzativo sono stati introdotti dalla nuova disciplina in materia di controlli interni<sup>57</sup>. La cultura dei controlli non può riguardare solo gli specialisti delle funzioni di controllo; al contrario dovrebbe rappresentare un linguaggio, uno strumento del mestiere da condividere, se pure a differenti livelli, l'intera popolazione delle BCC. Le professionalità devono aggiornarsi, crescere, sottoporsi a percorsi formativi continui. Le BCC e gli organismi di categoria dovrebbero investire innanzitutto sulle funzioni direttive, partendo dal presupposto che in tali aziende, più che in altre, il direttore generale svolge compiti che vanno ben oltre le previsioni delle disposizioni (*"il direttore generale rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione"*). Il Consiglio di Amministrazione (al quale le disposizioni di vigilanza assegnano sia le funzioni di supervisione strategica che quelle di gestione alla stessa stregua delle altre banche), non possiede – nella sostanza - le competenze per esercitare il ruolo previsto. Il principio di proporzionalità, sul quale le Autorità di Vigilanza dovrebbero fare qualche ulteriore riflessione per tener conto delle dimensioni e delle specificità delle BCC, non è, attualmente, di grosso aiuto poichè non risulta adeguatamente perimetrato.

Può venire incontro l'opera di Henry Fayol (1916), per ricordare gli elementi fondamentali della funzione direttiva (1. Programmare; 2. Organizzare; 3. Comandare; 4. Coordinare; 5. Controllare). Ebbene questi cinque elementi, di straordinaria attualità, devono essere tutti presenti nella figura di un Direttore Generale di una Banca di Credito Cooperativo. Per lo svolgimento di queste funzioni si richiede al personale direttivo sia la formazione teorica che la conoscenza di principi, regole, metodi, procedimenti provati e collaudati sul campo. Non serve enunciare principi, occorre legarli alle azioni, ai risultati positivi e negativi, per capire i comportamenti corretti ed evitare quelli sbagliati. Il Credito Cooperativo, a tale fine, dovrebbe:

- dare vita ad una scuola per formare ed accrescere capacità direttive;
- istituire un albo regionale/interregionale dei direttori.

Per assicurare autonomia ed indipendenza all'azione direttiva, l'albo dei direttori dovrebbe essere gestito, sia dal punto di vista gerarchico che economico, in maniera accentrata dagli organismi di categoria. Le BCC beneficerebbero di professionalità *"certificate"*. Ad ogni banca verrebbe ripetuto il costo della remunerazione del Direttore assegnato.

---

<sup>57</sup> Circolare 263/2006 - Titolo V, capitolo 7 Sistema dei Controlli Interni

### I meccanismi di coordinamento

I meccanismi di coordinamento rappresentano un elemento di fondamentale importanza per il funzionamento delle organizzazioni.

Nonostante lo sforzo profuso per ognuno dei tre modelli proposti, tendente a mettere in evidenza le principali implicazioni organizzative tra i vari organi, comitati, aree/settori e funzioni di controllo, non sono stati risolti, probabilmente, diversi problemi che attraversano l'organizzazione, non riconducibili alla dicotomia "differenziazione/integrazione" (Thompson, 1967), quanto piuttosto all'alto grado di complessità informativa e di non predicibilità delle azioni. Nelle banche, e soprattutto in quelle di piccole dimensioni, il fabbisogno di coordinamento è inficiato, inoltre, da un potenziale conflitto d'interessi che nasce dalle logiche dei compartimenti stagni in cui le banche hanno sempre organizzato le loro attività. Si è in presenza di interdipendenze complesse, per cui le unità organizzative devono comunicare e conoscere molto di più delle rispettive attività. Si rendono necessari canali di comunicazione e di aggiustamento reciproco in grado di agevolare e semplificare i flussi informativi. Inoltre, la circolazione delle informazioni deve favorire la risoluzione del problema delle incompatibilità. Rispetto al conflitto di interesse, in fase di progettazione organizzativa, sarebbe importante istituire controlli aggiuntivi ed una reportistica in grado di assicurare una rappresentazione trasparente e completa verso e tra gli organi oltre che tra le diverse unità organizzative (vedi paragrafo successivo 3.5 La previsione di un sistema di comunicazione delle BCC per un corretto funzionamento del Sistema dei Controlli Interni).

### **3.5 La previsione di un sistema di comunicazione delle BCC per un corretto funzionamento del Sistema dei Controlli Interni.**

Il CdA - quale organo titolare della Funzione di Supervisione Strategica - approva *la costituzione delle funzioni aziendali di controllo, i relativi compiti e responsabilità, le modalità di coordinamento e collaborazione, i flussi informativi tra tali funzioni e gli organi aziendali*<sup>58</sup>.

Come organo con funzione di gestione, il CdA – con la partecipazione della direzione – *definisce i flussi informativi interni volti ad assicurare agli organi aziendali e alle funzioni aziendali di controllo la piena conoscenza e governabilità dei fattori di rischio e la verifica del rispetto del RAF*<sup>59</sup>.

Le BCC devono attivare canali di comunicazione che consentano la disponibilità delle informazioni utili agli organi aziendali, alle funzioni aziendali di controllo nonché alle diverse unità organizzative aziendali, siano esse di natura direzionale o operativa.

L'efficacia e l'efficienza del Sistema dei Controlli interni dipendono dalla qualità e tempestività con cui le informazioni circolano all'interno della banca, nonché dall'integrità e dalla completezza delle stesse.

La BCC dovrebbe predisporre adeguati flussi informativi e collegamenti tra i diversi livelli di controllo per gestire correttamente gli esiti delle verifiche/attività effettuate:

- dalle strutture produttive, per garantire il corretto svolgimento delle operazioni, evidenziare eventuali anomalie o disfunzioni, suggerire miglioramenti;
- dalle funzioni di controllo interno (Risk Management, Pianificazione e Controlli, Compliance, Antiriciclaggio), per relazionare sulla gestione dei rischi, sul rispetto o meno dei limiti stabiliti dal CdA, sulla coerenza dell'operatività aziendale con gli obiettivi di rischio rendimento fissati;
- dalla funzione di Internal Audit per rappresentare gli esiti dell'attività svolta e, in particolare, segnalare andamenti anomali, violazioni delle procedure e della regolamentazione e, nel complesso, valutare la funzionalità del Sistema dei Controlli interni.

Di seguito si propone uno schema-guida che raffigura i principali flussi informativi tra i diversi livelli di controllo, individuando:

---

<sup>58</sup> Circolare 263/2006, Titolo V – Capitolo 7 – Il Sistema dei Controlli Interni (Sezione II, paragrafo 2. Organo con funzione di supervisione strategica).

<sup>59</sup> Circolare 263/2006, Titolo V – Capitolo 7 – Il Sistema dei Controlli Interni (Sezione II, paragrafo 3. Organo con funzione di gestione).

- l'attività che genera l'informazione/comunicazione;
- i contenuti dell'informazione/comunicazione;
- il produttore dell'informazione/comunicazione, inteso come l'unità organizzativa che elabora l'informazione (che può coincidere o meno con chi effettua l'attività);
- il destinatario dell'informazione/comunicazione.

Fermo restando che i controlli vengono svolti in via continuativa, viene inoltre individuata la periodicità minima dei flussi informativi riguardanti le attività di controllo.

Sono state aggiunte, infine, alcune note al fine di meglio contestualizzare lo schema alla luce delle diverse ipotesi di struttura organizzativa ipotizzate nel paragrafo 3.4 Organizzazione Aziendale e Sistema dei Controlli Interni: la proposizione di modelli per tipologia di BCC.

Attività che genera l'informazione/comunicazione	Contenuti dell'informazione/comunicazione	Produttore	Destinatario	Periodicità	Note
Comunicazione indirizzi strategici	Informazioni contenute nei documenti di governo (Piano strategico, Piani operativi, RAF/Politiche di rischio, Rendiconto ICAAP)	CdA Direzione	Dipendenti	Annuale	Il piano strategico pur coprendo un arco temporale più ampio, annualmente viene sottoposto a verifica ed, eventualmente, ad aggiornamento
Diffusione regolamentazione interna	Regolamento interno, regolamenti di processo, Policy, ecc.	Direzione Organizzazione Pianificazione Controlli*	Dipendenti	Semestrale/ annuale	* nelle BCC minime
Verifica situazione economico /finanziaria/patrimoniale	Report contenente Informazioni utili per il monitoraggio della composizione delle poste dell'attivo e del passivo correlate alle voci reddituali e raffronto con le politiche e gli obiettivi contenuti nei documenti di governo	Direzione Pianific. e Controlli Budgeting Controllo di Gest.*	CdA, CS Preposti Responsabili Aree	Trimestrale	L'informativa deve essere: -sintetica verso i vertici aziendali -più dettagliata verso i responsabili di area, preposti di filiale, ecc..) * nelle BCC maggiori
Verifica dell'adeguatezza delle metodologie/strumenti utilizzati per la misurazione dei rischi	Valutazioni, proposte, ecc., sulle metodologie/strumenti in uso presso l'Azienda per la misurazione dei rischi	Risk Management Pianificazione Controlli*	CdA, CS Direzione	Semestrale	*nelle BCC minime e medie
Verifica del rispetto dei limiti e delle deleghe	Esiti delle verifiche effettuate e proposte di adeguamento in relazione alla struttura dei limiti e delle deleghe	Risk Management Pianificazione Controlli*	CdA, CS Direzione	Trimestrale	*nelle BCC minime e medie
Verifica della coerenza dell'operatività con i limiti statutari, di Vigilanza, del Fondo di Garanzia dei Depositanti con i requisiti della Vigilanza Prudenziale (circ. B.I. n. 263/2006)	Dati relativi all'operatività a favore di soci, operatività fuori zona di competenza, limiti alla assunzione di immobili e partecipazioni, limiti alla concentrazione dei rischi e al gruppo di clienti connessi, grandi rischi, indicatori, del FGD	Risk Management Pianificazione Controlli*	CdA, CS Direzione Responsabili Area	Trimestrale	*nelle BCC minime e medie

Attività che genera l'informazione/comunicazione	Contenuti dell'informazione/comunicazione	Produttore	Destinatario	Periodicità	Note
Monitoraggio dei rischi rispetto ai limiti, soglie e agli obiettivi fissati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dati relativi all'andamento strutturale (economico, patrimoniale, finanziario);</li> <li>Indicatori di performance (produttività, efficienza, efficacia, posizionamento competitivo)</li> </ul>	Risk Management Pianificazione e Controlli*	CdA e CS Direzione Responsabili Aree Preposti	Trimestrale	*nelle BCC minime e medie
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andamento dei Rischi (di I e II pilastro di Basilea)</li> <li>Indicatori di Rischio come definiti nel RAF/Politiche di Rischio, Processo ICAAP</li> </ul>				
Prescrizioni/Richieste residenti in Lettere Riservate dell'organo di Vigilanza/Monitoraggio dei rilievi Banca d'Italia su segnalazioni vigilanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esiti delle verifiche ed elenco dei rilievi e dello stato di sistemazione</li> </ul>	Direzione *Risk Management Responsabili Area Amministrativa	CdA e CS Responsabili Compliance e Internal Audit	Alla occorrenza	*nelle BCC maggiori
Revisione dei fidi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dati relativi all'attività di revisione dei fidi</li> </ul>	Resp. Settore Fidi e Garanzie *Resp. Area Crediti	CdA e CS Direzione Resp. Funzioni di Controllo	Semestrale	*nelle BCC maggiori
Monitoraggio dei crediti	Dati relativi alla classificazione delle posizioni di rischio: <ul style="list-style-type: none"> <li>per tipologia di anomalia andamentale</li> <li>per filiale</li> <li>per forma tecnica</li> <li>variazioni intervenute rispetto alle precedenti relazioni</li> <li>provvedimenti intrapresi</li> </ul>	Monitoraggio e Gestione del Credito	CdA e CS Direzione Resp. Funzioni di Controllo/Area Mercato Preposti	Trimestrale	
Monitoraggio dei Crediti (Garanzie)	Composizione Garanzie (CRM) – esiti dell'attività di Sorveglianza	*Settore Fidi e Garanzie Supporto Crediti e Sorveglianza Garanzie	Cda, C.S. Direzione, Responsabile Area Mercato/Funzioni Controllo Interno	Trimestrale	*nelle BCC minime

Attività che genera l'informazione/comunicazione	Contenuti dell'informazione/comunicazione	Produttore	Destinatario	Periodicità	Note
Monitoraggio dei crediti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dati relativi alle posizioni anomale a livello di banca</li> </ul>	Monitoraggio e Gestione del Credito	CdA e CS Direzione Resp. Funzioni di Controllo/Area Mercato Preposti	Trimestrale	
Monitoraggio periferico dei crediti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rilevazione e segnalazione delle posizioni anomale alle filiali (per singolo sportello)</li> </ul>	Monitoraggio e Gestione del Credito	Preposti Responsabile Area Mercato Direzione	Mensile	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informazioni sugli esiti degli interventi effettuati</li> </ul>	Monitoraggio e Gestione del Credito	Direzione Responsabile Area Mercato	Mensile	da parte di chi effettua gli interventi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rilevazione e segnalazione delle posizioni anomale e informativa sugli esiti degli interventi effettuati</li> </ul>	Monitoraggio e Gestione del Credito	CdA Collegio Sindacale	Mensile	
Gestione del contenzioso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informativa sulle posizioni in contenzioso</li> </ul>	*Monitoraggio e Gestione del Credito Legale e Contenzioso	Direzione CdA per il tramite della Direzione	Trimestrale	*nelle BCC minime
Controlli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazione su controlli svolti sulle funzioni operative importanti o di controllo esternalizzate, alle carenze riscontrate ed alle conseguenti azioni correttive adottate</li> </ul>	Referente Interno Funzione Internal Audit esternalizzata	CdA	Annuale	Da inviare in Banca d'Italia entro il 30 aprile di ogni anno.

Attività che genera l'informazione/comunicazione	Contenuti dell'informazione/comunicazione	Produttore	Destinatario	Periodicità	Note
Monitoraggio Tesoreria aziendale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi sulla composizione del portafoglio di proprietà e sulla gestione della liquidità con le operazioni effettuate nel periodo</li> </ul>	Portafoglio e Tesoreria Banca *Area Finanza	Direzione	nel continuo	*nelle BCC maggiori
Monitoraggio Liquidità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andamento Liquidità Aziendale e risultati economici</li> </ul>		CdA, CS Direzione Pianificazione e *Risk Management	Mensile	
Monitoraggio gestione portafoglio di proprietà	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andamento Portafoglio di proprietà, minus/plus, risultati economici</li> <li>Andamento delle gestioni delegate a terzi e risultati economici</li> </ul>				
Monitoraggio gestione portafoglio di terzi con gli obiettivi rischio rendimento assegnati/dichiarati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andamento dell'operatività per la clientela e risultati economici</li> <li>Composizione portafoglio di terzi per tipologia di titoli/filiale</li> </ul>	Finanza Retail *Area Finanza	CdA Direzione *Risk Management	Trimestrale	*nelle BCC maggiori
Monitoraggio rispetto della normativa interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esiti delle verifiche effettuate e evidenza degli eventuali aggiornamenti e/o modifiche da apportare</li> </ul>	Compliance *Pianificazione Controlli	CdA, CS Direzione Resp. Aree/Settori Resp. Internal Audit	Trimestrale	*nelle BCC minime
Monitoraggio rispetto delle principali normative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esiti delle verifiche effettuate in materia di Antiriciclaggio, Trasparenza, Privacy, Usura, CAI, Attività di Rischio nei Confronti di Soggetti Collegati (Conflitti di Interessi)</li> </ul>				
Attività Svolta Funzioni di Controllo Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazione sull'Attività svolta (verifiche effettuate, risultati emersi, punti di debolezza, interventi proposti),</li> </ul>	Responsabili Funzioni di Controllo (Risk Management, Compliance, Antiriciclaggio)	CdA, CS, Direzione	Annuale	

Attività che genera l'informazione/comunicazione	Contenuti dell'informazione/comunicazione	Produttore	Destinatario	Periodicità	Note
Verifica della coerenza dei livelli di abilitazione e accesso al sistema informativo aziendale con le mansioni svolte dal personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiti delle verifiche effettuate sulla corretta gestione dei profili abilitativi alle procedure informatiche</li> </ul>	Pianificazione e Controlli *Risk Management	CdA, CS Direzione Resp. Internal Audit *Organizzazione	Trimestrale	*nelle BCC maggiori
Monitoraggio delle operazioni di storno/annullo e delle partite sospese appostate a debitori e creditori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiti delle verifiche effettuate /dimensioni fenomeno storni e annulli/ elenco partite sospese a debitori e creditori</li> </ul>				
Monitoraggio dei contratti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scadenario dei contratti in essere</li> </ul>	Responsabile Area Amministrativa	Direzione	Trimestrale	
Monitoraggio contratti di esternalizzazione Funzioni di Controllo Interno e verifica livelli di servizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione quantitativa e qualitative dell'attività svolta</li> </ul>	Referente Interno Attività Esternalizzate	CdA, CS	Annuale	
Revisione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report sui singoli interventi di audit</li> </ul>	Internal Audit	CdA CS Direzione Referente Interno Attività Esternalizzate	Alla fine di ogni intervento	Gli esiti degli interventi vanno formalizzati alle Unità Organizzative interessate per la rimozione delle criticità
Accordo di Esternalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report consuntivo su attività del periodo</li> </ul>	Internal Audit Compliance Antiriciclaggio	CdA, CS Direzione Referente Interno Attività Esternalizzate	Annuale	
Attuazione degli interventi da attuare per eliminare le criticità individuate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativa sulla realizzazione del master plan degli interventi</li> </ul>	Direzione, Responsabili delle funzioni di controllo e delle Unità Organizzative Interessate	CdA CS Internal Audit	Trimestrale	

Attività che genera l'informazione/comunicazione	Contenuti dell'informazione/comunicazione	Produttore	Destinatario	Periodicità	Note
Verifica grado di aderenza ai requisiti del Sistema dei Controlli Interni (SCI) e dell'Organizzazione nonché di coerenza tra piano strategico, RAF, Icaap e Budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazione sul Sistema dei Controlli Interni e sull'assetto organizzativo (in considerazione dei Report prodotti dalla Funzioni di Controllo interno)</li> </ul>	CdA con il supporto della Direzione	CdA, CS, Internal Audit	Annuale	
Verifica grado coerenza tra piano strategico, RAF, Icaap e Budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazione per rappresentare il grado di attuazione e di coerenza dei documenti indicati</li> </ul>	Direzione (quale partecipante all'OFG) Pianificazione e Controlli *Risk Management	CdA, CS, Internal Audit	Annuale	*nelle BCC maggiori
Adeguatezza di tutte le Funzioni coinvolte nel Sistema dei Controlli Interni (SCI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazione per accertare l'adeguatezza delle funzioni di controllo interno, il corretto assolvimento dei compiti, il coordinamento ed indicare le carenze rilevate</li> </ul>	Collegio Sindacale	CdA	Annuale	

## Appendice 1 - Irregolarità sanzionate dalla Banca d'Italia in sede ispettiva

	BCC	Bollettino di Vigilanza	Carenze nell'istruttoria, erogazione, gestione e controllo del credito	Posizioni ad andamento anomalo e previsioni di perdite non segnalate all'Organo di Vigilanza	Carenze nei Controlli e nell'organizzazione	Violazione in materia di concentrazione dei rischi e/o errata segnalazione grandi rischi	Mancato rispetto requisiti patrimoniali	Partecipazioni detenibili	Inosservanza delle disposizioni in materia di trasparenza
1	BCC Padana Orientale San Marco-Rovigo	n. 2, febbraio 2010	✓	✓	✓				
2	BCC del Garda – Banca di Credito Cooperativo Colli Morenici del Garda	n. 2, febbraio 2010			✓				
3	Banca della Valtrombia – Credito Cooperativo	n. 2, febbraio 2010	✓	✓	✓				
4	BCC Terra d'Otranto	n. 2, febbraio 2011			✓				
5	BCC di Pianfei e Rocca de' Baldi	n. 2, febbraio 2011			✓				
6	BCC della Costa Etrusca	n. 2, febbraio 2011		✓	✓	✓	✓	✓	
7	BCC della Contea di Modica	n. 3, marzo 2011		✓	✓				
8	BCC del Sannio Calvi	n. 3, marzo 2011	✓		✓				
9	BCC di Cagliari	n. 3, marzo 2011			✓		✓		
10	Banca Centropadana Credito Cooperativo	n. 3, marzo 2011			✓				
11	BCC Senatore Pietro Grammatico di Paceco	n. 4, aprile 2011	✓		✓				
12	Banca Padovana Credito Cooperativo	n. 4, aprile 2011	✓	✓	✓				
13	BCC Euganea di Ospedaletto Euganeo	n. 4, aprile 2011	✓		✓				
14	BCC Buonabitacolo	n. 4, aprile 2011	✓		✓				
15	BCC Canosa Loconia	n. 4, aprile 2011	✓		✓	✓			
16	BCC Abruzzese Cappelle Sul Tavo	n. 4, aprile 2011	✓		✓				
17	BCC di Castel Goffredo	n. 5, maggio 2011		✓	✓				✓

	BCC	Bollettino di Vigilanza	Carenze nell'istruttoria, erogazione, gestione e controllo del credito	Posizioni ad andamento anomalo e previsioni di perdite non segnalate all'Organo di Vigilanza	Carenze nei Controlli e nell'organizzazione	Violazione in materia di concentrazione dei rischi e/o errata segnalazione grandi rischi	Mancato rispetto requisiti patrimoniali	Partecipazioni detenibili	Inosservanza delle disposizioni in materia di trasparenza
18	BCC San Vincenzo de' Paoli di Casagiove	n. 5, maggio 2011	✓		✓				
19	BCC Capaccio Paestum	n. 5, maggio 2011	✓	✓	✓				
20	Credito Cooperativo Fiorentino	n. 5, maggio 2011	✓	✓	✓	✓			✓
21	Banca Don Rizzo Credito Cooperativo della Sicilia Occ.	n. 6, giugno 2011	✓						
22	Banca di Siracusa	n. 6, giugno 2011	✓		✓				✓
23	Bene Banca C.C. di Bene Vagienna	n. 7, luglio 2011	✓		✓				
24	Banca Romagna Cooperativa	n. 7, luglio 2011	✓	✓	✓				
25	BCC di Tarsia	n. 7, luglio 2011	✓	✓	✓		✓		
26	BCC di Cittanova	n. 7, luglio 2011	✓		✓				
27	Banca del Fermano	n. 7, luglio 2011	✓		✓				
28	BCC Iripina	n. 8, agosto 2011	✓		✓				✓
29	BCC del Veneziano	n. 8, agosto 2011	✓	✓	✓				
30	Banca di Pistoia	n. 8, agosto 2011	✓		✓				
31	BCC del Tuscolo	n. 10, ottobre 2012			✓				
32	BCC di Falconara Marittima	n. 10, ottobre 2012			✓				
33	BCC del Metauro	n. 11, novem. 2012			✓				
34	BCC di Pistoia	n. 11, novem. 2012	✓						
35	Banca CRAS C.C. Chianciano Terme – Costa Etrusca – Sovicille	n. 11, novembre 2012	✓						

	BCC	Bollettino di Vigilanza	Carenze nell'istruttoria, erogazione, gestione e controllo del credito	Posizioni ad andamento anomalo e previsioni di perdite non segnalate all'Organo di Vigilanza	Carenze nei Controlli, nell'organizzazione	Violazione in materia di concentrazione dei rischi e/o errata segnalazione grandi rischi	Mancato rispetto requisiti patrimoniali	Partecipazioni detenibili	Inosservanza delle disposizioni in materia di trasparenza
36	BCC Serino	n. 11, novem. 2012	✓		✓				
37	BCC del Garda – BCC Colli Morenici del Garda	n. 2, febbraio 2013			✓				
38	BCC di Pianfei e Rocca de' Baldi	n. 2, febbraio 2013	✓		✓				
39	BCC del Belice	n. 4, aprile 2013			✓				
40	BCC Capaccio Paestum	n. 4, aprile 2013	✓		✓				
41	BCC Antonello da Messina	n. 4, maggio 2013			✓				
42	BCC di Sassano	n. 5, aprile 2013			✓				
43	CRA di Treviso Credito Cooperativo	n. 5, aprile 2013		✓					
44	Banca San Francescp Credito Cooperativo	n. 6, giugno 2013	✓		✓		✓		
45	BCC di Creta Credito Cooperativo	n. 6, giugno 2013			✓				
46	BCC del Polesine	n. 10, ottobre 2013		✓	✓				

<b>RIEPILOGO</b>		Carenze nell'istruttoria, erogazione, gestione e controllo del credito	Posizioni ad andamento anomalo e previsioni di perdite non segnalate all'Organo di Vigilanza	Carenze nei Controlli, nell'organizzazione	Violazione in materia di concentrazione dei rischi e/o errata segnalazione grandi rischi	Mancato rispetto requisiti patrimoniali	Partecipazioni detenibili	Inosservanza delle disposizioni in materia di trasparenza
<b>Totali per tipologia di</b>	<b>Irregolarità</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
	<b>Incidenza %</b>	<b>61%</b>	<b>28%</b>	<b>91%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>

## **Appendice 2 - Sintesi principali risultati emersi dall'indagine su Amministratori e Sindaci delle BCC campane (su ICAAP e Vigilanza Prudenziale)**

L'analisi di campo ha inteso, per quanto riguarda il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale, rilevare anche il grado di consapevolezza delle problematiche collegate alla gestione del rischio, sia per gli aspetti di governance (separazioni di funzioni di controllo da quelle di gestione), sia per l'operatività delle relative politiche.

L'indagine compiuta ha tenuto conto delle disposizioni di vigilanza prudenziale vigenti in materia di individuazione, gestione e controllo dei rischi.

Agli intervistati sono state somministrate alcune delle domande che hanno ispirato il paragrafo 3.3 Verso una gestione più consapevole del processo di controllo prudenziale ICAAP.

L'analisi sui rischi è partita da un quesito di carattere generale al quale il 97,4% degli amministratori intervistati ha risposto positivamente, affermando che la propria Banca approva annualmente politiche di rischio ed, inoltre, la maggior parte degli intervistati (95,3%), ha dichiarato di approvare le modalità attraverso le quali i rischi vengono rilevati e valutati. In maniera omogenea (92,3%), si sono espressi i sindaci, dichiarando che le BCC di appartenenza deliberano le politiche di rischio.

Le risposte fornite sono state formalmente coerenti e corrette. Emerge da un lato notevole attenzione verso un'attività necessaria perché derivante da un adempimento, dall'altro, invece, si colgono segnali indicanti un percorso, ancora in itinere, per quel che concerne l'utilizzo dell'ICAAP come uno strumento gestionale per governare con maggiore consapevolezza la banca.

Annualmente, i C.d.A. sono chiamati ad esprimersi sui rischi definendo, tra l'altro, l'esposizione attuale e prospettica per dare conto, attraverso il resoconto ICAAP, all'Organo di Vigilanza.

Tra rischi più rilevanti gli amministratori individuano quello di Credito, connesso all'insolvenza o al deterioramento del merito creditizio dei clienti affidati (61,3%), il Rischio di liquidità (43,6%) ed il Rischio di concentrazione (41,6%), strettamente connesso al Rischio di Credito e riferito alle esposizioni di clienti/gruppi rilevanti. Minore attenzione viene riservata a rischi, pure significativi, come il rischio residuo che attiene all'efficacia delle garanzie acquisite a fronte delle operazioni di impiego e quello reputazionale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di soci, clienti, ecc. (cfr. Fig. 1)

Se "Sì", con riferimento a quali dei sotto indicati rischi vengono definite le relative politiche? Attribuisca un voto in ordine di rilevanza da 1=poco rilevante a 5=molto rilevante

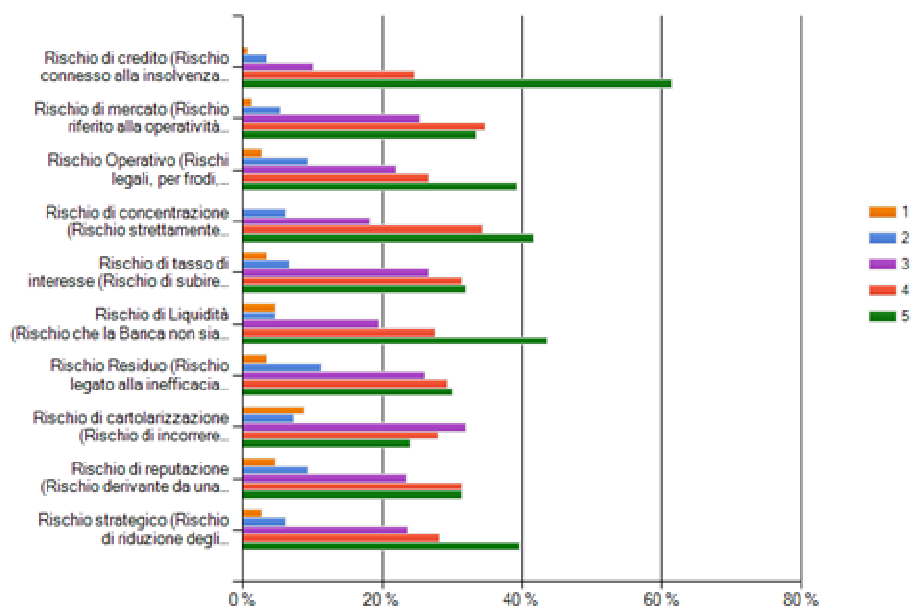


Fig. 1

Con riferimento ai rischi ai quali le BCC sono principalmente esposte (Fig. 2), emerge che per il 63,6% degli intervistati (amministratori) la Banca è mediamente esposta al Rischio di mercato; seguono il Rischio operativo (57%) ed il Rischio di Tasso di interesse (54,6%).

Come considera l'esposizione attuale della Banca rispetto ai rischi individuati?

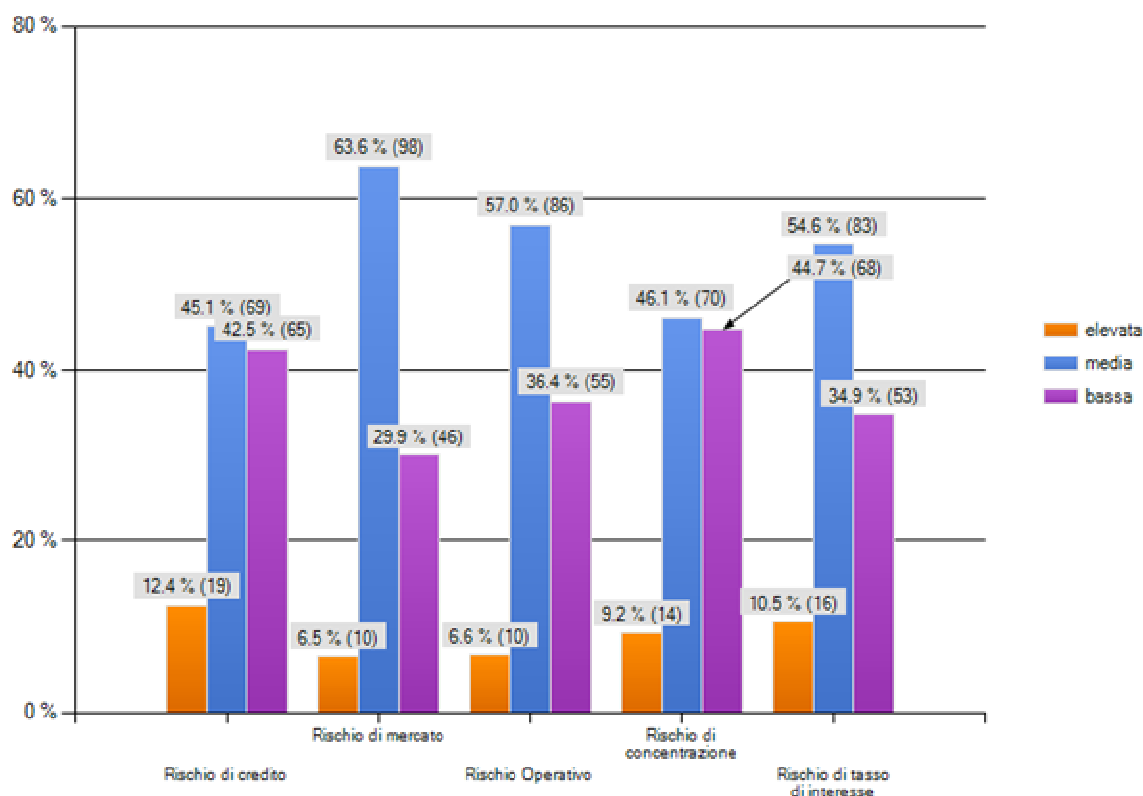


Fig. 2

La percezione dei sindaci non si discosta molto da quella dei componenti del consiglio di amministrazione per quel che concerne il rischio operativo ed il rischio di mercato considerati mediamente rilevanti rispettivamente dall'72,5% e dal 65,4% degli intervistati. (cfr. fig. 3)

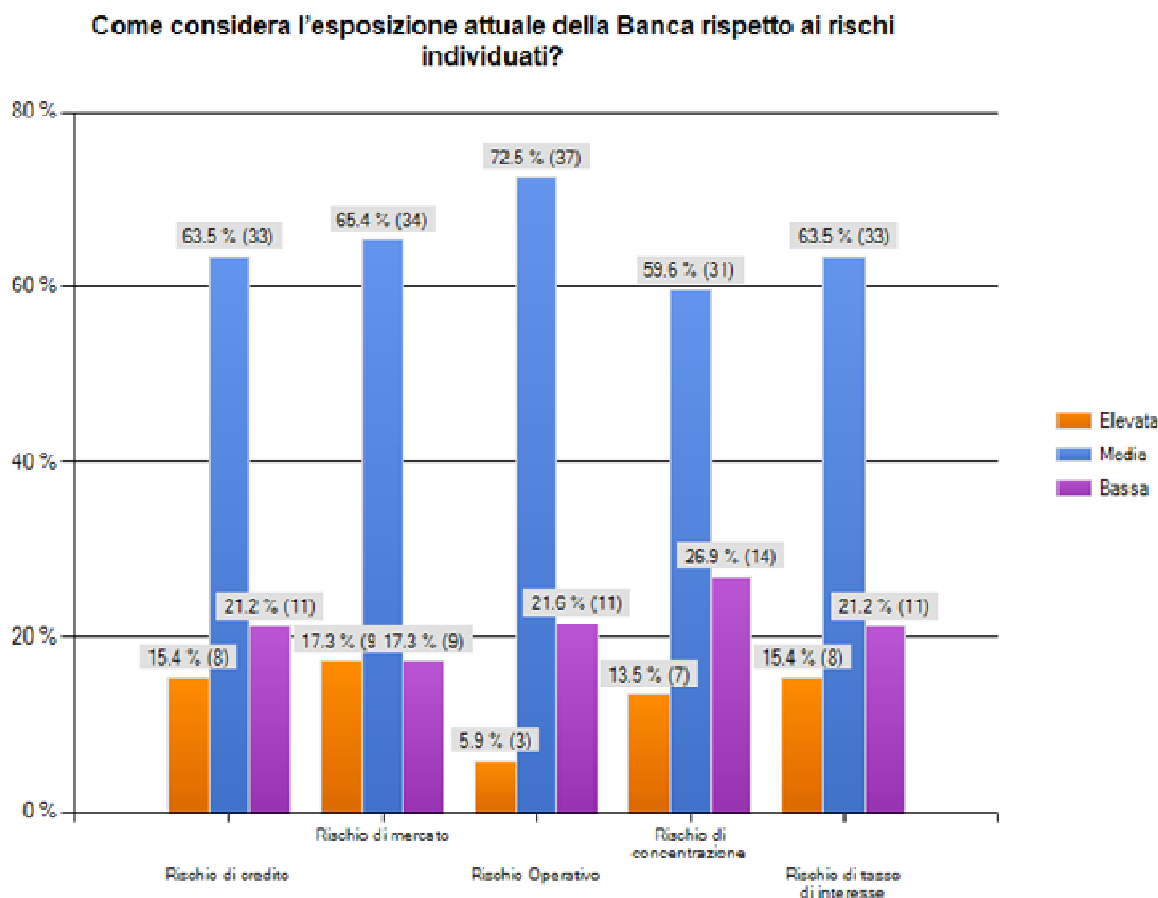


Fig. 3

L'analisi dei valori espressi (sia dagli amministratori che dai sindaci) privilegia, per certi versi, l'interesse per rischi non particolarmente rilevanti per le BCC, come ad esempio, il rischio di mercato il quale risulta essere in assoluto il meno evidente in termini di assorbimento patrimoniale. Vengono sottostimati, invece, alcuni rischi (in particolare quelli non misurabili) come il rischio strategico e reputazionale. Quest'ultimo, al contrario, è tenuto in considerazione dai Presidenti dei Consigli di Amministrazioni. Rileva in proposito che il 56,3% dei presidenti intervistati, ritiene, la responsabilità sociale della banca nei confronti della comunità un elemento distintivo. Per tale motivo le azioni volte ad accrescere la fiducia dei principali attori della cooperazione di credito (soci e clienti) sono fondamentali per un'efficace gestione della BCC.

I sindaci (in misura pari al 92,3%) hanno dichiarato che il patrimonio di vigilanza della propria banca risulta adeguato per la copertura dei rischi assunti. A parere dei componenti dell'organo di controllo, maggiori presidi di controllo dovrebbero essere previsti, però, per i rischi di credito ed operativo. Nessuna segnalazione risulta effettuata in merito all'esigenza di verificare se la misurazione dei rischi e la conduzione degli stress test, sono state eseguite in maniera adeguata.

L'indagine ha riguardato anche il sistema di reporting prodotto per informare il consiglio di amministrazione sulla situazione andamentale della Banca e sui rischi. Oltre il 90% degli amministratori ha risposto che sono previsti flussi periodici che necessitano, però, di correttivi per essere resi maggiormente fruibili (fig. 4).

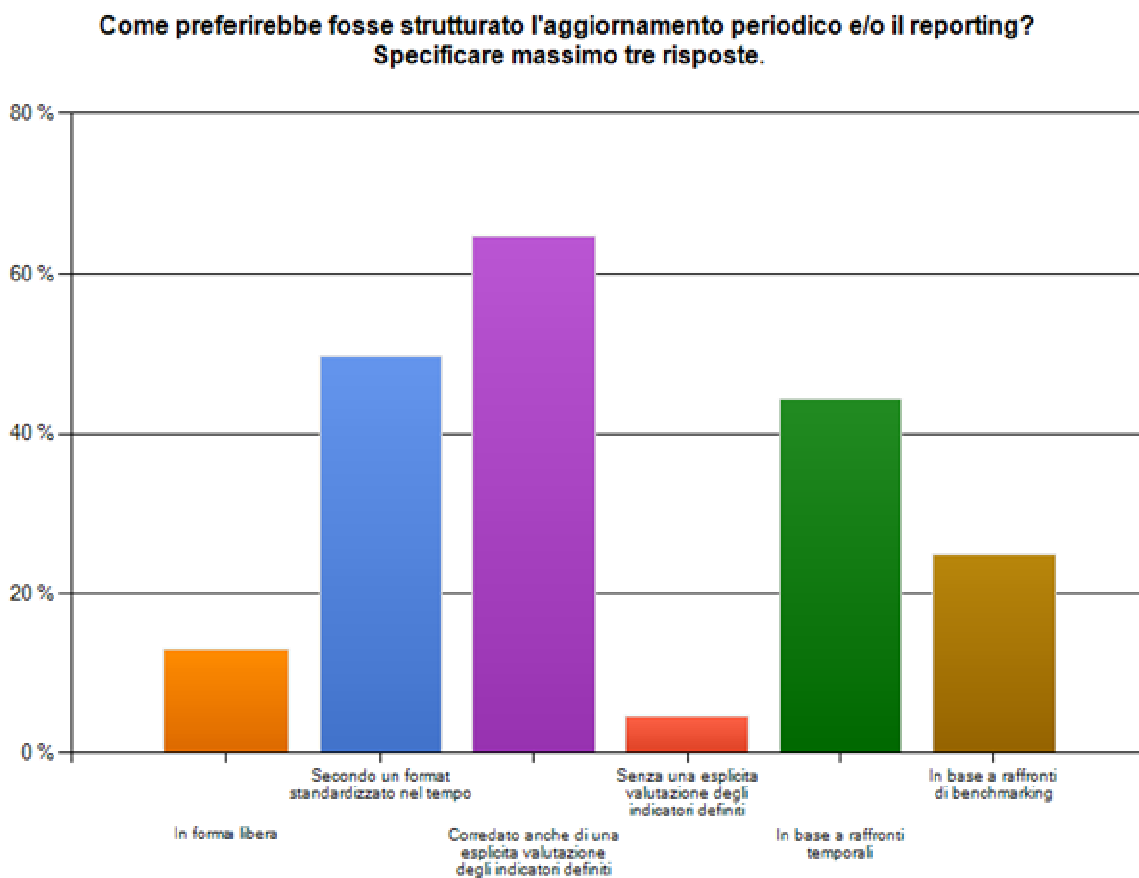


Fig. 4

Infatti, a conferma della rilevanza e dell'utilità attribuita dai consiglieri al sistema di reporting, a seguito di alcune indicazioni di possibili miglioramenti, il 64,7% ha manifestato la preferenza verso un aggiornamento periodico corredato anche di una esplicita valutazione degli indicatori definiti; il 49,7% si è mostrato propenso all'adozione di un format standardizzato nel tempo ed il 44,4% ha ritenuto utile un sistema di reporting basato su raffronti temporali.

### Osservazioni conclusive

Il processo di adeguamento al nuovo quadro normativo e regolamentare imposto da Basilea2, ancora in profonda e continua trasformazione (l'introduzione di Basilea 3 è imminente), ha prodotto effetti rilevanti dal punto di vista gestionale ed organizzativo e comportato, nell'immediato, l'adozione di modelli organizzativi troppo complessi e di regolamenti interni eccessivi.

In breve tempo (come evidenziato dalle attività di ricerca) sono emersi significativi disallineamenti tra l'organizzazione formale e quella effettiva. Nelle BCC – in forme più o meno evidenti – coesistono, come già rappresentato, due organizzazioni:

Lo sforzo da produrre è quello di avvicinare sempre più queste due entità e di fare evolvere il processo ICAAP in maniera coerente e integrata con il più ampio processo della pianificazione aziendale.

La determinazione prospettica del capitale interno complessivo e del capitale complessivo deve essere in linea con il piano strategico pluriennale.

Il rischio strategico (introdotto dalla normativa Basilea 2) e gli altri rischi tipici, indicano chiaramente:

- il collegamento tra solidità patrimoniale e capacità reddituale prospettica;
- la necessità di garantire l'allineamento delle scelte strategiche, del budget annuale e del piano patrimoniale.

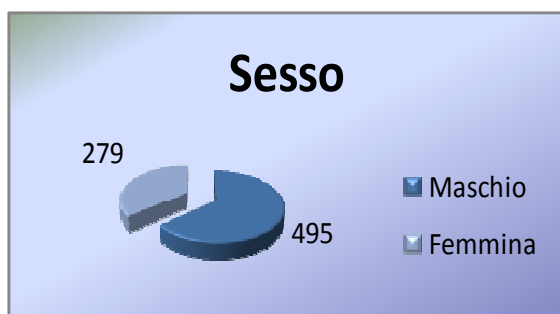
## Appendice 3 – Sintesi principali risultati emersi dall' indagine sui dipendenti delle BCC campane

### 1. Le caratteristiche generali delle risorse delle BCC Campane

#### 1.1. Sesso e classe di età

Dei dipendenti delle BCC Campane intervistati 495, pari al 64%, sono uomini e 279, pari al 36%, sono donne; una percentuale leggermente inferiore a quella registrata sul totale dei dipendenti delle banche italiane (42,6%).

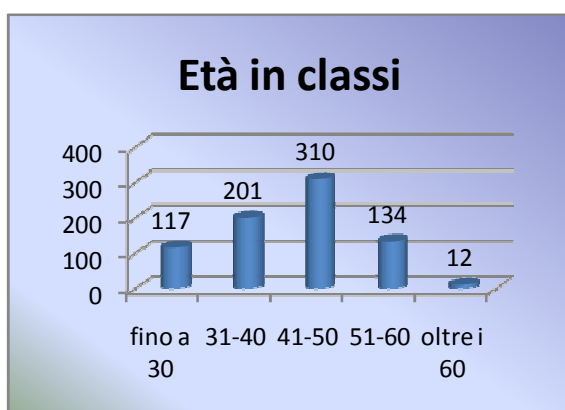
**Figura 1.1 – Distribuzione per sesso (BCC Campania 2011)**



Con riferimento all'età, la popolazione delle BCC è stata suddivisa in 5 classi: fino a 30 anni; da 31 a 40 anni, da 41 a 50 anni, da 51 a 60 anni e oltre i 60. La classe di età più numerosa è quella che va dai 41 a 50 anni.

L'età media si attesta intorno ai 42 anni; sensibilmente più elevata rispetto a quella del totale degli occupati in Campania. Nel confronto con la distribuzione per classi di età dei dipendenti nelle altre banche, invece, nelle BCC risulta più elevato il peso delle classi più giovani e meno elevato quello delle classi di età più anziane.

**Figura 1.2 – Distribuzione per classi di età (BCC Campania 2011)**

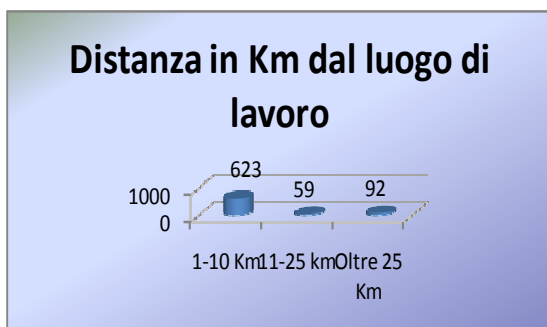


#### 1.2. Distanza dal luogo di lavoro

La popolazione è prevalentemente composta residenti a non più di 10 km di distanza dalla banca di appartenenza. Il numero di coloro che risiedono oltre i 25 Km è maggiore rispetto a

quelli che risiedono entro i 25 km. La distribuzione entro le fasce chilometriche riproduce la classificazione ISTAT/ISFORT del pendolarismo.

**Figura 1.3 – Distanza dal luogo di lavoro**

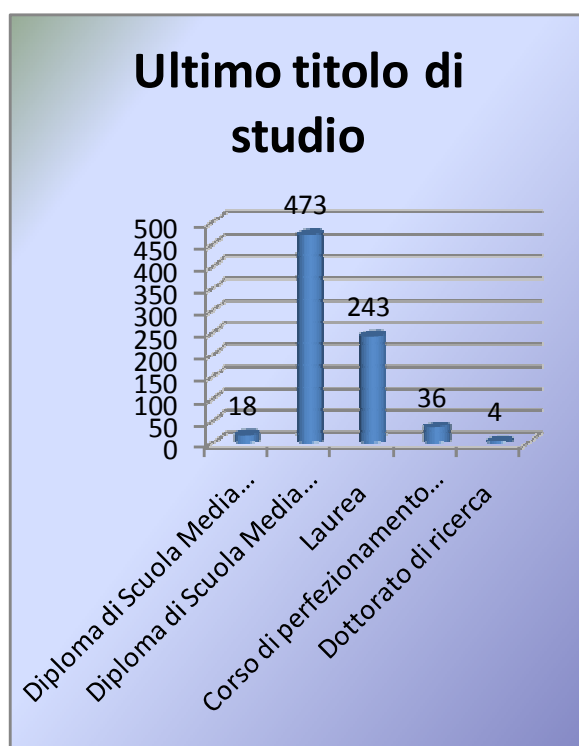


### 1.3. Livello di istruzione

Il livello di istruzione e le caratteristiche della scolarità in generale rappresentano un dato di particolare importanza, specie in riferimento alla possibile correlazione con le traiettorie di mobilità dei lavoratori e con la loro capacità produttiva.

Le indicazioni che emergono sul livello di istruzione dei dipendenti delle BCC campane sono abbastanza in linea con quelle riferite al livello di istruzione dei dipendenti delle banche in generale, in particolare delle banche di piccole dimensioni. La quota più elevata è quella dei diplomati. La percentuale dei laureati è leggermente inferiore a quella riscontrabile per l'insieme delle banche italiane e in particolare per le banche di pari dimensioni.

**Figura 1.4 – Distribuzione dei dipendenti per titolo di studio (BCC Campania 2011)**



Scendendo più in dettaglio, i 470 diplomati provengono per il 55% dall'Istituto tecnico commerciale, diploma considerato più pertinente allo svolgimento del lavoro in banca. I restanti sono prevalentemente distribuiti nelle coorti delle tre tipologie liceali e nell'Istituto tecnico per geometri.

**Tabella 1.1 – Tipo di diploma**

Tipo di Diploma	Frequenza	Percentuale
Liceo classic	44	9%
Liceo scientifico/tecnologico	81	17%
Liceo linguistico	6	1%
Liceo socio psicopedagogico/Ist. Magistrale	23	5%
Liceo Artistico/Ist. d'Arte	1	0%
Ist. Tecnico Industriale	21	4%
Ist. Tecnico Commerciale	258	55%
Ist. Tecnico per geometri	13	3%
Ist. Tecnico aeronautico/nautico	2	0%
Ist. Tecnico Biologico	1	0%
Ist. Tecnico Agrario	5	1%
Ist. Tecnico Aziendale/Lingue estere	3	1%
Ist. Tecnico Attività Sociali	1	0%
Ist. Professionale	7	1%
Altro	4	1%
<b>Total</b>	<b>470</b>	<b>100%</b>

Le lauree più pertinenti con il percorso di carriera nel settore creditizio sono quelle in Economia e Commercio, Giurisprudenza, Scienze Politiche, Matematica ed Informatica. In linea con questo rilievo, i dipendenti sono prevalentemente laureati in Economia e Commercio ed, a seguire, in Giurisprudenza ed in Scienze Politiche. Poco presenti le lauree più strettamente tecniche ma pertinenti (Informatica e Matematica), così come le lauree strettamente umanistiche, considerate meno pertinenti.

Per quanto riguarda il voto di laurea, prevalgono le votazioni più elevate con una concentrazione della quasi totalità dei dipendenti laureati entro le prime tre fasce di voto (96-100, 101-105, 106-110 e lode).

**Tabella 1.2 – Distribuzione dei dipendenti laureati per Corso di Laurea**

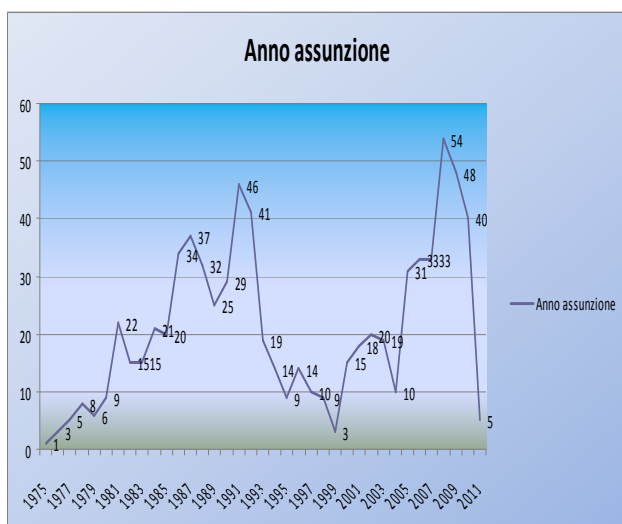
Corso di Laurea	Frequenza	Percentuale
Agraria	1	0,4%
Economia e commercio/Aziendale	173	61,1%
Farmacia	2	0,7%
Giurisprudenza	45	15,9%
Ingegneria	1	0,4%
Informatica	8	2,8%
Lettere e filosofia	2	0,7%
Lingue e letteratura straniera	8	2,8%
Scienze Biologiche	1	0,4%
Scienze della Comunicazione	6	2,1%
Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	2	0,7%
Scienze Politiche	23	8,1%
Sociologia	4	1,4%
Altro	6	2,1%
Conservatorio	1	0,4%
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>100,0%</b>

### **1.5 Anno di assunzione**

La distribuzione dei dipendenti per anno di assunzione evidenzia alcuni picchi di assunzione siano più evidenti. Da notare, in particolare, il biennio 1991/ 1992 con il 10% di assunzioni sul totale degli assunti, il triennio 86/88 con circa il 15% di assunzioni ed il triennio 2008/2010 con il 18% delle assunzioni.

L'andamento nettamente decrescente dell'ultima parte del grafico non è rappresentativo di un dato negativo, in quanto fa riferimento alla somministrazione del questionario ai neo assunti entro i primi mesi dell'anno in corso.

**Figura 1.5 – Anno di assunzione**

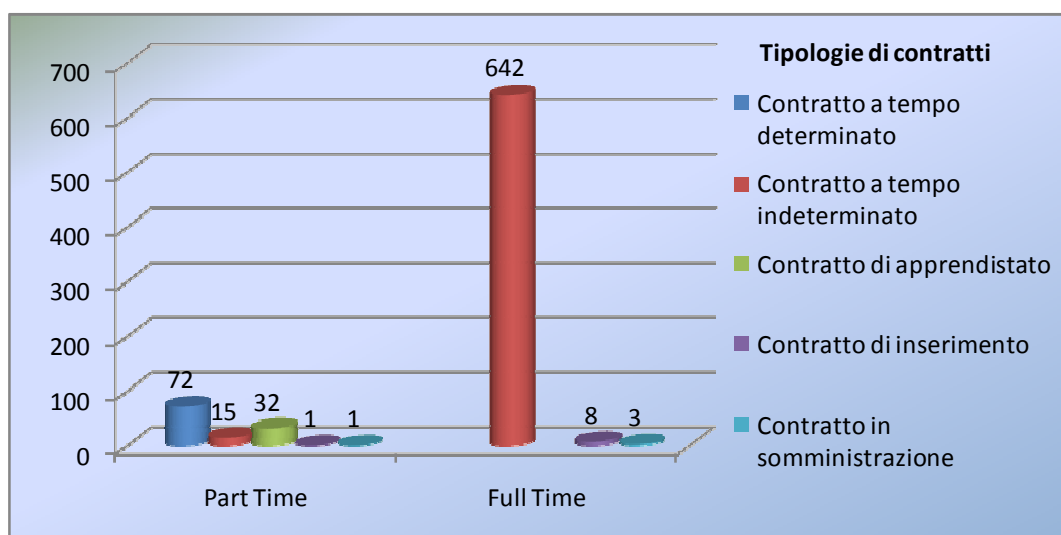


## 1.7 Le tipologie di contratti

Nel confronto con le tipologie contrattuali prevalenti nella media delle banche italiane appaiono evidenti due dati: (i) le BCC Campane sono allineate alle banche italiane complessivamente considerate, ed in particolare alle banche delle stesse dimensioni, nella preferenza per contratti di tipo full-time; (ii) si discostano, invece, notevolmente dalla media delle banche nel preferire contratti a tempo indeterminato.

Nelle BCC, quindi, siamo pertanto in presenza di rapporti di lavoro connotati da notevole stabilità. A conferma, l'uso marginale di tipologie contrattuali di natura flessibile che, complessivamente considerate, raggiungono il 7% delle tipologie contrattuali adottate, in controtendenza con l'aumento del ricorso a tali forme su scala nazionale.

**Figura 1.6 – Tipologie di contratti**



## 2. Livello di istruzione, modalità di selezione e produttività del lavoro

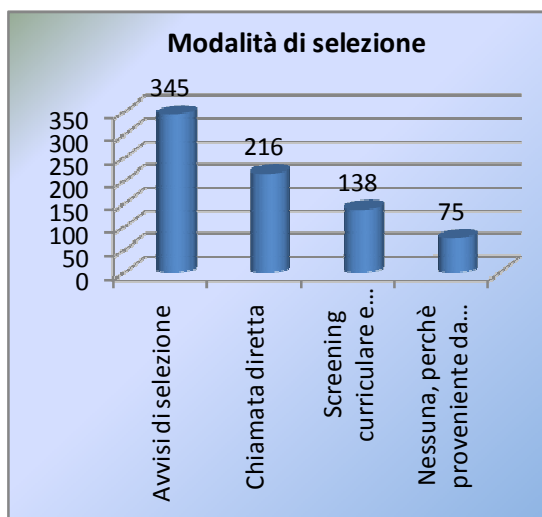
### 2.1. Modalità di selezione e caratteristiche individuali dei dipendenti

Nel quadro dell'organizzazione e della gestione delle risorse umane, un primo aspetto di rilievo analizzato riguarda le modalità di selezione del personale prevalentemente adottate dalle BCC della Campania ed il modo con cui le diverse modalità tendono ad associarsi con una serie di caratteristiche individuali dei lavoratori selezionati.

Le modalità di selezione sono classificabili in due tipologie: attraverso avvisi di selezione, modalità ritenuta elettiva dalla maggior parte delle banche italiane di grandi dimensioni, e attraverso chiamata diretta e screening curriculare, caratterizzate da un maggiore grado di discrezionalità nella scelta e da una forte componente di personalizzazione.

Il 45,7% dei dipendenti delle BCC campane risulta selezionato attraverso cooptazione ed il 44,6% attraverso il superamento di una prova. La mobilità tra banche è prevalentemente intraregionale ed, in particolare, entro la rete della Federazione, includendo, oltre che le banche, società satelliti del network e la Federazione stessa. I numeri assoluti, però, segnalano uno scarso ricorso sia al mercato interno del lavoro ( il capitale umano delle BCC campane) sia al mercato del lavoro del settore creditizio.

**Figura 1.6 – Modalità di selezione**



I dipendenti residenti a meno di 10 Km dalla sede di lavoro rappresentano oltre l'80% del totale. Con riferimento all'età dei dipendenti, è interessante notare come, in questa classe, la modalità di selezione per avviso di selezione sia quella più utilizzata. Lo è in particolar modo per la classe di età fino a 30 anni e, presumibilmente, per le assunzioni più recenti. Tuttavia, già per la classe di età immediatamente successiva (da 30 a 40 anni), si osserva un'inversione di tendenza, con una netta prevalenza delle modalità di selezione per cooptazione (chiamata diretta o screening curriculare).

Inoltre, per la fascia di età più giovane risulta ribaltato il rapporto il rapporto donne/uomini ed il numero di donne selezionate (33) supera anche in valore assoluto quello degli uomini (appena 17).

Nella fascia intermedia chilometrica(11-25) il rapporto numerico uomo/ donna sembra, invece, indipendente, sia dalla classe di età chee dalla modalità di selezione.

Nonostante l'esiguità dei casi, è interessante, invece, notare come ai dipendenti residenti a più di 25 km dal luogo di lavoro, prevalentemente uomini, si associ più frequentemente la modalità di selezione per chiamata diretta.

Si tratta di un aspetto interessante da indagare, anche perché in apparente contraddizione con una riflessione fondamentale della letteratura organizzativa, secondo la quale le comunità (locali) sarebbero disposti all'inclusione (assunzione) di soggetti non appartenenti alla comunità solo in presenza di un esplicito riconoscimento delle loro effettive qualità, evidentemente meglio associabile con procedure di selezione basate sulla verifica di requisiti oggettivi.

Un secondo aspetto esaminato riguarda la relazione osservabile tra modalità di selezione e livello e qualità dell'istruzione.

Con riferimento ai diplomati, le modalità di selezione sono state associate con il voto conseguito, il tipo di diploma ed il sesso. Si osserva, in particolare, che nelle BCC della Campania alle procedure di selezione per avviso pubblico si associa oltre il 37% dei diplomati la votazione più elevata. Questa percentuale decresce in maniera sensibile per le altre modalità di selezione: 28% nel caso di chiamata diretta e 26% nel caso di screening curriculare. Anche in questo caso, nel gruppo dei diplomati con voti alti il rapporto uomo donna si inverte (21 uomini /31 donne). Il dato è confermato anche considerando solo i titolari di maturità classica o scientifica.

*Anche con riferimento ai dipendenti laureati* le modalità di selezione sono state associate con il voto conseguito, il tipo di diploma di laurea ed il sesso. Nella classe che riguarda i laureati con votazione elevata (106-110 e lode) la maggior parte risulta assunta mediante avviso di selezione. Anche in questo caso con una più elevata percentuale di donne rispetto agli uomini.

Nella classe di laureati con voto finale compreso tra 96 e 100, si registra invece una maggiore percentuale di uomini rispetto alle donne, ed una suddivisione più o meno uguale tra assunti mediante avviso di selezione e persone selezionate attraverso chiamata diretta e screening curriculare.

## ***2.2 Predittori di produttività e caratteristiche individuali dei dipendenti***

Nell'analisi si sono considerati due possibili predittori della produttività: il numero di giorni di ferie residue e le ore di lavoro straordinario effettuate. Si può ragionevolmente assumere che entrambi siano associati a livelli più elevati di produttività. Entrambi i predittori sono stati incrociati con il sesso, l'età ed il livello di istruzione dei dipendenti.

Per quanto riguarda il numero dei giorni di ferie residuo, esso è stato aggregato in 9 classi (0-19; 20-39; 40-59; 60-79; 80-99; 100-119; 140-159; 160-179; 180-199). Anche in questo caso è stato stimato l'indice di ferie pro-capite pari a 29,75 gg /a , inferiore al dato medio italiano, che è di a 32 giorni disponibili più sei non goduti.

Si osserva che nelle BCC della Campania le classi di età più giovani, in particolar modo fino a trenta anni, si associano con numeri di giorni di ferie residue più bassi (il 50% è nella fascia più bassa di ferie residue -fino a 20 giorni- e nella penultima -fino a 40- , residuando valori minimi per le ulteriori classi). Il numero di donne in questa fascia è superiore al numero di uomini anche in valore assoluto.

I laureati *over 30* si associano prevalentemente con un numero di giorni di ferie residue che oscilla tra i 20 ed i trenta giorni, i diplomati si associano, invece, con numeri di giorni di ferie

residue più elevati (da 40 a 59 gg). Per gli *over* trenta, pertanto, questo predittore di produttività si associa maggiormente con lavoratori diplomati di sesso maschile. Una possibile spiegazione di ciò è che l'alta produttività dei diplomati maschi *over* 30 dipenda, più che dalle conoscenze in ingresso, dall'esperienza acquisita sul posto di lavoro.

Per le donne *over* trenta, indipendentemente dal titolo di studio, il predittore di produttività è, in generale, notevolmente inferiore a quello degli uomini ed a quello delle donne *under* 30.

Per quanto riguarda le ore di lavoro straordinario si è distinto tra dipendenti che effettuano lavoro straordinario entro i limiti delle 50 ore previste dalla banca, e dipendenti che superano questo limite. Nel primo gruppo la quota di donne è sempre inferiore rispetto a quella degli uomini, sia per i laureati che per i diplomati; questi ultimi sono molto più numerosi, anche in termini percentuali.

Nel secondo gruppo, tra i più giovani prevalgono le donne, mentre la quota dei diplomati continua a superare quella dei laureati. Per le due classi di età centrali - coorti (31-40) e (41-50) - prevalgono, invece, gli uomini, con una quota di laureati più alta nella prima e più bassa nella seconda.

### **2.3. Le relazioni tra livello di istruzione, modalità di selezione e produttività**

Il passo successivo dell'analisi ha riguardato la classificazione dei dipendenti in gruppi omogenei con riferimento al livello di istruzione, alle modalità di elezione ed alla produttività riferita ai predittori considerati.

La procedura di classificazione ha un duplice scopo: i) mira a misurare il grado di omogeneità e le caratteristiche delle risorse umane attive presso il sistema campano delle BCC; ii) mira a individuare esistenza e tipo di correlazioni tra livello di istruzione, modalità di selezione e comportamenti lavorativi.

Il criterio utilizzato per la creazione dei gruppi si basa, sia sul livello che sul tipo di istruzione, incrociati, come si è detto con ulteriori variabili. In particolare si è tenuto conto dei due livelli di scolarità prevalenti, il diploma di scuola media superiore e la laurea. Sia il gruppo dei diplomati, sia il gruppo dei laureati sono stati classificati in cluster in base a: i) tipo di laurea, pertinenti o non pertinenti, ii) voto di laurea "alti" e voti "bassi"; iii) tipo di diploma; e divisi in sottogruppi organizzati per pertinenza o meno di diplomi rispetto al lavoro in banca, a loro volta associati a voti alti e voti bassi.

I livelli di scolarità sono stati incrociati con le modalità di selezione, raggruppate in sotto categorie: i) avvisi di selezione; ii) chiamata diretta/ screening curriculare; iii) provenienza da altre banche. Il risultato porta alla costruzione di 24 classi.

Dall'analisi delle classi emergono alcune indicazioni di interesse:

1. Quando la selezione è per avviso, la distribuzione uomo/donna favorisce le donne; in particolare sulla scolarità pertinente con voto alto; quando la selezione è per cooptazione, invece, indipendentemente dal livello di scolarità e dalla pertinenza, il rapporto uomo-donna si aggira intorno al valore macro del 65% a favore degli uomini e del 35% a favore delle donne, confermando la tendenza delle banche a selezionare, a parità di condizioni curriculari, uomini.

2. Le BCC tendono, come è ovvio, a selezionare giovani. Tra i dipendenti *under* 30 sia la più elevata concentrazione del numero laureati con voto alto e selezionati con avviso di selezione.

3. Ciò che rappresenta una nota positiva è il crescente orientamento delle BCC verso modelli di selezione ancorati alla valutazione oggettiva della cultura preparatoria al lavoro in banca e di conseguenza alla valutazione indiretta delle potenziali capacità a svolgere un determinato tipo di lavoro.

4. Il numero di giorni di ferie residue appare distribuito in modo pressoché uniforme nelle varie classi di dipendenti. Sembra perciò che non vi sia una chiara associazione fra tipologia dei dipendenti per età, livello di istruzione e modalità di selezione e produttività quando misurata con questo predittore.

5. Con riferimento alle prestazioni di lavoro straordinario è possibile notare che sono i laureati pertinenti al settore del credito, assunti mediante avviso di selezione e con voto più basso, quelli che fanno maggior ricorso a ore di straordinario entro il limite previsto dalla banca, mentre il contrario vale per quelli con voto alto. Molto alta risulta la quota dei laureati con buoni risultati provenienti da altre banche, che lavorano in eccesso al limite delle 50 ore.

6. Per i diplomati il predittore di produttività dà indicazioni molto chiare: (i) la classe con voto alto al diploma è distribuita uniformemente tra impiego in lavoro straordinario entro i limiti e oltre i limiti delle 50 ore; (ii) la classe con voto basso al diploma selezionata mediante chiamata diretta, è prevalentemente raggruppata in “ore di straordinario non eccedenti il limite previsto”. Infine tale quota diventa altissima nel caso di diplomati con diploma poco pertinente al settore del credito assunti tramite chiamata diretta.

### **3. Il ciclo di vita professionale**

#### **3.1. Premessa**

L'obiettivo di questa parte del lavoro è quello di comprendere la natura e le caratteristiche dei percorsi di carriera dei dipendenti correlati con alcune variabili che sono state sistematicamente utilizzate nel corso di questa analisi. Si procede in primo luogo ad un'analisi dettagliata identificando le persone che appartengono alle diverse famiglie professionali. L'analisi è integrata con i cambiamenti causati dagli avanzamenti di carriera, dagli scatti retributivi e dalla mobilità intrafunzionale. Tale analisi costruisce la matrice di transizione che, cerca di dare informazioni sulla posizione dei dipendenti nelle singole famiglie professionali in momenti diversi.

L'importanza della matrice di transizione è duplice: da una parte, correlata a i gruppi spiega dei cicli di vita professionali delle risorse umane trattate ed evidenzia la natura meritocratica o meno di tali avanzamenti. Dall'altro la matrice consente di fare previsioni sugli spostamenti per famiglia professionale offrendo una indicazione importante sul futuro fabbisogno di risorse, prevalentemente di tipo quantitativo.

**Tabella 1.3 – Posizione all'assunzione**

Posizione all'assunzione		
<b>Addetti e figure analoghe</b>	Addetti	399
	Operatori di sportello	275
	Assistenti di vendita	9
	<b>Totale</b>	<b>683</b>
	Percentuale %	89
<b>Responsabili e figure analoghe</b>	Responsabili	42
	Preposti	33
	Vice Preposti	7
	<b>Totale</b>	<b>82</b>
	Percentuale %	11

La matrice inoltre individua gli spostamenti di gruppi di risorse per aree diverse: i) se gli spostamenti sono circolari ed afferiscono ai gruppi in maniera omogenea le BCC hanno posto in atto un processo di dequalificazione con risorse caratterizzate per un grado assoluto di fungibilità sotto il profilo degli atteggiamenti e delle competenze professionali; ii) se la mobilità riguarda soltanto alcune categorie di gruppi, l'incrocio con la qualifica professionale e la classe d'età indicherà l'attuazione di economie di scala per attività rilevanti per volume (genericamente correlate alla aree professionali inferiori) oppure lo sfruttamento di risorse esperienziali capaci di consentire la diversificazione in altre attività legate alle originarie perché accomunate da un bagaglio di conoscenza più qualificato (economie di scope per le aree professionali di livello superiore); iii) se la mobilità è rara e va solo verso aree, le risorse sono formate come risorse dedicate e non è possibile realizzare alcuna esperienza di fungibilità.

L'analisi del ciclo di vita professionale parte dal confronto dei dati relativi alla posizione ricoperta all'assunzione con i dati relativi alla posizione attuale dei collaboratori dipendenti intervistati.

**Tabella 1.4 – Posizione attuale**

Posizione attuale		
<b>Addetti e figure analoghe</b>	Addetti	312
	Operatori di sportello	137
	Assistenti di vendita	22
	<b>Totale</b>	<b>471</b>
	Percentuale %	61
<b>Responsabili e figure analoghe</b>	Responsabili	125
	Preposti	80
	Vice Preposti	27
	<b>Totale</b>	<b>232</b>
	Percentuale %	30

Per individuare le caratteristiche dei percorsi di carriera si sono incrociati i gruppi con alcune classificazioni inerenti gli spostamenti più rilevanti (sia retributivo che di status) dei dipendenti trattati. I percorsi sono, perciò, articolati in quattro macroaree:

- 1) assenza di carriera;
- 2) avanzamenti entro la stessa unità organizzativa;
- 3) avanzamenti fuori l'unità organizzativa di appartenenza;
- 4) avanzamenti fuori Area di appartenenza.

Fatta eccezione per la prima macro area, le altre sono classificate in sottocategorie omogenee create considerando i passaggi di livelli retributivi sia nella stessa Area Professionale che in altre Aree, con riferimento all'arco temporale nel quale sono avvenuti tali passaggi. Il riferimento temporale (0-7 anni) è stato scelto presupponendo che tale indicazione, relativa agli automatismi previsti dal precedente CCNL (da impiegato di 1<sup>a</sup> categoria a capo reparto dopo 7 anni e da capo reparto a vice capo ufficio dopo ulteriori 7 anni) sia valida anche per i passaggi sia di status che retributivi successivi. In base a tale assunto sono state ipotizzate le seguenti sottocategorie:

A	Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo - classe 0-7 anni
B	Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo - classe da 7 anni in poi
C	Carriera nella stessa area professionale senza passaggi di livello retributivo (e senza alcun passaggio di status)
D	Carriera con passaggi di area professionale e di livello retributivo - classe 0-7 anni
E	Carriera con passaggi di area professionale e di livello retributivo - classe da 7 anni in poi

### **3.2 Assenza di carriera**

La popolazione è composta da 252 unità ( 32,5% su 774 trattati) di cui 81 appartenenti alla classe di età fino a 30 anni e dunque nella fascia dei neoassunti per i quali i percorsi di carriera si auspicano come futuri, 85 appartenenti alla classe di età da 30 a 40 anni, 89 appartenenti alla classe di età da 40 a 50, 26 appartenenti alla classe di età da 50 a 60 correlati in maniera uniforme ai gruppi composti sulla scolarità (i diplomati rappresentano il 50%) di cui il 59 % uomini. La correlazione con la categoria "laurea pertinente voto alto " è prevalente nella fascia fino a 30 anni, dunque, si tratta degli stessi neoassunti rispetto ai quali le considerazioni di carriera possono essere premature. Infine 135 unità dei suddetti 252 sono stati assunti nell'ultimo decennio.

### **3.3 Avanzamenti entro la stessa Unità Organizzativa**

La popolazione si compone di 107 unità di cui 30 (28%) donne, 19 delle quali (12 uomini e 7 donne) riportabili alla categoria B "Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo da 7 anni in poi", 10 (7 uomini e 3 donne) alla categoria E "Carriera con passaggi in area professionale da 7 anni in poi", 31 (19 uomini e 12 donne) alla categoria A "Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo entro la classe da 1/6 anni", 26 (19 uomini e 7 donne) alla categoria D "Carriera con passaggi in area professionale entro i 6 anni", 21 (20 uomini ed 1 donna) alla categoria C "Carriera nella stessa area professionale senza passaggi di livello retributivo (e senza alcun passaggio retributivo)". Per le ultime due categorie, la frequenza maggiore è nella classe che va dai 40 ai 50 anni.

		uomo	donna	Tot
A	Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo - classe 0-7 anni	19	12	31
B	Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo - classe da 7 anni in poi	12	7	19
C	Carriera nella stessa area professionale senza passaggi di livello retributivo (e senza alcun passaggio di status)	20	1	21
D	Carriera con passaggi di area professionale e di livello retributivo - classe 0-7 anni	19	7	26
E	Carriera con passaggi di area professionale e di livello retributivo - classe da 7 anni in poi	7	3	10
	Totale	77	30	107

### 3.4 Avanzamenti fuori l' Unità Organizzativa di appartenenza

La popolazione si compone di 206 unità di cui 72 (35%) donne. Di tali soggetti 31 (20 uomini e 11 donne) appartengono alla categoria B) "Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo da 7 anni in poi", 15 (7 uomini e 8 donne) alla E) "Carriera con passaggi in area professionale da 7 anni in poi", 60 (44 uomini e 16 donne) alla A) "Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo entro la classe da 1/6 anni", 50 (35 uomini e 15 donne) alla D) "Carriera con passaggi in area professionale entro i 6 anni", 50 (28 uomini e 22 donne) alla categoria C) "Carriera nella stessa area professionale senza passaggi di livello retributivo (e senza alcun passaggio retributivo)". La frequenza è più alta nella classe che va dai 40 ai 50 anni e si evidenzia, ancora una volta una distribuzione uniforme ai gruppi.

		uomo	donna	Tot
A	Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo - classe 0-7 anni	44	16	60
B	Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo - classe da 7 anni in poi	20	11	31
C	Carriera nella stessa area professionale senza passaggi di livello retributivo (e senza alcun passaggio di status)	28	22	50
D	Carriera con passaggi di area professionale e di livello retributivo - classe 0-7 anni	35	15	50
E	Carriera con passaggi di area professionale e di livello retributivo - classe da 7 anni in poi	7	8	15
	Totale	134	72	206

### 3.5 Avanzamenti fuori l'Area di appartenenza

La popolazione è composta di 150 unità di cui 50 (33%) donne e 100 uomini. 20 risorse (10 uomini e 10 donne) appartengono alla categoria B) "Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo da 7 anni in poi", 16 (tutti uomini) alla E) "Carriera con passaggi in area professionale da 7 anni in poi", 43 (23 uomini e 20 donne) alla categoria A) "Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo entro la classe da 1/6 anni", 51 dipendenti (34 uomini e 17 donne) appartengono alla categoria D) "Carriera con passaggi in area professionale entro i 6 anni", 20 (17 uomini e 3 donne) alla categoria C)

“Carriera nella stessa area professionale senza passaggi di livello retributivo (e senza alcun passaggio di status)”

		uomo	donna	Tot
A	Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo - classe 0-7 anni	23	20	43
B	Carriera nella stessa area professionale con passaggi di livello retributivo - classe da 7 anni in poi	10	10	20
C	Carriera nella stessa area professionale senza passaggi di livello retributivo (e senza alcun passaggio di status)	17	3	20
D	Carriera con passaggi di area professionale e di livello retributivo - classe 0-7 anni	34	17	51
E	Carriera con passaggi di area professionale e di livello retributivo - classe da 7 anni in poi	16		16
	Totale	100	50	150

Dai dati numerici delle tavole di cui innanzi e da quelli di maggior dettaglio risultanti dalla Ricerca, emerge che le carriere non sono correlate alla scolarità. Con riferimento alla sottocategoria D (*Carriera con passaggi di area professionale e di livello retributivo - classe 0-7 anni*), solo 31(24%) dipendenti su 127 sono in possesso di un titolo di studio pertinente (*laurea o diploma*) con voto alto.

Tra questi, 17 (55%) sono stati reclutati con avviso di selezione, 12 mediante chiamata diretta screening curriculare, 2 sono di provenienza da altra banca.

Un ulteriore livello relativo all’analisi del ciclo professionale ha riguardato la *traiettoria di mobilità*, ossia la mobilità dei dipendenti tra una o più Aree. Dall’analisi emerge che la mobilità è circolare, confortando l’ipotesi di una tendenza alla flessibilità che se spinta ulteriormente sui numeri potrebbe favorire l’avvio di un processo di dequalificazione.

L’analisi ha evidenziato alcuni elementi di criticità; si segnalano al riguardo:

(i) percorsi di carriera non correlati alla scolarità (indicatore di conoscenza, ma non necessariamente di competenza);

(ii) percorsi di carriera sensibili al sesso;

(iii) assenza di criteri chiari ed univoci negli avanzamenti ed una preferenza per il sesso maschile nella mobilità di status.

## Appendice 4 – Ricognizione Fonti Informative

### **SCHEDA A** – SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI: ELENCO PROCESSI AZIENDALI

	<b>PROCESSI</b>	<b>Revisione Internal Audit</b>	<b>Analisi Banca</b>	<b>anno di revisione da parte dell'I.A.</b>
	<b>PROCESSI DI GOVERNO</b>			
1	<b>Governo</b>			
2	<b>ICAAP</b>			
3	<b>Politiche di Remunerazione</b>			
	<b>PROCESSI DI MERCATO</b>			
4	<b>Marketing Strategico</b>			
5	<b>Sviluppo del Mercato</b>			
6	<b>Gestione Credito</b>			
7	<b>Gestione Attività Mercati Finanziari</b>			
8	<b>Gestione del Risparmio</b>			
9	<b>Gestione degli Incassi e Pagamenti</b>			
10	<b>Tesoreria Enti</b>			
11	<b>Eestero</b>			
12	<b>Filiali</b>			
	<b>PROCESSI INFRASTRUTTURALI</b>			
13	<b>Gestione Risorse Umane</b>			
14	<b>Budgeting e Supp. alle Decis. e Controllo</b>			
15	<b>Contabilità Bilancio e Segnalazioni</b>			
16	<b>Gestione Infrastrutture e Spese</b>			
17	<b>Gestione Relazioni Esterne</b>			
18	<b>Information Technology</b>			
19	<b>Continuità Operativa</b>			
20	<b>Compliance</b>			
	<b>ALTRI AMBITI</b>			
21	<b>Disposizioni Normative</b>			
	<b>21.1 Trasparenza</b>			
	<b>21.2 Antiriciclaggio</b>			
	<b>21.4 Usura</b>			
	<b>21.5 Sicurezza (626)</b>			
	<b>21.6 CAI</b>			
	<b>21.6 Soci</b>			
	<b>D.LGS. 231/2001</b>			

**SCHEDA B – SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI: MAPPATURA DOCUMENTI DI GOVERNO**

BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI .....		NOTE		
I PRINCIPALI DOCUMENTI DI GOVERNO		adottato con delibera del	da Adottare	da revisionare
1	Piano Strategico			
2	Politiche di Rischio – Risk Appetite Framework (RAF)			
3	Policy Liquidità e Contingency Funding Plan			
4	Politiche per la Gestione del Rischio di Non Conformità			
5	Politiche di Remunerazione			
6	Policy in materia di Partecipazioni			
7	Procedure deliberative in tema di attività di rischio e conflitti di interesse (soggetti collegati)			
8	Policy in materia di Assetti Organizzativi, Gestione delle Operazioni e controlli in materia di Attività di Rischio e Conflitti nei confronti dei soggetti collegati			
9	Piano degli Investimenti			
10	Poteri di Delega e di Firma			
11	Regolamento dei Flussi Informativi			
12	Regolamento Assembleare			
13	Regolamenti Organi Sociali (C.d.A., Comitato Esecutivo)			
14	Regolamento Soci (ammissione, trasferimento, cessazione)			
15	Codice di Comportamento - Codice Etico			
16	Piano Operativo - Budget (di istituto, filiale, ecc.)			
17	Politiche di Gestione del Rischio Riciclaggio			
18	Politiche in materia di esternalizzazioni			
19	Documento per definire compiti, responsabilità, flussi informativi, modalità coordinamento Funzioni di controllo)			
20	Piano delle Attività di Verifica delle Funzioni di Controllo Interno (annuale) - (vedi , ad esempio, successiva Scheda E)			

**SCHEDA C – SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI: MAPPATURA DOCUMENTI ORGANIZZATIVI**

BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI .....		NOTE		
I PRINCIPALI DOCUMENTI ORGANIZZATIVI		adottato con delibera del	da adottare	da revisionare
1	Regolamento di Istituto, Organigramma e Funzionigramma			
2	Regolamento Disciplinare			
3	Regolamento Processo ICAAP			
4	Regolamento Processo del Credito			
5	Regolamento d'Uso del Sistema Classificazione del Rischio di Credito (CRC)			
6	Regolamento processo Finanza (Policy e procedure operative)			
7	Regolamento Processo Incassi e Pagamenti			
8	Regolamento Processo Gestione del Risparmio			
9	Regolamento Processo Tesoreria Enti			
10	Regolamento Processo Infrastrutture e Spese ( e Manuale Contabile PdC)			
11	Regolamento Processo di gestione del Rischio di Non Conformità			
12	Regolamento Per la Classificazione e la Valutazione del Credito			
13	Regolamento di Cassa			
14	Regolamento Gestione Rapporti di Audit			
15	Regolamento Ufficio Reclami			
16	Regolamento Antiriciclaggio			
17	Regolamento Aziendale sulla protezione dei dati personali (Privacy)			
18	Regolamento Usura			
19	Regolamento sulla Trasparenza (Procedure organizzative, procedure interne)			
20	Regol. Gestione Chiavi di Accesso (ai locali ed agli strumenti di custodia dei valori)			
21	Documento Programmatico sulla Sicurezza			
22	Piano Continuità Operativa			
23	Disciplinare Internet per l'utilizzo di internet e della posta elettronica			
24	.....			

**SCHEDA D – SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI: MAPPATURA FUNZIONI DI CONTROLLO INTERNO**

**MAPPA FUNZIONI DI CONTROLLO IN BCC**

**BCC DI**

	<b>Funzioni</b>	<b>nominativo Responsabile</b>	<b>nominativi eventuali addetti</b>	<b>num tot. Risorse</b>	<b>Unità Organizzativa di appartenenza</b>
1	Conformità				
2	Gestione del Rischio/Risk Controlling				
3	Antiriciclaggio				
4	Segnalazioni Operazioni Sospette (SOS)				
5	Ufficio Reclami				
6	Pianif. Strategica e Contr. Gestione				
7	Organizzazione				
8	Security Manager				
9	Sicurezza 626				
10					
11					
12					

NOTE:

**SCHEDA E – SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI: PIANO VERIFICHE DELL'ANNO .....**

**ESEMPLIFICAZIONE**

	<b>Funzione Coinvolta</b>	<b>Oggetto verifica</b>	<b>Periodo</b>
1	Internal Audit	Politiche di Remunerazione	Entro 1° trim
2	Conformità, Risk Management, UO Resp. Normativa	Funzionalità sistema informativo ai fini Antiusura	Fine 1° trim
...	Omissis		
4	Conformità, Risk Management, UO Resp. Normativa	Trasparenza nei servizi bancari : controllo filiale di ....	Entro 1° trim
.....	.....	.....	
6	Antiriciclaggio, Risk Management	Adempimento obblighi normativi in materia di antiriciclaggio: controllo filiale .....	Entro 1° trim
...	Omissis		
9	Risk Management	Condizioni applicate alla clientela	Fine 1° trim
10	Risk Management	Qualità del credito-Rischio andamentale	Fine 2° trim
11	Internal Audit	Processo Incassi e Pagamenti	Entro 2° trim
...	Omissis		
19	Risk Management	Verifica Budget, Politiche di Rischio, ICAAP	Entro 1° mese del 3° trim
20	Internal Audit	Processo Direzione – ICAAP	Entro 3° trim
...	Omissis		
37	Risk Management	Qualità del credito-Rischio andamentale	Fine 4° trim
38	Internal Audit	Processo Icaap	Settembre
39	Internal Audit	Processo del Credito: Fase Monitoraggio	Entro Dicembre
...	Omissis		
45	Antiriciclaggio	Attività di verifica come da regolamenta interna	Nel continuo
46	Risk Management	Rispetto poteri delegati	Nel continuo (mensile)
47	Risk Management	Situazione insoluti, commerciali, finanziari, agrari,	Nel continuo (mensile)

## Appendice 5 – Compiti e Responsabilità degli Organi Societari nel Processo ICAAP – Matrice dei Rischi

### SCHEDA 1 – Compiti Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione, prioritariamente, deve:

1. individuare e approvare gli orientamenti strategici e le politiche di gestione dei rischi (generali e specifiche) nonché gli indirizzi per la loro applicazione e supervisione; individuare e approvare le eventuali modifiche o aggiornamenti delle stesse;
2. verificare che la Direzione Generale definisca l'assetto dei controlli interni (strutture organizzative, regole e procedure) in modo coerente con la propensione al rischio stabilita, anche con riferimento all'indipendenza ed adeguatezza delle funzioni di controllo dei rischi;
3. assicurare che i compiti e le responsabilità siano definiti in modo chiaro ed appropriato, con particolare riguardo ai meccanismi di delega;
4. individuare i limiti operativi e i relativi meccanismi di monitoraggio e controllo, coerentemente con il profilo di rischio accettato;
5. approvare le modalità, definite dalle Funzioni competenti, attraverso le quali le diverse tipologie di rischi sono rilevate, analizzate e misurate/valutate e provvedere al riesame periodico delle stesse al fine di assicurarne l'efficacia nel tempo;
6. promuovere con tempestività idonee misure correttive nel caso emergano carenze o anomalie;
7. assicurare che venga definito un sistema di flussi informativi in materia di gestione e controllo dei rischi, volto a consentire la piena conoscenza e governabilità degli stessi, accurato, completo e tempestivo;
8. assicurare l'affidabilità, la completezza e l'efficacia funzionale dei sistemi informativi, che costituiscono un elemento fondamentale per assicurare una corretta e puntuale gestione dei rischi.

Poi, nell'ambito del processo ICAAP, il Consiglio di Amministrazione, assistito dalla Direzione Generale, deve:

1. approvare, in fase di definizione dell'intero processo le responsabilità delle unità organizzative aziendali da coinvolgere nell'ICAAP (tale attività viene poi assicurata nel continuo);
2. approvare l'elenco che dettaglia le tipologie di rischi significativi individuati;
3. approvare, con frequenza annuale, i piani di fabbisogno di capitale predisposti, in stretto raccordo, dalla Funzione Risk Management (*ovvero Pianificazione e Controlli*) e/o dalla Funzione Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione (*se separata*) e dall'Area Contabilità Bilancio e Segnalazioni, previa determinazione del capitale interno complessivo;
4. deliberare, su proposta della Direzione Generale, eventuali misure correttive straordinarie volte all'aumento della capitalizzazione della Banca, qualora dall'attività di riconciliazione emerga l'insufficienza del capitale complessivo a fronte dei fabbisogni di capitale interno complessivo;
5. deliberare, in sede di prima applicazione del processo ICAAP, e ogni qualvolta intervengano cambiamenti rilevanti nelle modalità di determinazione del capitale interno a fronte dei singoli rischi – a seguito delle valutazioni condotte dalle competenti funzioni aziendali - in merito all'approvazione dell'impianto ICAAP complessivo;
6. valutare, con periodicità individuata sulla base delle stesse disposizioni prudenziali, l'adeguatezza dell'ICAAP;
7. deliberare, sulla base delle risultanze prodotte in fase di autovalutazione dell'ICAAP, eventuali misure correttive in tema di ruoli e responsabilità del processo, procedure sottostanti, modalità di rilevazione, analisi, misurazione/valutazione e controllo/mitigazione dei rischi e dei presidi patrimoniali a fronte degli stessi;
8. deliberare, annualmente, sulla base del termine previsto dalle stesse disposizioni prudenziali, l'approvazione del Resoconto ICAAP da inviare alla Banca d'Italia.

Con riferimento all'ICAAP, la Direzione Generale ne assicura l'attuazione, curando che lo stesso sia rispondente agli indirizzi strategici e alle politiche in materia di gestione dei rischi definiti dal Consiglio di Amministrazione e che soddisfi i seguenti requisiti:

1. consideri tutti i rischi rilevanti;
2. incorpori valutazioni prospettiche;
3. utilizzi appropriate metodologie;
4. sia conosciuto e condiviso dalle strutture interne;
5. sia adeguatamente formalizzato e documentato (assicurando la formalizzazione e la documentazione delle fasi del processo di identificazione, misurazione/valutazione, gestione e controllo dei rischi);
6. individui i ruoli e le responsabilità assegnate alle funzioni ed alle unità organizzative, evitando potenziali conflitti di interesse;
7. sia affidato a risorse adeguate per qualità e quantità e dotate dell'autorità necessaria a far rispettare la pianificazione;
8. sia parte integrante dell'attività gestionale.

La Direzione Generale è, inoltre, responsabile di:

1. supportare il Consiglio di Amministrazione nella definizione delle strategie di esposizione ai rischi;
2. analizzare le tematiche afferenti tutti i rischi aziendali ai fini di definire e mantenere aggiornate le politiche, generali e specifiche, di gestione, controllo e mitigazione dei rischi;
3. definire i processi di gestione, controllo e mitigazione dei rischi, individuando compiti e responsabilità delle strutture coinvolte;
4. istituire e mantenere un efficace sistema di gestione, controllo e mitigazione dei rischi;
5. definire l'assetto dei controlli interni (strutture organizzative, regole e procedure) in modo coerente con la propensione al rischio stabilita, anche con riferimento all'indipendenza e adeguatezza delle funzioni di controllo dei rischi;
6. verificare nel continuo la funzionalità, l'efficienza e l'efficacia del sistema di gestione e controllo dei rischi provvedendo al suo adeguamento in relazione ad eventuali anomalie riscontrate, ai cambiamenti del contesto di riferimento esterno o interno o derivanti dell'introduzione di nuovi prodotti, attività o processi rilevanti;
7. definire i criteri del sistema di reporting direzionale e verso le funzioni di controllo interno, individuandone finalità, periodicità e funzioni responsabili;
8. assicurare che le unità organizzative competenti applichino le metodologie definite e strumenti adeguati per l'analisi, la misurazione/valutazione ed il controllo/mitigazione dei rischi individuati;
9. coordinare, con il supporto del Comitato di Direzione/Rischi, le attività delle unità organizzative coinvolte nella gestione, valutazione e controllo dei singoli rischi;
10. curare l'affidabilità, la completezza e l'efficacia funzionale dei sistemi informativi;
11. relazionare il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale sull'andamento dei rischi e su eventuali anomalie relative ad aspetti organizzativi ed operativi.

Con specifico riferimento al processo ICAAP, il Collegio Sindacale:

1. riceve e analizza le politiche, generali e specifiche, definite e approvate dal Consiglio di Amministrazione per la gestione dei rischi proponendone l'eventuale modifica o aggiornamento;
2. supporta il Consiglio di Amministrazione nella periodica valutazione del processo;
3. valuta il grado di efficienza e di adeguatezza del sistema dei controlli interni, con particolare riguardo al controllo dei rischi, al funzionamento dell'*Internal Auditing* e delle altre funzioni di controllo aziendali, al sistema informativo – contabile;
4. analizza i flussi informativi messi a disposizione da parte degli altri organi aziendali e delle funzioni di controllo interno;
5. formula osservazioni e proposte agli organi competenti (C.d.A. e Direzione), qualora nell'ambito delle attività di verifica delle procedure operative e di riscontro rilevi che i relativi assetti richiedano modifiche non marginali.

SCHEDA 4 Le attività da porre in essere (e da assicurare nel continuo) possono essere sviluppate cercando di implementare la matrice sottostante.

	Classe di rischio	Considerazioni	Assorbimento di capitale	Presidi organizz. e di controllo	Indicatori	Flussi Informativi
1	Rischio di Credito (incluso rischio di controparte)	Per le banche tradizionali come le BCC è il rischio più significativo, derivante dalla riduzione del valore dell'attivo a causa di variazioni nell'affidabilità dei debitori (rischio di insolvenza). <i>Il rischio deve essere considerato rilevante (livello di rilevanza: alto)</i>	X	X	X	X
2	Rischio di Mercato	E' il rischio di una riduzione nel valore degli investimenti della banca dovuta ad un mutamento inatteso nei prezzi di mercato. E' un rischio che coinvolge una porzione limitata del bilancio bancario ossia il portafoglio di negoziazione (trading book). <i>Il rischio potrebbe essere non rilevante/poco rilevante o addirittura assente se ad esempio il portafoglio di negoziazione ai fini di vigilanza risulta di norma inferiore al 5% dell'attivo e non superiore ad € 15 mln . In tal caso, infatti la banca non è soggetta all'obbligo di segnalazione dei requisiti patrimoniali. Il rischio deve essere considerato rilevante (livello di rilevanza: alto o medio o basso)</i>	X	X	X	X
3	Rischio Operativo	Rischio non facile da definire in quanto include svariati tipi di rischi: il rischio di danni causati dalle risorse umane (ad esempio infedeltà del personale) e tecnologiche, rischio di frode, rischio di perdite causati da errori umani o difetti del software, ... ecc. Tale classe di rischio, nonostante l'ampiezza, è sovente trascurata e/o sottostimata. <i>Il rischio deve essere considerato rilevante (livello di rilevanza: alto)</i>	X	X	X	X

4	Rischio di Concentraz.	<p>Rischio derivante da esposizioni verso controparti, gruppi di controparti connesse e controparti del medesimo settore economico o che esercitano la stessa attività appartenenti alla medesima area geografica. E' una declinazione del rischio di credito.</p> <p><i>Il rischio deve essere considerato rilevante (livello di rilevanza: alto o medio in dipendenza del grado di concentrazione presente nel comparto degli impieghi)</i></p>	X	X	X	X
5	Rischio di Tasso di Interesse	<p>Scaturisce dalla diversa struttura per scadenza delle attività e passività bancarie e dai conseguenti effetti che possono derivare da una variazione inattesa dei tassi d'interesse di mercato sui profitti e/o sul valore netto della banca.</p> <p><i>Il rischio deve essere considerato rilevante (livello di rilevanza: alto o medio in dipendenza della composizione della struttura per scadenze dell'attivo e del passivo)</i></p>	X	X	X	X
6	Rischio di Liquidità	<p>Dalla struttura per scadenza di attivi e passivi bancari scaturisce anche il rischio di liquidità ossia il rischio che la banca sia chiamata a fare fronte a deflussi di cassa superiori alle attese, e non sia in grado di provvedervi in maniera efficiente, senza pregiudizio per la sua operatività</p> <p><i>Il rischio deve essere considerato rilevante (livello di rilevanza: alto o medio)</i></p>		X	X	X
7	Rischio Residuo	<p>Rischio che le tecniche di mitigazione del rischio di credito (CRM) risultino meno efficaci del previsto. E' una declinazione del rischio di credito, infatti è legato all'efficacia/inefficacia delle garanzie acquisite dalla Banca a presidio dei crediti.</p> <p><i>Il rischio deve essere considerato rilevante (livello di rilevanza: alto o medio in dipendenza della misura in cui sono operanti le tecniche di CRM)</i></p>		X	X	X

8	Rischio di Cartolarizzazione	<p>Rischio di incorrere in perdite dovute alla mancata rispondenza tra sostanza economica delle cartolarizzazioni e le decisioni di valutazione e gestione del rischio.</p> <p><i>Il rischio deve essere considerato rilevante/poco rilevante/non rilevante (livello di rilevanza: medio – basso o addirittura nullo in dipendenza della presenza/assenza delle operazioni di cartolarizz..)</i></p>		X	X	X
9	Rischio di Reputazione	<p>Rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca (da parte di clienti, soci, nel caso delle bcc). Rientra in tale fattispecie il rischio legale, ossia il rischio di non conformità alle norme.</p> <p><i>Il rischio deve essere considerato rilevante (livello di rilevanza: alto o medio in dipendenza, tra l'altro, dei presidi organizzativi definiti per il rischio di non conformità)</i></p>		X	X	X
10	Rischio Strategico	<p>Rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata delle decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo.</p> <p><i>Il rischio è da considerarsi rilevante, in quanto insito nell'attività imprenditoriale e legato pertanto alla governance aziendale.</i></p>		X	X	X

**Appendice 6 - Supporto per promuovere una conversazione strategica e per formulare il piano strategico**

Questionario per promuovere la conversazione strategica e supportare la formulazione del **PIANO STRATEGICO** da parte dei Vertici Aziendali

**Banca di Credito Cooperativo di**

.....

**Piano Strategico 20..-20..**

**C.d.A. del .....**

## Premessa

Per il conseguimento di un sistema dei controlli interni efficiente ed efficace, le Istruzioni di Vigilanza (Titolo V, cap.7) attribuiscono **un ruolo fondamentale alle funzioni di amministrazione e di direzione della banca.**

In particolare, il **Consiglio di Amministrazione**:

- *approva gli orientamenti strategici e le politiche di gestione del rischio. Esso deve essere consapevole dei rischi a cui la Banca si espone, conoscere ed approvare le modalità attraverso le quali i rischi stessi sono rilevati e valutati;*
- *approva la struttura organizzativa della Banca; assicura che i compiti e le responsabilità siano assegnati in modo chiaro ed appropriato (con particolare riguardo ai meccanismi di delega) e li sottopone a revisione ove se ne ravvisi la necessità; prevede strumenti di verifica dell'esercizio dei poteri delegati;*
- *verifica che l'Alta Direzione definisca l'assetto dei controlli interni in coerenza con la propensione al rischio prescelta; che le funzioni di controllo abbiano un grado di autonomia appropriato all'interno della struttura, che siano fornite di risorse adeguate per un corretto funzionamento;*
- *si assicura che venga definito un sistema informativo corretto, completo e tempestivo;*
- *si assicura che la funzionalità, l'efficienza e l'efficacia dei controlli interni siano periodicamente valutate e che i risultati del complesso delle verifiche siano portate a conoscenza del Consiglio medesimo; nel caso emergano carenze o anomalie, adotta con tempestività idonee misure correttive.*

Quanto innanzi deve trovare manifestazione nei documenti di governo [piano strategico (biennale/triennale), piano operativo (annuale), budget (annuale), RAF/politiche di rischio (annuale)].

**Per quel che concerne i contenuti, l'impostazione del piano strategico**, dopo aver analizzato la situazione gestionale della Banca (posizionamento strategico in termini di: a) analisi degli scenari macroeconomici generali e locali; b) analisi di posizionamento competitivo; c) analisi territoriale; d) analisi delle quote detenute ed analisi del potenziale di mercato; e) analisi del sistema organizzativo; f) analisi della struttura informatica), **può essere articolata sulla base delle seguenti linee metodologiche:**

1. Sviluppo politiche generali: definisce gli indirizzi strategici generali;
2. Definizione Politiche commerciali: individua i criteri imprenditoriali per attuare gli obiettivi definiti;
3. Definizione politiche finanziarie: indica gli obiettivi fondamentali per raggiungere gli indirizzi strategici;
4. Definizione Politiche organizzative: individua le risorse e gli strumenti operativi necessari per conseguire gli obiettivi definiti;

5. Definizione delle politiche di rischio utili ai fini del RAF (Risk Appetite Framework): individua limiti all'operatività in termini di rischi accettabili, da eliminare, ridurre, da trasferire (dopo aver analizzato una situazione aziendale dell'ultimo anno/ dell'ultimo biennio, dell'ultimo triennio).

Il documento, preparato sotto forma di questionario, si propone di stimolare/promuovere la conversazione strategica in ambito "consiliare" e di elevare la consapevolezza sul ruolo e sui compiti assegnati all'organo di governo di una BCC.

Per ognuna delle cinque parti in cui è strutturato il documento (1. Sviluppo Politiche generali; 2. Politiche Commerciali; 3. Politiche Finanziarie; 4. Politiche organizzative; 5. Politiche di Rischio) sono state formulate delle domande sui principali aspetti su cui è chiamato ad esprimersi e a decidere il C.d.A.

Il questionario è composto:

- a) da quesiti con risposte a scelta multipla (il C.d.A. , può esercitare una o più opzioni per le risposte nelle quali si riconosce e/o formularne altre ritenute opportune);
- b) da quesiti con risposte semi-aperte o libere (su cui il C.d.A. viene stimolato ad esprimersi);
- c) da quesiti a risposta libera, che richiedono, dopo opportune analisi, informazioni precise (ad es. Qual è la crescita stimata per la Raccolta? Per gli Impieghi? Quanti soci? Quante filiali? ...ecc).

Deve essere corredato da tavole allegate pre-compilate per supportare le risposte da fornire.

Il lavoro (non esaustivo) rappresenta un supporto a disposizione dell'OFSS (CdA).

## 1. Politiche Generali di Sviluppo

a) Mission e scopo sociale della Banca (vedi Statuto).

b) Immagine della Bcc nel proprio territorio.

- Quali sono i valori di riferimento per la BCC?

Rafforzare la propria azione per il raggiungimento degli scopi sociali;

Essere partner di riferimento per le persone e le piccole imprese locali al fine di soddisfare le loro esigenze finanziarie, professionali, commerciali;

Sviluppare la crescita economica, culturale e sociale del territorio di riferimento;

Essere la Banca dei Soci, delle famiglie e delle piccole imprese;

Porsi come interlocutrice degli enti locali in iniziative di sviluppo territoriale;

- In che modo viene percepita la Bcc nel proprio territorio?

.....

.....

- Quale immagine si vuole dare nel futuro? Con quali iniziative?

Dare vita, in maniera sempre più convincente ad una cooperativa di riferimento per lo sviluppo dell'economia locale e per il sostegno alle famiglie;

Mantenere e sviluppare ulteriormente il grado di fidelizzazione con soci e clienti;

Allargare operativamente la rete vendita (apertura nuovi sportelli, attivazione nuovi Atm Bancomat) per servire meglio il territorio e potenziare la propria presenza;

Stimolare l'ampliamento della base sociale, potenziando le iniziative per accentuare la centralità del socio, il miglioramento degli aspetti connessi ai servizi bancari, alla consulenza per l'impresa del socio e alle attività di promozione sia in campo finanziario sia in campo sociale;

Realizzare la crescita sociale con iniziative benefiche e di solidarietà e/o con il sostegno alle associazioni ed alle organizzazioni presenti sul territorio;

Realizzare la crescita culturale con iniziative nel campo dell'arte, della musica, della letteratura, ecc.;

Realizzare la crescita economica e sociale attraverso affidamenti privilegiati, convenzionati e plafond, con incontri formativi/informativi, convegni a tema, ecc.

- In che modo?

Prevedendo nei budget annuali impegni finanziari per sostenere le iniziative di cui innanzi prescelte;

Prevedendo condizioni migliori per i soci ed i clienti rispetto al Sistema;

Formulando il Bilancio sociale per dare visibilità alle iniziative realizzate nonché a quello che la Banca fa per il territorio.

c) Soci.

I soci attualmente sono: \_\_\_\_

Nel triennio 20..-20.. la base sociale si è incrementata di .... unità.

*Distribuzione per comune e categoria socio-economico (cfr. tavola 1 allegata).*

- Quali specifiche iniziative la Bcc intende adottare per incrementare/fidelizzare la base sociale?

Politiche di pricing più favorevoli in termini di tassi attivi, passivi, condizioni economiche;

Studio e realizzazione di una linea di prodotti e servizi specifici destinati ai soci ed al loro nucleo familiare;

Carta Socio [avvio di un progetto per assicurare ai soci vantaggi negli acquisti di beni e servizi attraverso la stipula di convenzioni con fornitori (possibilmente soci) operanti nella zona di competenza della Banca];

Iniziative socio-culturali riservate ai soci e ai familiari (gite sociali, borse di studio, convegni, riunioni informative/formative, horgan-house, lettera ai soci, ecc.);

Coinvolgimento della base sociale nell'individuazione delle azioni/interventi utili da porre in essere, attraverso l'istituzione della "Consulta dei Soci" (se già esistente attraverso l'effettivo funzionamento della Consulta Stessa);

Definizione di un programma di comunicazione integrata e permanente verso i soci [pubblicazione di un periodico/giornalino, lettera ai soci, istituzione di un punto socio (ossia di un ufficio soci), ecc.];

.....

.....

.....

- Quanti nuovi soci entreranno nella compagine sociale nel triennio 20..-...?

Indicare il numero:

- Quale sarà, presumibilmente, la distribuzione per anno?

	Anno 20..		Anno 20..		Anno 20..
Nuovi Soci		Nuovi Soci		Nuovi Soci	

- Quali criteri bisogna seguire per incrementare la base sociale?

Favorendo/stimolando l'ingresso nella compagine sociale dei nuovi clienti e di quelli che, al momento, pur essendo clienti, non sono ancora soci;

Indirizzando l'azione soprattutto verso quei comuni di competenza, ritenuti più interessanti dal punto di vista socio-economico e demografico;

Favorendo l'ingresso di determinate categoria economiche e sociali;

Quali? (Giovani, imprenditori, donne, ecc.);

*indicare in chiaro:*

Indirizzando l'attenzione verso quei comuni (ritenuti interessanti) dove è più scarsa la presenza della BCC;  
Quali?

*indicare in chiaro:*

Indirizzando l'attenzione verso quelle piazze dove sono previsti nuovi insediamenti della BCC (in termini di sportelli, atm bancomat);

Quali?

*indicare in chiaro:*

Definendo un metodo di ammissione dei potenziali soci (predisposizione di un regolamento);

.....

.....

d) Sviluppo territoriale.  
(Vedi allegato n. 2 – Analisi Territoriale)

Considerato l'attuale zona di competenza territoriale (composta da n.     comuni, per una popolazione complessiva di .....abitanti) - (cfr. tavola 2 allegata).

- Su quali comuni di competenza la Bcc intende incrementare la propria operatività?

*indicare in chiaro:*

- Su quali altri comuni ritiene di operare in futuro?

*indicare in chiaro:*

- Perché

[ ] .....  
[ ] .....

- Quali azioni intende adottare per incrementare/mantenere le proprie quote di mercato?

[ ] Individuazione di zone/comuni a bassa densità di sportelli;

*indicare in chiaro:*

[ ] Intensificando gli sforzi nei comuni potenzialmente più interessanti;

[ ] Potenziando l'operatività nell' area dove la BCC, pur essendo adeguatamente presente, ha necessità di incrementare/difendere le quote di mercato detenute;

[ ] .....  
[ ] .....

e) Politiche nei confronti della collettività.

- Quali iniziative intende adottare la Bcc per lo sviluppo economico e socio-culturale a favore della collettività?

(vale quanto detto in precedenza, .... si può fare rinvio alle lettere a) e b))

[ ] .....  
[ ] .....

f) Politiche nei confronti del Gruppo

*Le Federazioni Regionali rappresentano, per le Banche di Credito Cooperativo, un organismo in grado di assicurare assistenza e servizi professionali che, altrimenti, dovrebbero essere direttamente presidiati dalle Banche stesse, o acquistati sul mercato, con dispendio di energie e di costi.*

Ritiene che l'attuale ricorso ai servizi della Federazione sia coerente alle esigenze della Banca?	VALUTAZIONE	
	No	Sì

MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE:

Ritiene che, nel prossimo futuro, sia necessario accentuare il ricorso ai servizi della Federazione?	VALUTAZIONE	
	No	Sì

MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE:

Esiste qualche fronte su cui ritiene opportuno un maggior coinvolgimento della Federazione a vantaggio della Banca?	VALUTAZIONE	
	No	Sì

MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE:

Se la risposta alla domanda precedente è positiva, può indicare il fronte / i fronti interessati?	VALUTAZIONE					
	Consulenza organizzativa	Consulenza fiscale	Consulenza normativa	Consulenza di marketing	Consulenza amministrativa e contabile	Internal Audit (Revisione interna)

MOTIVAZIONE DELLA VALUTAZIONE:

- Quali sono state le politiche e gli atteggiamenti della Bcc nei degli altri organismi del del Gruppo?

.....

.....

- Quali saranno le politiche del futuro?

Sfruttare le opportunità offerte dalle società del gruppo ( indicare quali:.....);

.....

.....

.....

.....

Richiedere agli organismi di categoria nuovi servizi

(indicare quali);

.....

.....

.....

.....

## 2. Politiche di Sviluppo Commerciale.

- Di quali linee guida dovranno tener conto le politiche di sviluppo commerciale?

Maggiore copertura del territorio di competenza;

Copertura migliore del territorio di competenza;

Sfruttare meglio/ulteriormente alcune piazze;  
*indicare quali*

Incrementare l'operatività nelle piazze dove la Bcc non è adeguatamente presente;  
*indicare quali*

Definizione del catalogo prodotti;

Lancio di nuovi prodotti/servizi;

Avvio di campagne pubblicitarie ad hoc (per prodotto, servizio, per clientela, ecc.) coerentemente con quelle del Gruppo (Campagna Nazionale di Comunicazione);

Acquisizione di nuova clientela;

Intensificare/migliorare i rapporti con la clientela attuale (che non opera, opera poco, si è allontanata dalla BCC, che si sente trascurata) prevedendo azioni mirate e costruttive (individuazione della clientela, selezione qualitativa, contatto, ecc.);

.....

.....

- L'Azienda intende potenziare la rete vendita?                      [si]                      [no]

- In che modo?

Aprendo nuove Filiali?    [si]    [no]

In quali comuni?

*indicare in chiaro:*

Trasferendo alcune delle attuali Filiali?    [si]    [no]

*Se si, indicare in chiaro:*

Potenziando alcune delle attuali Filiali?    [si]    [no]

*Se si, indicare in chiaro:*

La Bcc intende ricorrere a reti di promotori finanziari?    [si]                    [no]

[ ] .....

Se "SI" specificare il rapporto con la struttura organizzativa

[ ] .....

[ ] .....

- Su quali prodotti la Bcc intende puntare per il prossimo futuro?

[ ] .....

[ ] .....

- Quali servizi la Bcc intende sviluppare?

[ ] .....

[ ] .....

- Su quale tipologia di clientela la Bcc concentrerà la propria azione in considerazione della segmentazione della clientela?

*(cfr. tavola 3 allegata predisposta per gli impieghi, volumi e rischiosità)*

**- per gli Impieghi:**

[ ] Famiglie consumatrici;

[ ] Famiglie produttrici;  
*indicare quali categorie economiche.*

[ ] Imprese;  
*indicare quali categorie economiche.*

[ ] .....

**- per la raccolta**

[ ] Famiglie consumatrici;

[ ] Famiglie produttrici;  
*indicare quali categorie economiche.*

[ ] Imprese;  
*indicare quali categorie economiche.*

[ ] .....

### 3. Politiche di Sviluppo Finanziario.

Dati i volumi al 31/12 (*cf. tavola 4 allegata*) e considerate le previsioni di società di settore specializzate per il prossimo biennio 200...-.. (Vedi allegato n. 1- Scenario Macroeconomico) nonché l'analisi dello scenario locale:

- Quali sono gli obiettivi numerici che la Bcc si pone di raggiungere per la raccolta diretta?

- *compilare la tavola seguente indicando orientativamente l'incremento in valore assoluto e ed in valore percentuale (tenendo conto dell'evoluzione verificatasi nel triennio trascorso e delle previsioni "Prometeia" del prossimo triennio).*

<b>Raccolta Diretta</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Tendenzialmente (tenendo conto del mismatching tra attivo e passivo, dell'indice di rischio di tasso) come si evolveranno le forme tecniche del risparmio?

- *compilare le tavole seguenti indicando orientativamente l'incremento in valore assoluto e ed in valore percentuale (tenendo conto dell'evoluzione verificatasi nel triennio trascorso e delle previsioni "Prometeia" del prossimo triennio).*

<b>Depositi Risparmio</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

<b>Conti Correnti Passivi</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

<b>Certificati Deposito</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

<b>Obbligazioni</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Per la Raccolta Indiretta?

- compilare la tavola seguente secondo le medesime modalità prima indicate.

<b>Raccolta Indiretta</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20,,
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Su quale tipologia di raccolta indiretta?

- in considerazione della composizione della raccolta indiretta (titoli di stato, azioni, fondi comuni di investimento, prodotti assicurativi,...) indicare orientativamente l'evoluzione attesa.

- Quali sono gli obiettivi numerici che la Bcc si pone di raggiungere relativamente al comparto crediti?

- compilare la tavola seguente indicando orientativamente l'incremento in valore assoluto e ed in valore percentuale (tenendo conto dell'evoluzione verificatasi nel triennio trascorso e delle previsioni di società specializzate di settore del prossimo triennio).

<b>Impieghi</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Quali forme tecniche di impiego verranno proposte ai clienti?
- Tendenzialmente (tenendo conto del mismatching tra attivo e passivo, dell'indice di rischio di tasso) come si evolveranno le forme tecniche di impiego?

- compilare le tavole seguenti indicando orientativamente l'incremento in valore assoluto e ed in valore percentuale (tenendo conto dell'evoluzione verificatasi nel triennio trascorso e delle previsioni di società specializzate di settore del prossimo triennio).

<b>Portafoglio</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

<b>Conti Correnti Attivi</b>						
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

<b>Mutui Chirografari</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

<b>Mutui Ipotecari</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

<b>Altri Impieghi</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Quali limiti la Bcc intende porre relativamente al comparto crediti anomali?

- compilare le tavole seguenti indicando orientativamente l'incremento in valore assoluto e ed in valore percentuale (tenendo conto dell'evoluzione verificatasi nel triennio trascorso e delle previsioni "Prometeia" del prossimo triennio)

<b>Sofferenze</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Totale						
Variaz. Ass. annua						
Variaz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Quali azioni la Bcc intende adottare per ridurre/monitorare il comparto dei crediti anomali?

[ ].....  
 [ ].....  
 [ ].....

- Quali azioni la Bcc intende adottare per incrementare i servizi?

<b>Servizi</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
N. carte di credito						
n. Contratti home banking						
n. contratti corporate banking						
Utenze INPS						
Utenze Telecom						
Utenze Enel						
Altre Utenze						

Dati i volumi e gli incrementi registrati al 31/12 u.s. rispetto agli esercizi precedenti (cfr. tavola 5 allegata) e considerate le previsioni di società specializzate di settore, per il prossimo biennio 20...-...:

- Quali % di incremento sono previste per il margine d'interesse?

<b>Marg. Interesse</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Valore/Previsione Bcc						
Variatz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Quale componente del margine d'interesse registrerà l'incremento maggiore?

*Indicare in chiaro (se: da clientela, da titoli, da interbancario)*

- Quali % di incremento sono previste per il margine di intermediazione?

<b>Marg. Intermediazione</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Valore/Previsione Bcc						
Variatz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Quale % di incidenza del margine di interesse sul margine di intermediazione è prevista?

<b>Mar. Int./Mar. Intern.</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Valore/Previsione Bcc						
Previsioni Prometeia						

- Quale altra componente del margine d'intermediazione incrementerà la propria incidenza % sul totale?

*Indicare in chiaro (se: commissioni attive, altri proventi di gestione ecc.)*

- Quale incremento è previsto per il risultato lordo di gestione?

<b>Risultato Lordo Gestione</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Valore/Previsione Bcc						
Variatz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Quale incremento è previsto per il totale delle spese amministrative?

<b>Spese Amministrative</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Valore/Previsione Bcc						
Variatz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Quale incremento è previsto per le spese del personale?  
( vedi paragrafo successivo Politiche Organizzative cfr. budget spese personale predisposto da Federcampana)

<b>Spese Personale</b>	20..	20..	20..	20..	20..	20..
Valore/Previsione Bcc						
Variatz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Quale incremento è previsto per le altre spese amministrative?

(vedi prospetto di dettaglio delle spese amministrative)

<b>Altre Spese Amminist.</b>	20..	20..	20..	20,,	20..	20..
Valore/Previsione Bcc						
Variatz. % annua						
Previsioni Prometeia						

- Quali voci di spese si cercherà di razionalizzare?

*Indicare in chiaro*

#### 4. Politiche di Sviluppo Organizzativo

##### a) Organizzazione

- L'attuale Struttura Organizzativa deve essere modificata?

[si] [no] [in parte] [integrata] [modificata]

- Se si, quali sono gli interventi ritenuti più urgenti?

*Indicare in chiaro*

- Quali Aree/Servizi/Settori presentano le maggiori debolezze (Amministrazione, Mercato, Controlli, Organizzazione, Commerciale, Rete Vendita, ecc.)?

*Indicare in chiaro*

- Relativamente alla Rete Vendita quali filiali devono essere potenziate?

*Indicare in chiaro*

- Si ritiene opportuno attivare e/o potenziare la funzione "Pianificazione e Controllo", "Risk Management, Compliance?"

[si] [no]

- Si ritiene opportuno assegnare principalmente i seguenti compiti?

[ ] Supportare la Direzione Generale nella predisposizione di piani strategici ed operativi, della delibera delle politiche di rischio rendimento, dei budget aziendali (di istituto e di filiale) e nella negoziazione degli stessi con la struttura;

[ ] Monitorare l'andamento economico, patrimoniale e di rischio della Banca mediante l'utilizzo di strumenti quali il Controllo di Gestione, il Cruscotto Direzionale, ecc;

[ ] Verificare la coerenza degli obiettivi di medio/lungo periodo con le previsioni macro economiche e con il mercato potenziale di riferimento;

[ ] Strutturare e monitorare il sistema di reporting verso il vertice aziendale atto ad assicurare piena consapevolezza degli accadimenti aziendali;

[ ].....  
[ ].....  
[ ].....

- La realizzazione del servizio Risk Managemnte/Pianificazione e Controlli include anche il passaggio a questa unità organizzativa della Compliance?

[si]                      [no]

Quali sono i tempi per attivare tale funzione? E' già attiva? E' operante in maniera completa?

[ ].....

[ ].....

[ ].....

- Si ritiene opportuno prevedere/potenziare attività/servizi inerenti il Marketing, la Finanza retail, lo sviluppo commerciale?

[si]      [no]      [in parte]      [integrata]      [modificata]

b) Gestione delle Risorse Umane, Formazione, Comunicazione  
(cfr. tavola 6 allegata)

L'organico è composto da n.      risorse, così costituito:

- n. ... dirigenti pari al ... % dell'organico;
- n. ... quadri direttivi pari al ...% dell'organico;
- n. ... impiegati pari al ...% dell'organico;
- n. ... di restante personale pari al ...% dell'organico.

L'età media è .....

La scolarità risulta .....

Il ....% del personale è destinato alla rete vendita.

L'organico (tenuto conto dei programmi, degli indirizzi strategici e degli obiettivi che s'intendono raggiungere (ampliamento rete vendita, incremento volumi, ecc.) è considerato:

[ ] adeguato    [ ] non adeguato                      [.....]

se del caso:

L'inadeguatezza è di tipo:

qualitativo;  quantitativo;  quali - quantitativo;

- Quali sono le criticità/deficienze maggiori?

.....

.....

- Quali aree/settori devono essere potenziati?

.....

.....

- Quali interventi intende attuare il C.d.A.?

Incrementare l'organico;

Ricorre a contratti di consulenza;

Esternalizzare alcuni servizi/attività a terzi;

Richiedere il distacco di risorse da altre società del gruppo (BCC, Federlocale, Altri organismi di categoria);

Prevedere percorsi formativi/informativi;

Prevedere periodi di addestramento/affiancamento;

- Di che livello deve essere la formazione?

Di base;  Manageriale;  Specialistica;

In caso di incremento dell'organico

- Quante nuove assunzioni saranno realizzate?

Indicare numero

[ ]

- Quando dal punto di vista temporale?

*Indicare il periodo (mese, anno)*

[ ] [ ]

- Con quali criteri?

- Concorso aperto a tutti;
- Selezione riservate ai soci e/o a figli di soci;
- Selezione per titolo di studio;
- Esperienza professionali;
- .....
- .....

**- Formazione e addestramento**

Indicare le direttrici per la formulazione del Piano di formazione

- Formazione                       Addestramento                       Affiancamento

Ipotizzare una stima (in considerazione anche di quanto previsto dal C.C.N.L.) del fabbisogno aziendale in termini di giornate uomo compilando la tavola seguente.

<b>Area di intervento</b>	<b>20..</b>	<b>20..</b>	<b>20..</b>
Mercato			
Finanza			
Controlli			
Formazione di base			
Manageriale			
Aggiornamento			
Controllo di gestione			
Sistema Informativo			
Direzionale			

• In che modo saranno realizzati gli interventi formativi/informativi, di addestramento, di affiancamento?

- Aderendo alle proposte formative formulate dalla Federazione locale;
- Richiedendo specifici interventi alla Federazione locale/altri organismi di categoria
- Attraverso percorsi di autoformazione;
- Attraverso periodi di addestramento presso Società del Gruppo (Federazione, Gruppo Bancario ICCREA, altre Bcc, ecc.);
- Con percorsi formativi/informativi interni;

[ ] Richiedendo interventi di addestramento/formazione sulle procedure informatiche al/ai fornitore/i del sistema informatico;

[ ] Aderendo alle proposte formative delle società fornitrici del sistema informatico e/o di altre procedure;

[ ] .....

[ ] .....

[ ] .....

**- Comunicazione**

- Quali iniziative sono previste per migliorare la comunicazione interna?

[ ] .....

[ ] .....

[ ] .....

- E quella esterna?

[ ] .....

[ ] .....

[ ] .....

Esteralizzazione dei servizi

- Quali iniziative sono previste per presidiare i servizi/attività esternalizzate?

[ ] .....

[ ] .....

[ ] .....

**- Sistema Informatico**

- Quali iniziative sono previste per migliorare la conoscenza del sistema informatico?  
Quali sono le principali criticità?

[ ] .....

[ ] .....

[ ] .....

- La conoscenza delle procedure è adeguata? Deve essere migliorata?

.....

.....

.....

c) Sistema dei Controlli Interni

- Come è strutturato il Sistema dei Controlli Interni?

.....

.....

.....

- Come è stato giudicato dalla Funzione di Internal Audit?

.....

.....

.....

In particolare la Banca:

- Ha individuato all'interno un Referente per la funzione/i esternalizzate (internal Audit, Compliance, ecc.)?

[si]

[no]

- Chi è?

Direttore      ..... (Altro Dirigente/Quadro direttivo)

- Ha definito i rapporti tra gli Organi amministrativi, le strutture che svolgono altre attività di controllo e il responsabile interno della funzione di controllo?

.....

.....

.....

- Ha definito la gestione delle risultanze dell'attività di auditing, in specie con riferimento all'evidenziazione di anomalie e alla proposta di correttivi?

[ ].....  
 [ ].....  
 [ ].....

Se SI, come? Coinvolgendo quali risorse? Con quali tempi?

[ ].....  
 [ ].....  
 [ ].....

- E' stato predisposto il documento di coordinamento delle Funzioni di Controllo?

Se SI, come? Coinvolgendo quali risorse? Con quali tempi?

*Indicare in chiaro:*

- Ci sono documenti da aggiornare/modificare? Se Si, indicare quali.

[ ] Regolamento Interno – [ ] Organigramma – [ ] Poteri delegati  
 [ ] Regolamento Processo del Credito – [ ] Regolamento Finanza  
 [ ] Regolamento Processo del Risparmio – [ ] Regolamento Inc. e Pagamenti  
 [ ] Regolamento Conflitto di Interessi – [ ] .....

[ ] ..... [ ] .....  
 [ ] .....

- Quanti processi sono stati revisionati dalla Funzione Internal Audit nell'ultimo triennio?

[1] - [2] - [3] - [4] - [5] - [6] - [ ] - [ ]

Indicare in chiaro i processi verificati:

- Gli interventi suggeriti a fronte delle criticità rilevate dall'Internal.Audit sono stati attuati?

[si]                      [no]                      [in parte]

Se si quali? Indicare in chiaro

**- Interventi sul Sistema dei Controlli Interni nel biennio/triennio 20.../20..**

- Nel corso del biennio/triennio (20...-20..) il C.d.A. come intende adoperarsi per ottenere un continuo miglioramento del Sistema dei Controlli Interni?

.....  .....

- Per elevare l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali è opportuno migliorare la disciplina relativa ai controlli di linea e sulla gestione dei rischi?

[si] [no]

**Interventi per il miglioramento del Sistema dei Controlli Interni**

Indicare in chiaro gli interventi che si intendono attuare

- Il piano di audit da predisporre annualmente con l'outsourcer (Federazione locale) a quali criteri deve ispirarsi?

- verifiche di follow-up (dopo gli audit di processo) su tutti i processi operativi;
- verifiche di follow-up (dopo gli audit di processo) su credito/finanza/incassi e pagamenti;
- verifiche di follow-up (dopo gli audit di processo) sui seguenti processi:.....
- verifiche su nuovi processi: Tesoreria Enti, Infrastrutture e Spese, Informativa verso l'esterno, gestione risorse umane;
- verifiche di follow-up sui rischi con scoring residuo più elevato;
- .....
- .....

- Il piano generale delle verifiche (Funzioni Interne di Controllo ed Internal Audit) da predisporre annualmente a quali criteri deve ispirarsi?

*Indicare in chiaro gli indirizzi delle verifiche da attuare, tenuto conto degli esiti delle attività precedenti e delle indicazioni del Collegio Sindacale, della Direzione e del Responsabile delle Funzioni di Controllo Interno*

- Quali strumenti devono essere utilizzati per il controllo e la gestione dei rischi?

Indicare in chiaro:

## 5. Politiche di Rischio/RAF (Risk Appetite Framework)

In considerazione delle analisi compiute sugli equilibri gestionali, sulla base dei dati gestionali e contabili disponibili (bilanci, reportistica gestionale, andamento limiti vigilanza prudenziale) quali criteri l'Azienda intende adottare per definire le politiche di rischio che dovranno, poi, essere tradotte a seguito della formulazione del piano strategico e del budget nella delibera delle politiche di rischio rendimento annuale (RAF)?

### a) Per il Credito

Definire limiti all'operatività in termini di rischi accettabili, da eliminare, ridurre, da trasferire (dopo aver analizzato una situazione del credito dell'ultimo anno (biennio/triennio));

Definire dei limiti in termini di rating/scoring (al momento, ad esempio per i clienti già affidati, individuando dei punteggi - con gli strumenti disponibili come CRC, RISCHIO DI CREDITO E MONITORA ecc.) di riferimento per i casi di rinnovo/aumento delle linee di credito in essere;

Individuare limiti, alert, criteri che inibiscano la concessione di sconfinamenti a fronte di posizioni con sintomi di anomalia/insolvenza, ecc.;

Definire limiti all'operatività in termini di concentrazione dei rischi;

Definire limiti all'operatività per tipologia di forma tecnica (mutuo, conto corrente, operazioni sbf, ecc.);

Definire limiti all'operatività per settori economici;

Definire limiti all'operatività: (a) per classe di debitore (retail, corporate); (b) per rischio di tasso, (c) per zona/territorio;

Definire limiti/criteri per rispettare la vigilanza regolamentare (coefficiente di solvibilità, finanziamenti a medio/lungo termine, Grandi Rischi, rischio di tasso, operatività prevalente a favore dei soci, fuori zona, limiti al patrimonio di vigilanza, ecc.);

Monitorare la qualità del credito (attraverso l'analisi degli impieghi erogati nell'ultimo semestre, anno, biennio, .... ecc);

.....

.....

### b) Per la Gestione delle Attività sui Mercati Finanziari

*- Gestione della liquidità, della proprietà e negoziazione*

Definire limiti di giacenza di liquidità a livello Banca;

Previsione di un portafoglio di tesoreria (Depositi a tempo, PCT, CD interbancari);

Definire limiti operativi articolati per tipologia di strumento finanziario (Obbligazioni, Fondi, Azionario);

Definire limiti operativi articolati per tipologia di rischio (rating dell'emittente,duration, ecc.);

Definire limiti operativi articolati per controparte di mercato;

Definire limiti di massima perdita accettabile, Var, duration;

Definire limiti in termini di minusvalenze (stopp loss), di plusvalenze (take profit);

.....

.....

#### *- Finanza Retail*

Definire limiti/livelli di segmentazione della clientela per orientare gli investimenti in maniera trasparente (in termini di composizione del portafoglio, tipologia di clientela, di propensione al rischio, ecc.);

Definire limiti all'operatività per tipologia di strumenti finanziari/prodotto (titoli di stato, titoli non stato, azionario, prodotti assicurativi, fondi, ecc.);

Definire limiti per volumi, contribuzione economica, ecc.;

.....

#### c) Per Il Risparmio

Definire limiti all'operatività in termini di concentrazione della raccolta;

Definire limiti all'operatività per tipologia di forma tecnica (D/R, CD, PCT, Prestiti Obbligazionari, C/C, ecc.);

Definire limiti all'operatività in termini di tassi;

Definire limiti in termini di rischio di tasso;

Definire limiti/ criteri per risparmiatori significativi;

.....

#### d) Per Incassi e Pagamenti

Definizione limiti operativi per i bonifici;

Individuare le principali tipologie di prodotto/servizio;

- Previsione in termini di volumi e redditività per le principali tipologie di prodotto/servizio;
- Individuazione dei prodotti/servizi per tipologia di clientela;
- Individuazione prodotti/servizi innovativi (in- banking, ecc.) e la clientela destinataria;
- .....

e) Per Infrastrutture e spese

- Definire limiti operativi per tipologia di spese;
- Definire uno scadenziario dei contratti di fornitura in essere;
- Definire limiti operativi per particolari tipologie di spese (pubblicità, beneficenza, elargizioni varie, sponsorizzazioni, promozionali);
- .....

e) Per Tesoreria Enti

- Definire verifiche sulle gestione dei contratti con gli enti;
- Definire controlli sul rispetto delle condizioni previste e sull'espletamento del servizio;
- Prevedere analisi sull' operatività diretta (dipendenti degli enti gestiti, dipendenti clienti, fornitori degli enti clienti, ecc.).
- Analisi anticipazioni di cassa in termini di rischio potenziale complessivo e di effettivo utilizzo;
- Verifiche sulla gestione delle delegazioni per mutui contratti dagli enti e gli accantonamenti fatti/garanzie acquisite dal tesoriere.
- .....

g) Per l'Organizzazione, la gestione delle risorse umane e gli aspetti inerenti il sistema informativo

- Modalità e frequenza di verifica sui profili abilitativi
- .....
- .....

Nota:

Gli allegati richiamati nel questionario devono essere predisposti dalla funzioni aziendali di riferimento.

## Appendice 7 - Check list per Analisi Organizzativa

**Banca di Credito Cooperativo  
di**

.....

**Assessment Organizzativo**

**Rilevazione effettuata il .....**

a cura .....

La check lista rappresenta una guida per effettuare un'analisi organizzativa delle BCC ed individuare, conseguentemente, gli interventi da attuare. E' suddivisa in 4 schede corrispondenti ad altrettante aree di indagine.

SCHEDA A – REGOLAMENTAZIONE INTERNA, SUPPORTO FORMATIVO ED INFORMATIVO

SCHEDA B – ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

SCHEDA C – SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

SCHEDA D - SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI: FOCUS PROCESSI REVISIONATI – PIANIFICAZIONE INTERVENTI

**Scheda A-REGOLAMENTAZIONE INTERNA, SUPPORTO FORMATIVO ED INFORMATIVO**

**A1 – Compilare le tavole sottostanti con le indicazioni richieste.**

		NOTE		
I PRINCIPALI DOCUMENTI DI GOVERNO		adottato con delibera del	da Adottare	da revisionare
1	Piano Strategico			
2	Politiche di Rischio – Risk Appetite Framework (RAF)			
3	Policy Liquidità e Contingency Funding Plan			
4	Politiche per la Gestione del Rischio di Non Conformità			
5	Politiche di Remunerazione			
6	Policy in materia di Partecipazioni			
7	Procedure deliberative in tema di attività di rischio e conflitti di interesse (soggetti collegati)			
8	Policy in materia di Assetti Organizzativi, Gestione delle Operazioni e controlli in materia di Attività di Rischio e Conflitti nei confronti dei soggetti collegati			
9	Piano degli Investimenti			
10	Poteri di Delega e di Firma			
11	Regolamento dei Flussi Informativi			
12	Regolamento Assembleare			
13	Regolamenti Organi Sociali (C.d.A., Comitato Esecutivo)			
14	Regolamento Soci (ammissione, trasferimento, cessazione)			
15	Codice di Comportamento - Codice Etico			
16	Piano Operativo - Budget (di istituto, filiale, ecc.)			
17	Politiche di Gestione del Rischio Riciclaggio			
18	Politiche in materia di esternalizzazioni			
19	Documento per definire compiti, responsabilità, flussi informativi, modalità coordinamento Funzioni di controllo)			
20	Piano delle Attività di Verifica delle Funzioni di Controllo Interno ( annuale) - (vedi, ad esempio, successiva Scheda E)			
21	.....			
22	.....			

		NOTE		
I PRINCIPALI DOCUMENTI ORGANIZZATIVI		adottato con delibera del	da adottare	da revisionare
1	Regolamento di Istituto, Organigramma e Funzionigramma			
2	Regolamento Disciplinare			
3	Regolamento Processo ICAAP			
4	Regolamento Processo del Credito			
5	Regolamento d'Uso del Sistema Classificazione del Rischio di Credito (CRC)			
6	Regolamento processo Finanza (Policy e procedure operative)			
7	Regolamento Processo Incassi e Pagamenti			
8	Regolamento Processo Gestione del Risparmio			
9	Regolamento Processo Tesoreria Enti			
10	Regolamento Processo Infrastrutture e Spese ( e Manuale Contabile PdC)			
11	Regolamento Processo di gestione del Rischio di Non Conformità			
12	Regolamento Per la Classificazione e la Valutazione del Credito			
13	Regolamento di Cassa			
14	Regolamento Gestione Rapporti di Audit			
15	Regolamento Ufficio Reclami			
16	Regolamento Antiriciclaggio			
17	Regolamento Aziendale sulla protezione dei dati personali (Privacy)			
18	Regolamento Usura			
19	Regolamento sulla Trasparenza (Procedure organizzative, procedure interne)			
20	Regol. Gestione Chiavi di Accesso (ai locali ed agli strumenti di custodia dei valori)			
21	Documento Programmatico sulla Sicurezza			
22	Piano Continuità Operativa			
23	Disciplinare Internet per l'utilizzo di internet e della posta elettronica			
24	.....			

**A2** – I documenti di governo (Piano Strategico, Piano Operativo Budget, Resoconto ICAAP, Delibera delle Politiche di Rischio/Risk Appetite Framework) di cui è dotata l’Azienda sono conosciuti?

Si            In parte            No

Indicare nella tabella che segue il grado di conoscenza dei documenti di governo a livello Banca e per macro unità organizzative:

(1= Nullo; 2=Basso; 3= Medio; 4=Alto)

Grado di Conoscenza						
Documenti	Comitato direzione /rischi	Funzioni di controllo (ad es. Pianificazione e Controlli, Risk Management, Gestione, Compliance)	Funzioni di Staff altre (ad esempio: Organizzazione, Segr. AA.GG., Sviluppo Marketing)	Unità Organizzative Area Amministrativa	Unità Organizzative Area Mercato	Rete Vendita (filiali)
Piano Strategico						
Piano Operativo-Budget						
RAF/Politiche e Rischio						
Resoconto ICAAP						
.....						

In presenza di un grado di conoscenza “Nullo” o “Basso” indicare il motivo

Le strategie e gli obiettivi dichiarati sono coerenti e raggiungibili? Fornire eventuali suggerimenti e proposte e/o osservazioni.

**A3** –I documenti di governo vengono periodicamente rivisti?

Si            In parte            No

Esiste un Comitato di Verifica del Piano Strategico?

Si            No

Se si

- Chi sono i componenti di tale Comitato?

Con che periodicità viene rivisto il Piano Strategico?

.....

Vengono predisposti flussi informativi per il C.d.A. sullo stato di attuazione degli indirizzi definiti nel Piano Strategico?

Si            No

Con quale periodicità?

.....

Chi predispone tali flussi informativi?

.....

- Il budget viene verificato/rivisto almeno trimestralmente?

Si            No

Vengono predisposti flussi informativi andamentali per il C.d.A. e per la struttura tecnica relativamente alle analisi degli (eventuali) scostamenti e riposizionamento (eventuale) degli obiettivi?

Si                      No

Con quale periodicità?

.....

Chi predisporre tali flussi informativi?

.....

**A4** – L’impianto organizzativo e regolamentare interno [Organigramma, Regolamento di Istituto, Poteri Delegati, Regolamenti di Processo (Credito, Finanza, Incassi e Pagamenti, Risparmio, ecc.), Documento Programmatico sulla Sicurezza (DPS), Piano Continuità operativa, ecc.] di cui è dotata l’azienda è stato adeguatamente diffuso e formalizzato?

Si                      In parte                      No

Abitualmente la regolamentazione interna è utilizzata?

Si                      In parte                      No

Indicare nelle tabelle seguenti il livello di conoscenza e di utilizzo della regolamentazione interna:

(1= Nullo; 2=Basso; 3= Medio; 4=Alto)

Livello di Conoscenza						
Documenti	Comitato direzione /rischi	Funzioni di controllo (ad es. Pianificazione e Controlli, Risk Management, Gestione, Compliance)	Funzioni di Staff altre (ad esempio: Organizzazione, Segr. AA.GG., Sviluppo Marketing)	Unità Organizzative Area Amministrativa	Unità Organizzative Area Mercato	Rete Vendita (filiali)
Organigramma, Funzionigramma, Regolamento di Istituto						
Poteri delegati						
Regol. Processo del Credito						
Regol. Processo Finanza						
Regol. Processo Inc. e Pag.						
Regolamento Antiriciclaggio						
Regolamento Compliance						
.....						

Livello di Utilizzo						
Documenti	Comitato direzione /rischi	Funzioni di controllo (ad es. Pianificazione e Controlli, Risk Management, Gestione, Compliance)	Funzioni di Staff altre (ad esempio: Organizzazione, Segr. AA.GG., Sviluppo Marketing)	Unità Organizzative Area Amministrativa	Unità Organizzative Area Mercato	Rete Vendita (filiali)
Organigramma, Funzionigramma, Regolamento di Istituto						
Poteri delegati						
Regol. Processo del Credito						
Regol. Processo Finanza						
Regol. Processo Inc. e Pag.						
Regolamento Antiriciclaggio						
Regolamento Compliance						
.....						

In presenza di un grado di conoscenza "Nullo" o "Basso" indicare il motivo.

In presenza di un grado di utilizzo "Nullo" o "Basso" indicare il motivo (es. redatto in maniera poco chiara e fruibile, altro....)

L'attuale regolamentazione interna è adeguata alle esigenze aziendali ?

Si            In parte            No

In caso di regolamentazione interna ritenuta non adeguata o adeguata in parte, indicare gli interventi ritenuti più opportuni per renderla rispondente alle esigenze del lavoro svolto.

**A5** – Quali documenti vengono consultati/utilizzati nella banca (es. note, circolari, regolamentazione interna, report, articoli, normative, manuali, Istruzioni di Vigilanza, ecc...)?

**A6** – Da chi vengono forniti questi documenti [ad esempio fonti interne (come CdA., Direzione, Responsabili, ecc.) e/o esterne (come Banca d'Italia, Federazione Regionale, Nazionale, Iccrea, ecc.)]?

**A7** - Quanto è importante per il lavoro espletato in banca la consultazione/utilizzo dei documenti sopra indicati?

molto            abbastanza            poco

**A8** – Quali sono gli strumenti informatici (sistemi operativi, linguaggi, software, pacchetti applicativi/programmi) che maggiormente vengono utilizzati durante il lavoro?

**A9** - C'e' necessità di acquisire maggiori/ulteriori conoscenze sulle procedure informatiche (del S.I.) in uso?

Si            No

**A10** – Se sì, quali e perché?

--

**A11** – Qual'è il grado di partecipazione ai corsi di formazione, agli incontri di lavoro, agli incontri formativi?

                nullo                                basso                medio                alto

**A12** - Indicare sinteticamente le attività formative (corsi di formazione, incontri/riunioni di lavoro, autoistruzione) che ha visto coinvolto la Banca nell'ultimo periodo (anno corrente ed anno precedente) e la sede in cui si sono svolte.

	Attività formative	sede
Anno corrente		
Anno precedente		

**A13** – La partecipazione alle attività formative fa parte di una pianificazione interna alla Banca oppure viene sollecitata dall'esterno?

--

**A14** - In caso di mobilità interna (cambiamento di mansioni, di unità organizzative, diversa collocazione, ecc.) è prevista, normalmente, un'attività di affiancamento per la risorsa assegnata al nuovo incarico?

                in maniera adeguata                in maniera abbastanza adeguata

in maniera non adeguata

**A15** – Sono previsti momenti dedicati all'approfondimento e studio di argomenti (nuovi) connessi al lavoro?

Si

No

Se si, indicare gli argomenti oggetto di approfondimento nell'ultimo anno

--

**A16** - Quali temi, aspetti, argomenti occorrerebbe ulteriormente approfondire?

--

**A17** - Indicare i principali flussi informativi/report prodotti in Banca fornendo le informazioni richieste.

Processo	Contenuto Informativa	Produttore Informativa	Destinatario Flusso/Report	Periodicità
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
nn .....				

**Esemplificazione**

Processo	Contenuto Informativa	Produttore Informativa	Destinatario Flusso/Report	Periodicità	
1	Governo	Indirizzi Strategici ed obiettivi	Cda-Direzione	dipendenti	Trim.
2	Governo-ICAAP	Monitoraggio Rischi I e II Pilastro - Indicatori	Pianificaz. e Controlli	C.d.A., C.S., Direz., Resp. U.O.	Trim.
3	Credito	Monitoraggio Crediti Andamento Anomalo	Controllo And. Posiz.	C.d.A., C.S., Direz., Pianificaz. e Controlli	Mens.
4	Finanza	Monitoraggio Liquidità	Resp. Tesoreria Az.	C.d.A., Direz., Pianificazione Controlli	Mens.

**Scheda B -ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

**B1** – Ruoli, compiti e responsabilità sono, in generale, definiti in maniera chiara e formale?  
in maniera adeguata      in maniera abbastanza adeguata

in maniera non adeguata

**B2** – Esiste un funzionigramma/livellogramma?

Si                      No

**B3** – Per ogni unità organizzativa (Area, Settore, Ufficio, Funzione, Filiale) prevista nell'organigramma della Banca, è individuato un responsabile e/o gli/l' addetti/o per tutte le U.O.      per quasi tutte le U.O.

per poche U.O.      solo per alcune U.O.

**B4** – Se presenti, quali U.O. sono prive di responsabile ?

**B5** – Se presenti, quali U.O. sono prive di addetti ?

Relativamente alla Rete Vendita ci sono filiali che devono essere potenziate?

Si                      No

Se Si indicare in chiaro

.....  
.....  
.....

Ci sono filiali con una sola unità?

Si                      No

Se Si indicare in chiaro

.....  
.....  
.....

Indicare il numero delle operazioni medie compiute per ogni singola filiale, quotidianamente

Filiale	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Filiale 1				
Filiale 2				
Filiale 3				
Filiale 4				
Filiale 5				
.....				

Ci sono filiali che, in considerazione dei volumi e del numero di operazioni, sono sovradimensionate?

Si                      No

Se Si indicare in chiaro

.....  
 .....  
 .....

**B6** - Nell'ambito del processo di budgeting e controllo di gestione sono previsti, condivisi ed assegnati budget per le filiali?

- Si, ma in maniera non formalizzata
- No, viene definito solo il budget di istituto
- Si, sono previsti ed assegnati in maniera formalizzata
- Si, sono previsti ed assegnati in maniera formalizzata previa discussione e condivisione coi preposti

.....

**B7** – Le sostituzioni, in caso di assenza, sono automatiche, legate a dei criteri?

Si                      No

Se si, chi quali criteri/regole vengono applicati/e?

Se no, chi gestisce le sostituzioni?

**B8** – Il Piano di Continuità Operativa viene verificato e mantenuto annualmente seguendo le linee guida del progetto di categoria "Continuità operativa per le BCC".

Si                      No

Viene definito il piano dei test annuale?

Sì

No

Il piano disaster recovery, predisposto dall'outsourcer, è stato analizzato ed approvato.

Sì

No

**B9** – Si ritiene opportuno procedere ad una valutazione relativamente alle attività da porre in essere per l'adeguamento del modello organizzativo, di gestione e di controllo in attuazione a quanto disposto dal **d.lgs. 231/2001** per il presidio dei rischi di frode, concussione, malversazione o truffa a danno della pubblica amministrazione?

si, con l'assistenza degli organismi di categoria (Federazione Locale)

si, avviare un'attività di assessment utilizzando, con il supporto della azione Locale, gli strumenti predisposti in sede nazionale (Federcasse);

no

.....

**B10** – L'attuale Struttura Organizzativa deve essere modificata?

Sì

No

In parte

Integrata

Se sì, quali sono gli interventi ritenuti più urgenti?

Indicare in chiaro.

.....  
.....  
.....  
.....

**B11** – Quali Aree/Servizi/Settori/Unità Organizzative presentano le maggiori debolezze (Amministrativa, Mercato, Controlli, Organizzazione, Tesoreria Enti, Rete Vendita, Crediti, ecc.)?

Indicare in chiaro

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**B12** – In relazione agli indirizzi ed agli obiettivi definiti nei documenti di governo, l'attuale organico può essere considerato:

adeguatamente dimensionato                      dimensionato solo in parte

sottodimensionato    .....

Le eventuali carenze sono di tipo:

quantitativo    quali-quantitativo

qualitativo    .....

**B13** - Quali aspetti relativi al lavoro richiedono maggiori approfondimenti e impegno in questo momento?

**B14** – Sono necessarie conoscenze specialistiche per svolgere il lavoro in banca?

Si                      No

**B15** – Se sì, quali ruoli aziendali richiedono conoscenze specialistiche?

**B16** - Se sì, che genere di conoscenza?

**B17** – Quali dei seguenti aspetti del lavoro possono creare soddisfazione?

	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente
possibilità di crescita personale				
ambiente relazionale/sociale				
livello di autonomia nel lavoro				

distribuzione dei compiti tra colleghi
competitività con i colleghi
professionalità nello svolgimento delle mansioni
valorizzazione delle capacità professionali
corrispondenza tra lavoro e qualifica
adeguato riconoscimento del lavoro svolto
rapporti con i colleghi
rapporti con i superiori
organizzazione del lavoro
strumenti messi a disposizione

**B18** - Come giudica il ritmo, l'intensità del lavoro in banca (al di là di particolari periodi)?  
Molto alto                  Abbastanza alto                  Normale                  Piuttosto blando

**B19** - Se molto o abbastanza alto, quali sono i principali motivi di questi intensi ritmi di lavoro?  
*(si possono fornire più risposte)*

- conseguenza dell'organizzazione data al lavoro
- i molti contatti con altre banche
- l'affluenza del pubblico
- la disorganizzazione del lavoro
- la non equa ripartizione del lavoro tra i componenti dell'unità organizzativa
- la continua introduzione di nuove norme/regolamenti/disposizioni
- l'esigenza di tenersi aggiornati, di acquisire nuove competenze/abilità
- la mancanza di collaborazione tra colleghi
- la mancanza di programmazione/pianificazione delle attività
- poca propensione all'organizzazione da parte del capo o del personale
- la mancanza di personale nell'unità organizzativa
- la non adeguata conoscenza dei processi di lavoro da parte di alcuni colleghi
- la poca esperienza di lavoro da parte di alcuni colleghi
- le dimensioni aziendali
- Altro (specificare) .....

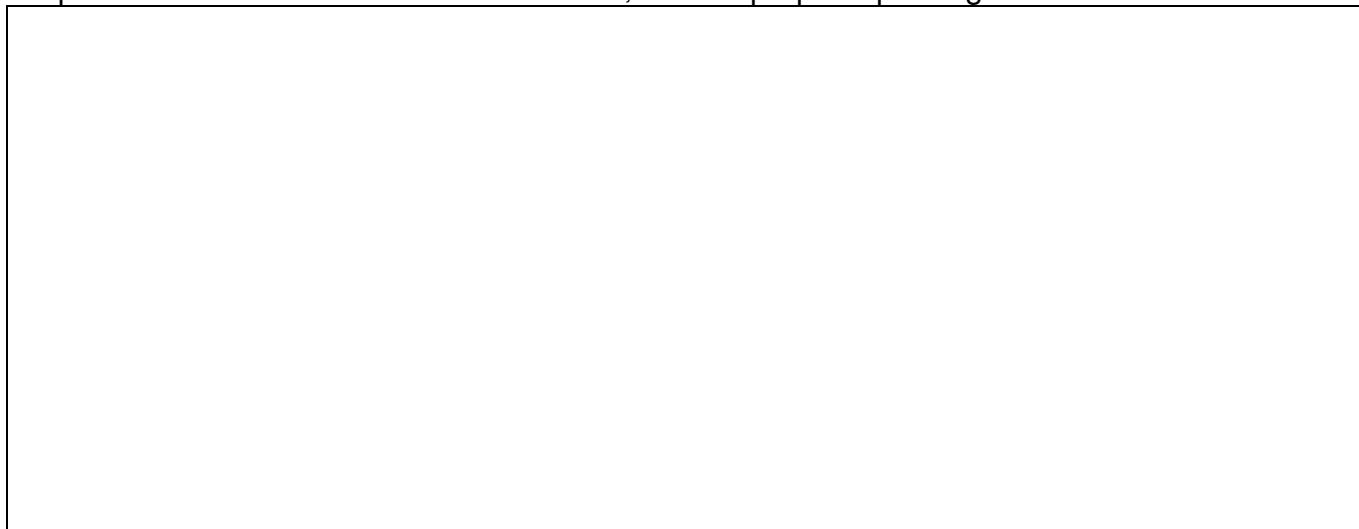
**B20** - Se piuttosto blando, indicare i principali motivi *(si possono fornire più risposte)*

- conseguenza dell'organizzazione che ha dato al suo lavoro
- la disorganizzazione del lavoro
- la non equa ripartizione del lavoro tra i componenti dell'unità organizzativa
- la mancanza di collaborazione tra colleghi
- la mancanza di programmazione/pianificazione delle attività
- poca propensione all'organizzazione da parte del capo o del personale
- l'eccessiva presenza di personale nell'unità organizzativa
- la non adeguata conoscenza dei processi di lavoro
- la poca esperienza
- Altro (specificare) .....

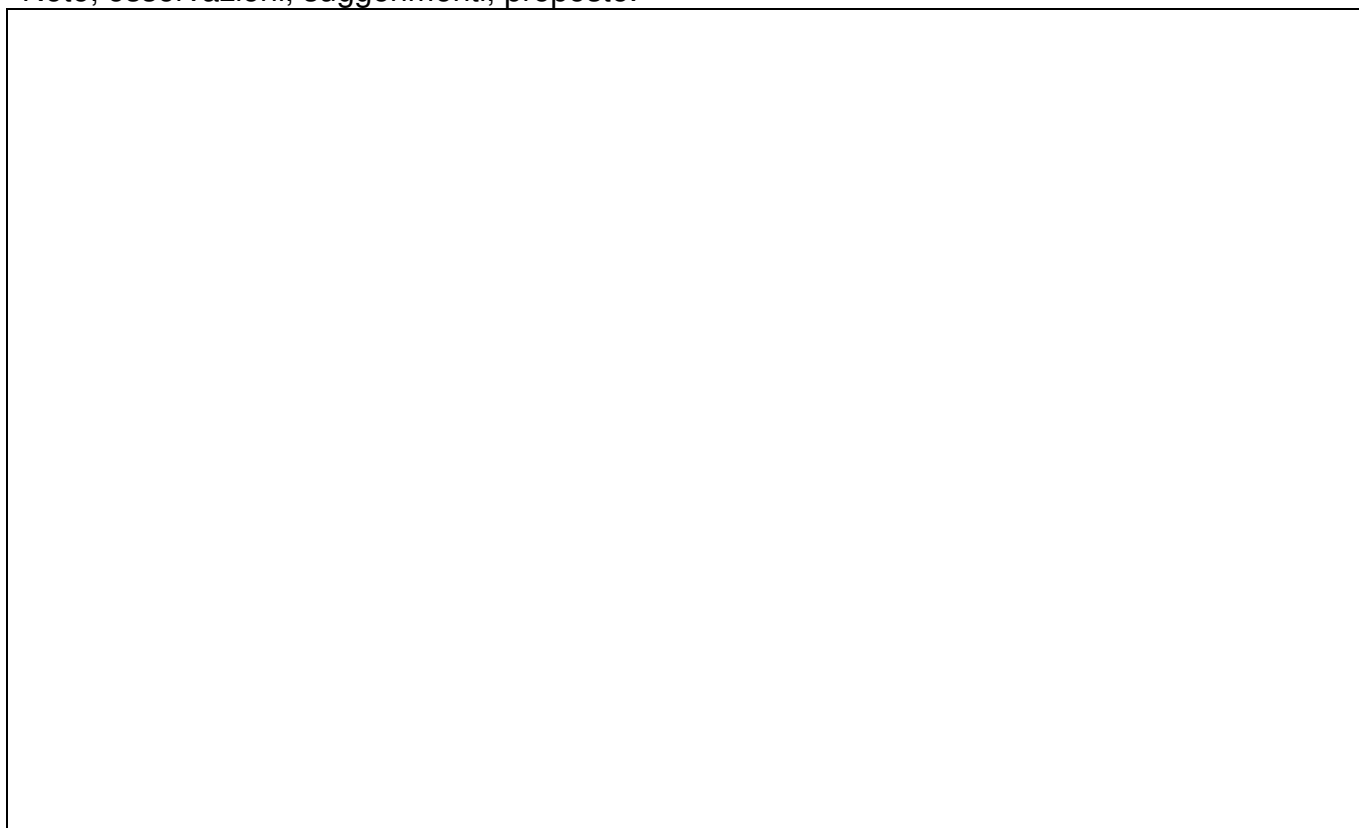
**B21** - Il livello di responsabilizzazione sul lavoro è mutato nel tempo?



In presenza di un livello nullo/basso/medio, cosa si propone per migliorarlo?

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the user to provide their answer to the question above.

Note, osservazioni, suggerimenti, proposte.

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the user to provide additional notes, observations, suggestions, or proposals.

**C1** - Come è strutturato il Sistema dei Controlli Interni?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

In particolare:

Quali funzioni sono previste per l'espletamento dei controlli di 2° livello? ... Quante risorse sono assegnate alla/e unità organizzative individuate?

Come sono denominate tali funzioni?

Risk Mangament                      Pianificazione e Controllii  
Compliance ed Antitiriclaggio                      .....

Quali compiti/attività sono assegnati a tale funzione?

- controlli sulla gestione dei rischi
- pianificazione, controllo di gestione e budgeting
- compliance
- continuità operativa
- controlli normativi/compliance
- organizzazione
- controlli sulle filiali
- controllo andamentale sulle posizioni di credito
- supporto controllo andamentale sulle posizioni di credito
- security manager
- Antiriciclaggio
- SOS (Segnalazione Operazioni Sospette)
- .....
- .....
- .....

Come sono collocate dal punto di vista organizzativo?

Funzione	In Staff alla Direzione	Alle dirette dipendenze del CdA

I compiti/attività assegnati risultano svolti in maniera .....

**Adeguata      Parzialm.      Poco      Inadeguata**  
**Adeguata      Adeguata      Adeguata**

Controlli sulla gestione dei Rischi
Pianficaz., Controllo di Gest., Budgeting
Compliance
Continuità operativa
Organizzazione
Controlli sulla Filiale
Controllo Andamentale Posiz. Credito
Supporto Controllo Andam. Posiz. Credito
Security manager
Antiriciclaggio
SOS (Segnalazioni Operaz. Sospette)
.....
.....

Per i compiti/attività svolti in maniera non soddisfacente (Poco Adeguata, Inadeguata,...), indicare i motivi?

E' prevista una funzione "Controllo Andamentale Posizioni di Credito"

si                      no

Se si, come è stata collocata dal punto di vista organizzativo?

- come funzione autonoma ed indipendente in staff alla direzione
- in staff alla direzione nell'ambito Ufficio Legale e Contenzioso
- in staff alla direzione nell'ambito della Funzione Risk Management/Pian. e Controlli
- come U.O. autonoma all'interno di un'Area in "line" (Credito, Mercato, Affari, ....)
- altro da specificare .....

E' individuato all'interno della struttura un Responsabile per la funzione di revisione interna (Internal Audit) con il ruolo di "collegamento" (Referente Interno) con il fornitore del servizio, dal quale ricevere tempestivamente e secondo le scadenze previste il reporting dell'attività di audit?

si                      no

Chi è?

direttore

Risk Management/Pianificazione e Controlli

altro responsabile (di altra U.O.) -indicare in chiaro .....

Sono stati definiti i rapporti tra gli Organi Amministrativi, le strutture che svolgono altre attività di controllo e il responsabile interno della funzione di controllo?

si

no

Se si, in che modo?

Sono state definite le modalità di gestione delle risultanze dell'attività di auditing, in specie con riferimento all'evidenziazione di anomalie e alla proposta di correttivi?

si

no

Se si, come? Coinvolgendo quali risorse? Con quali tempi?

I controlli di linea sono assegnati alle U.O.?

si

in parte

no

I controlli di linea sono assicurati?

si

in parte

no

**C2** - Quali strumenti sono utilizzati per il controllo e la gestione dei rischi?

Procedura CRC (per il Credito)

SARWEB, RISCHIO DI CREDITO, MONITORA, Profilo Cliente, ecc. (per il credito);

ALM,(per la Finanza);

Controllo di gestione e Budget;

Cruscotto Direzionale, Direzionale, ecc.;

Segnalazioni di Vigilanza, Circolare Statistica Federcampana, ecc.;

.....Antiriciclaggio

.....Gestione Gruppi

.....Gestione limiti (sconfinamenti, Sistema blocco automatico)

.....Sistema di indicatori

.....  
.....

Gli strumenti utilizzati sono adeguati?

si      in parte      no      .....

Se NO, individuare gli interventi che s'intendono attuare e le risorse coinvolte.

.....  
.....  
.....

**C3 -** Quale è il grado di utilizzo e di diffusione degli strumenti presenti/in uso in banca?

		Grado di utilizzo	Grado di diffusione	Funzioni/U.O. coinvolte
1	CRC			
2	SAR			
3	RISCHIO DI CREDITO			
4	MONITORA			
5	ALM (Asset Liability Management			
6	Controllo di gestione			
7	Budget			
8	Direzionale			
9	Puma-Signalaz. Statist.			
10	Antiriciclaggio			
11	Gestione Gruppi			
12	Sconfinamenti			
13	Sistema di Indicatori			
14	.....			
15	.....			
16	.....			
17	.....			
18				
19				
20				

per il grado di utilizzo/diffusione indicare ALTO - MEDIO - BASSO

**C4 –** E' stata effettuata un'analisi della portafogliazione Basilea 2 per conoscere la qualità dell'attivo della banca?

si                  no

Se si quale è la ponderazione media complessiva?

.....

.... e quella per singolo portafoglio?

<b>Nuova Portafogliazione</b>	<b>Ponderaz. Media</b>
Amministrazioni centrali e banche centrali	
Intermediari vigilati	
Enti territoriali	
Enti senza scopo di lucro ed enti del settore pubblico	
Banche multilaterali di sviluppo	
Organizzazioni internazionali	
Imprese ed altri soggetti	
Esposizioni al dettaglio	
Esposizioni a breve termine verso le imprese	
Esposizioni verso OICR	
Posizioni verso cartolarizzazioni	
Esposizioni garantite da immobili	
Esposizioni sotto forma di obbligazioni bancarie garantite	
Esposizioni scadute	
Esp.appartenenti a categorie ad alto rischio	
Altre esposizioni	
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>0,00%</b>

### **Portafogli relativi agli Impieghi**

<b>Tipo Controparte</b>	<b>Ponderaz. Media</b>
Imprese ed altri soggetti	0,00%
Esposizioni al dettaglio	0,00%
Esposizioni garantite da immobili	0,00%
Esposizioni scadute	0,00%
<b>TOTALE</b>	<b>0,00%</b>

Totale Attivo Ponderato	-
Patrimonio di Vigilanza	
<b>Coefficiente di Solvibilità</b>	

.... e per le principali voci di bilancio (e forma tecnica) ?

<b>Forma tecnica</b>	<b>Ponderaz. Media</b>
Attività finanziarie detenute per la negoziazione	
Attività finanziarie valutate al fair value	
Attività finanziarie disponibili per la vendita	
Attività detenute fino a scadenza	
Crediti verso Banche	
Crediti verso Clientela	
- portafoglio	
- c/c attivi e sbf	
- anticipi su fatture	
- mutui ipotecari	
- mutui chirografari	
- altri crediti	
- sofferenze	
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>0,00%</b>

**C5** – Esiste una mappa dei principali rischi aziendali (riferimento processo ICAAP)?

si no

Quali sono?

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Sono raggruppati per classi di rischio?

si no

Se si, indicare le classi definite

**C6** – Come vengono misurati/valutati (riferimento processo ICAAP)? Indicare le metodologie di misurazione/valutazione

Rischi	Metodologie di calcolo
Rischio di Credito	
Rischio Operativo	
Rischio di Concentrazione	
Rischio di Liquidità	
.....	

**C7** – Per ogni rischio individuato, sono stati definiti indicatori per assicurarne il monitoraggio?

si      no

se indicare i principali

Rischi	Indicatori
Rischio di Credito	
Rischio Operativo	
Rischio di Concentrazione	
Rischio di Liquidità	
.....	

**C8** – Controlli di linea. Quanta supervisione viene assicurata sul lavoro degli altri?

Nessuna

Poco

Abbastanza

Molto



**C12** – Per ogni processo previsto nell’ambito del SCI, indicare, il livello di rischiosità ed il livello di presidio assicurato

	<b>PROCESSI</b>	<b>Livello di rischiosità</b>	<b>Livello di presidio assicurato</b>
	<b>PROCESSI DI GOVERNO</b>		
1	<b>Governo</b>		
2	<b>ICAAP</b>		
	<b>PROCESSI DI MERCATO</b>		
3	<b>Marketing Strategico</b>		
4	<b>Sviluppo del Mercato</b>		
5	<b>Gestione Credito</b>		
6	<b>Gestione Attività Mercati Finanziari</b>		
7	<b>Gestione del Risparmio</b>		
8	<b>Gestione degli Incassi e Pagamenti</b>		
9	<b>Tesoreria Enti</b>		
10	<b>Estero</b>		
11	<b>Filiali</b>		
	<b>PROCESSI INFRASTRUTTURALI</b>		
12	<b>Gestione Risorse Umane</b>		
13	<b>Budgeting e Supp. alle Decis. e Controllo</b>		
14	<b>Contabilità Bilancio e Segnalazioni</b>		
15	<b>Gestione Infrastrutture e Spese</b>		
16	<b>Gestione Relazioni Esterne</b>		
17	<b>Information Technology</b>		
18	<b>Continuità Operativa</b>		
19	<b>Compliance</b>		

	<b>ALTRI AMBITI</b>		
20	<b>Disposizioni Normative</b>		
	<b>20.1 Trasparenza</b>		
	<b>20.2 Antiriciclaggio</b>		
	<b>20.4 Usura</b>		
	<b>20.5 Sicurezza (626)</b>		
	<b>20.6 CAI</b>		
	<b>20.6 Soci</b>		
21	<b>D.LGS. 231/2001</b>		

Indicare in corrispondenza di ogni processo: **ALTO** o **MEDIO** o **BASSO**

**C13 – Quali processi sono stati auditati dall'Internal Audit e/o analizzati dalla Banca?**

	<b>PROCESSI</b>	<b>Revisione Internal Audit</b>	<b>Analisi Banca</b>	<b>anno di revisione da parte dell'I.A.</b>
	<b>PROCESSI DI GOVERNO</b>			
1	<b>Governo</b>			
2	<b>ICAAP</b>			
	<b>PROCESSI DI MERCATO</b>			
3	<b>Marketing Strategico</b>			
4	<b>Sviluppo del Mercato</b>			
5	<b>Gestione Credito</b>			
6	<b>Gestione Attività Mercati Finanziari</b>			
7	<b>Gestione del Risparmio</b>			
8	<b>Gestione degli Incassi e Pagamenti</b>			
9	<b>Tesoreria Enti</b>			
10	<b>Estero</b>			
11	<b>Filiali</b>			
	<b>PROCESSI INFRASTRUTTURALI</b>			
12	<b>Gestione Risorse Umane</b>			
13	<b>Budgeting e Supp. alle Decis. e Controllo</b>			
14	<b>Contabilità Bilancio e Segnalazioni</b>			
15	<b>Gestione Infrastrutture e Spese</b>			
16	<b>Gestione Relazioni Esterne</b>			
17	<b>Information Technology</b>			
18	<b>Continuità Operativa</b>			
19	<b>Compliance</b>			
	<b>ALTRI AMBITI</b>			
20	<b>Disposizioni Normative</b>			
	<b>20.1 Trasparenza</b>			
	<b>20.2 Antiriciclaggio</b>			
	<b>20.4 Usura</b>			
	<b>20.5 Sicurezza (626)</b>			
	<b>20.6 CAI</b>			
	<b>20.6 Soci</b>			
21	<b>D.LGS. 231/2001</b>			

Indicare in corrispondenza di ogni processo: SI o NO o IN PARTE

**C14 – Quali processi e con quale priorità dovrebbero essere revisionati?**

	<b>PROCESSI</b>	<b>Processi da auditare</b>	<b>Priorità</b>
	<b>PROCESSI DI GOVERNO</b>		
1	<b>Governo</b>		
2	<b>ICAAP</b>		
	<b>PROCESSI DI MERCATO</b>		
3	<b>Marketing Strategico</b>		
4	<b>Sviluppo del Mercato</b>		
5	<b>Gestione Credito</b>		
6	<b>Gestione Attività Mercati Finanziari</b>		
7	<b>Gestione del Risparmio</b>		
8	<b>Gestione degli Incassi e Pagamenti</b>		
9	<b>Tesoreria Enti</b>		
10	<b>Estero</b>		
11	<b>Filiali</b>		
	<b>PROCESSI INFRASTRUTTURALI</b>		
12	<b>Gestione Risorse Umane</b>		
13	<b>Budgeting e Supp. alle Decis. e Controllo</b>		
14	<b>Contabilità Bilancio e Segnalazioni</b>		
15	<b>Gestione Infrastrutture e Spese</b>		
16	<b>Gestione Relazioni Esterne</b>		
17	<b>Information Technology</b>		
18	<b>Continuità Operativa</b>		
19	<b>Compliance</b>		
	<b>ALTRI AMBITI</b>		
20	<b>Disposizioni Normative</b>		
	<b>20.1 Trasparenza</b>		
	<b>20.2 Antiriciclaggio</b>		
	<b>20.3 Usura</b>		
	<b>20.4 Sicurezza (626)</b>		
	<b>20.5 CAI</b>		
	<b>20.6 Soci</b>		
21	<b>D.LGS. 231/2001</b>		

Indicare con una **X** i processi da auditare  
 specificare la priorità con i termini **ALTA – MEDIA – BASSA**

**Scheda D - SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI: FOCUS SU PROCESSI REVISIONATI - PIANIFICAZIONE INTERVENTI**

**D1 -** Per i processi revisionati dall'Internal Audit., qual' è la situazione emersa?

	<b>PROCESSI</b>	<b>Giudizio I.A.</b>	<b>% Abbattimento Rischio</b>	<b>numero rischi con scoring elevato</b>
	<b>PROCESSI DI GOVERNO</b>			
1	<b>Governo</b>			
2	<b>ICAAP</b>			
	<b>PROCESSI DI MERCATO</b>			
3	<b>Gestione Credito</b>			
4	<b>Gestione Attività Mercati Finanziari</b>			
5	<b>Gestione del Risparmio</b>			
6	<b>Gestione degli Incassi e Pagamenti</b>			
7	<b>Tesoreria Enti</b>			
8	<b>Eestero</b>			
9	<b>Filiali</b>			
	<b>PROCESSI INFRASTRUTTURALI</b>			
10	<b>Gestione Risorse Umane</b>			
11	<b>Contabilità Bilancio e Segnalazioni</b>			
12	<b>Gestione Infrastrutture e Spese</b>			
13	<b>Continuità Operativa</b>			
	<b>ALTRI AMBITI</b>			
14	<b>Disposizioni Normative</b>			
	<b>1 Trasparenza</b>			
	<b>2 Antiriciclaggio</b>			
	<b>3 Usura</b>			
	<b>4 Sicurezza (626)</b>			
	<b>5 CAI</b>			
	<b>6 Soci</b>			

Per il giudizio I.A., indicare: **Adeguato, In prevalenza Adeg., Parz. Adeg., In prev. Adeg., Inadeguato**  
in caso di intervento di assessment indicare Assessment

**D2 -** Gli interventi suggeriti a fronte delle criticità rilevate dall' I.A. sono stati attuati?

Si                      No                      In parte

**D3 -** Quale è la situazione per singolo processo (focus sui principali processi)?

*Esemplificazione*





### 3. Disposizioni Normative

Dei ..... rischi analizzati, .....sono stati classificati con scoring elevato n..... rischi. La tavola di seguito riportata contiene la distribuzione di tali rischi tra le diverse normative che compongono il processo.

	Normativa	Giudizio
	Antiriciclaggio	
	Privacy	
	Usura	
	Trasparenza	
	Sicurezza nei luoghi di lavoro	
	C.A.I.	
	Soci	

L'intervento ha fatto emergere che rischi non integralmente presidiati riguardano la normativa:

- sull'Antiriciclaggio;
- sulla Privacy;
- sull'Usura;
- sulla Trasparenza;
- sulla Sicurezza nei luoghi di lavoro;
- sulla C.A.I.;
- sui Soci;

Quali sono le maggiori criticità rilevate?

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Considerato le criticità quali sono i principali interventi che s'intendono adottare?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

#### 4. Governo (Audit Direzionale)-ICAAP

Dei ..... rischi analizzati, .....sono stati classificati con scoring elevato n..... rischi.  
L'intervento ha fatto emergere che rischi non integralmente presidiati risultano allocati:

nella prima fase "Analisi del processo di Pianificazione Strategica";  
nella seconda fase "Analisi del processo di definizione dell'organizzazione";

Quali sono le maggiori criticità rilevate?

assenza di strategia/mancata attuazione degli indirizzi strategici definiti;  
mancata attuazione/monitoraggio degli obiettivi stabiliti;  
una definizione di profili abilitativi di accesso alle procedure non coerenti con gli obiettivi e le strategie definite;  
regolamentazione interna non applicata e/o non adeguata e/o bisognosa di modifiche/integrazioni;  
inadeguato presidio dei rischi;  
carenza/assenza di controlli di linea;  
carenza di controlli sulla gestione dei rischi;  
assetto organizzativo non adeguato/non del tutto adeguato;  
.....

Considerato le criticità, quali sono i principali interventi che s'intendono adottare?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### 5. .... (eventuale altro processo)

Dei ..... rischi analizzati, .....sono stati classificati con scoring elevato n..... rischi.  
L'intervento ha fatto emergere che rischi non integralmente presidiati risultano allocati:

L'intervento ha fatto emergere che rischi non integralmente presidiati risultano allocati:

nella prima fase "\_\_\_\_\_";  
nella seconda fase "\_\_\_\_\_";

Quali sono le maggiori criticità rilevate?

assenza di strategia/mancata attuazione degli indirizzi strategici definiti;  
mancata attuazione/monitoraggio degli obiettivi stabiliti;  
una definizione di profili abilitativi di accesso alle procedure non coerenti con gli obiettivi e le strategie definite;  
regolamentazione interna non applicata e/o non adeguata e/o bisognosa di modifiche/integrazioni;  
inadeguato presidio dei rischi;  
carenza/assenza di controlli di linea;

carezza di controlli sulla gestione dei rischi;  
assetto organizzativo non adeguato/non del tutto adeguato;

.....

Considerato le criticità quali sono i principali interventi che s'intendono adottare?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

**D4** - Come è stato giudicato il Sistema dei Controlli Interni dalla Funzione di Internal Audit (attraverso il Report Consuntivo rilasciato periodicamente)?

[ 20..] .....  
[ 20..] .....  
[ 20..] .....

**Interventi sul Sistema dei Controlli Interni nel triennio – Piano delle Attività per l'anno**  
.....

**D5** -Nel corso del triennio (20..\_-20..\_)/anno 20.. il C.d.A. come deve adoperarsi per ottenere un continuo miglioramento del Sistema dei Controlli Interni?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**D6** - E' Indispensabile una "mappatura" dei rischi aziendali caratterizzanti l'operatività della Banca?

Si                      No

**D7** - E' necessario costruire un sistema di governo dei rischi strutturato in maniera organica e formale?

Si                      No

**D8** - Linee guida per la costruzione/miglioramento del Sistema dei Controlli Interni e per definire un "Sistema di Governo dei Rischi"

*Procedere ad una mappatura (risk self assessment) dei principali rischi aziendali caratterizzanti i vari processi (tenendo conto anche della distribuzione per scoring effettuata dalla funzione di Internal Audit).*

La mappatura deve riguardare nell'ordine indicato tutti i processi aziendali:

	Processo	Priorità (1°, 2°.....6°....)	Tempi (indicare mm e aa)
1	Credito		
2	Finanza		
3	Risparmio		
4	Incassi e Pagamenti		
5	Infrastrutture e Spese		
6	Tesoreria Enti		
7	Filiali		
8	Disposizioni Normative		
9	Governo		
10	Risorse Umane		
11			

1 - Procedere, dopo la mappatura dei rischi caratterizzanti i processi, alla individuazione dei controlli di primo livello e coerentemente con il Progetto Nazionale sui Controlli, alla formalizzazione ed alla assegnazione degli stessi all'interno dell'Azienda (Responsabili di Area/di settore/ di filiale/ addetti)?

Si                      No

se Si indicare:

Risorse coinvolte/Unità Organizzativa	tempi:

2 - Rendere automatici una serie di controlli di linea (incluso la previsione di un sistema di blocco nei casi di esercizio di poteri in eccesso a quelli delegati) cercando di sfruttare al meglio le potenzialità offerte dal nuovo sistema informatico?

Si                      No

se Si indicare:

Risorse coinvolte/Unità Organizzativa	tempi:

3 - Intervenire sulla rete delle filiali e presso gli uffici centrali per diffondere la cultura dei controlli?

Si                      No

se Si indicare:

Risorse coinvolte/Unità Organizzativa	tempi:

4 - Sviluppare nuove procedure operative/organizzative per garantire l'inserimento di opportuni controlli di linea?

Si                  No

se Si indicare:

Risorse coinvolte/Unità Organizzativa	tempi:

5 - Istituire controlli a distanza periodici (giornalieri, settimanali, mensili) sui principali rischi aziendali?

Si                  No

se Si indicare:

Risorse coinvolte/Unità Organizzativa	tempi:

6 - Definire un sistema di reporting gestionale, amministrativo strategico che in maniera sistematica e continua deve essere prodotto dalla funzione "Pianificazione e Controlli/Risk Management"?

Si                  No

se Si indicare:

Risorse coinvolte/Unità Organizzativa	tempi:

7 - Identificare e condividere con le singole unità operative i rischi legati alle attività svolte nelle diverse aree/processi aziendali?

Si                  No

se Si indicare:

Risorse coinvolte/Unità Organizzativa	tempi:

8 - Valutare in termini di priorità l'importanza di ciascun rischio identificato al fine di indirizzare le attività di controllo;

Si                      No

se Si indicare:

Risorse coinvolte/Unità Organizzativa	tempi:

9 - Sviluppare, anche attraverso opportuni percorsi formativi, un'adeguata gestione dei rischi (controlli di secondo livello);

Si                      No

se Si indicare:

Risorse coinvolte/Unità Organizzativa	tempi:

10 - Monitorare e valutare (attraverso le attività svolte dalle funzioni "Pianificazione e Controlli", "Controllo Rischi" e "Internal Audit esternalizzata") il Sistema dei Controlli Interni?

Si                      No

se Si indicare:

Risorse coinvolte/Unità Organizzativa	tempi:

Il piano di audit da predisporre annualmente con l'outsourcer (Federazione locale) a quali criteri deve ispirarsi?

verifiche di follow-up (dopo gli audit di processo) su tutti i processi operativi;

verifiche di follow-up (dopo gli audit di processo) su credito/finanza/incassi e pagamenti;

verifiche di follow-up (dopo gli audit di processo) sui seguenti processi.....

.....;

## Bibliografia

**Alessandrini P., e Presbitero A.F.**, (2009), La nuova geografia bancaria nel Mezzogiorno: la necessità di un approccio sistemico, MoFiR working paper n. 10.

**Amendola A.** (a cura di)(2011) Progetto aree bianche, ECRA ed., Roma, pp.429-445.

**Ayadi R.D., Llewellyn R.H., Schmidt H.R., Arbak W.P., De Groen** (2010), Investigating diversity in the banking sector in Europe: Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks, Center for European Policy Studies, Brussels.

**Balbi A.**(2010), Il modello organizzativo di pianificazione strategica nelle banche piccole e medie nel nuovo contesto di riferimento, Banche e banchieri, vol.37, n.1.

**Banca d'Italia** (2006/2013) Relazioni annuali, Bollettini Statistici, Bollettini di Vigilanza, Roma.

**Banca d'Italia** (1999), Istruzioni di Vigilanza per le Banche (circolare 229/1999).

**Banca d'Italia** (2006), Nuove Disposizioni di Vigilanza Prudenziale per le Banche (circolare 263/2006).

**Banca d'Italia** (2008), Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche del 4 marzo 2008.

**Banca d'Italia** (2012), Applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche.

**Banca d'Italia** (2013), Nuove Disposizioni di Vigilanza in materia di controlli interni, 15° aggiornamento del 3 luglio 2013 – Circolare 263/2006.

**Barbagallo C.** (2013), Il Credito Cooperativo nella prospettiva europea, intervento al Convegno "Credito Cooperativo. 130 anni Controcorrente", Padova 25 ottobre 2013 2011.

**Barnard C.J.** (1938), The Functions of the Executive, Harvard Univ. Press, Cambridge, ed. It. Le funzioni del dirigente, Utet 1970, pp 65-128.

**Beretta E., Del Prete S.**, (2007), Aggregazioni Bancarie e Specializzazione nel credito alle PMI: peculiarità per area geografica. Banca d'Italia working paper n. 644.

**Bernasconi F.**(2003), L'evoluzione dell'organizzazione nelle aziende bancarie, Cooperazione di credito, n. 181.

**Burns T. e Stalker G.M.** (1961), The Management of Innovations, London, Tavistock, trad. it. Direzione aziendale e innovazione, Milano, Angeli , 1971.

**Coccorese P.** (2011), "Il potenziale di espansione del Credito Cooperativo: un'analisi territoriale", in Amendola A. (Ed.) Progetto Aree Bianche, ECRA ed., Roma, pp.429-445.

**Costa C.** (2007), La riforma delle Società e le banche cooperative, in AA.VV, Il nuovo diritto delle Società, diretto da P. Abbadessa e G.B. Portale, Utet Torino.

**Crozier M.**(1964) The Bureaucratic phenomenon, Chicago, The university of Chicago Press.

**Desario M.S.** (2009), Le direttive della Banca d'Italia in materia di compensi degli amministratori delle banche, in Bancaria n. 20/2009.

**Di Salvo R.**, (2010), "I Sistemi di banche cooperative in Europa. Governance, assetti strategici e tendenze evolutive", Cooperazione di Credito, 205/206.

**EACB** (2010), European Cooperative Banks in the Financial and Economic Turmoil: First Assessments, Research Paper, European Association of Cooperative Banks, Brussels.

**EACB** (2006), 'Corporate Governance Principles in Co-operative Banks', Brussels,.

**EACB** (2007), 'Cooperative banks: Catalysts for economic and social cohesion in Europe', Brussels.

- Fayol, H. (1916)**, Bollettino della “Società de l’industrie Minérale”.
- Ferri, G., Masciandaro D., Messori M. (2001)**, Governo societario ed efficienza delle banche locali di fronte all’unificazione dei mercati finanziari, in Alessandrini P. (a cura di), Il sistema finanziario italiano tra globalizzazione e localismo, Il Mulino, Bologna.
- Fondo di Garanzia Istituzionale**, (2<sup>a</sup> Edizione 2013) – Ecra srl – Edizioni del Credito Cooperativo.
- Fonteyne, W. (2007)** Cooperative Banks in Europe, IMF Working Paper WP/07/59.
- Galbraith J.R. (1974)**, Organizational Design: An Information Processing View, in Interfaces, 4, pp. 28-36.
- Galbraith J.R. (1977)**, Organizational Design Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Gatti S. (2011)**, Leve di Sviluppo per l’oggi e il domani del Credito Cooperativo, intervento al XIV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo, Roma, dicembre 2011.
- Groeneveld, J.M., (2011)**, Morality and Integrity in Cooperative Banking, Rabobank Nederland Working Paper, Utrecht, Netherlands.
- Grandori A. (2002)**, in Organizzazione e Comportamento Economico. Il Mulino.
- Hannan M.H. e Freeman J. (1989)**, Organizational Ecology, Boston, Mass., Harvard University Press. Trad. it. Ecologia organizzativa, Milano, Etas, 1993.
- Harvey, B. (1995)**. Ethical Banking: The Case of the Co-Operative Bank, Journal of Business Ethics 14 (12), 1005 - 1013.
- Lawrence P. e Lorsch J. (1967)**, Organization and Environment, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press.
- Maggi B. (1990)**, Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell’organizzazione, Milano, Etas.
- Manzi G. (2011)**, “La vigilanza prudenziale ed il processo Icaap”, in Amendola A. (Ed.) Progetto Aree Bianche, ECRA ed., Roma, pp.429-445.
- March J.G. e Simon H.A. (1958)**, Organizations, New York, Wiley, trad. it. Teoria dell’organizzazione, Edizione Comunità, 1966.
- March J.G. (1978)**, Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, in “Bell Journal of Economics”, 9, pp. 587-608, trad. it. In J.G. March, Decisioni e organizzazioni, Bologna, Il Mulino, 1993, pp. 235-251.
- Mintzberg H (1983)**, Structures in fives. Designing effective organizations, Englewood Cliffs, Prentice Hall., trad. it. La progettazione dell’organizzazione aziendale, Bologna, Il Mulino 1996.
- Nelson R.R. e Winter S.G. (1982)**, An Evolutionary Theory of Economics Change, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- North D. (1990)**, Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge: Cambridge University
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., (1994)**, “L’analisi e la progettazione delle mansioni” in Gestione delle Risorse Umane, Ed.It. 2006 APOGEO srl.
- Panetta I.C., (2005)**, La corporate governance nelle Banche di Credito Cooperativo, Aracne editrice. Roma.
- Polanyi M. (1958)**, Personal Knowledge, London, Routledge; trad. it. La conoscenza personale, Rusconi 1990.
- Padoa Schioppa T. (1996)**, Il Credito Cooperativo in Italia: realtà e problemi. Intervento al convegno “Sviluppo economico e intermediazione finanziaria: piccole imprese, banche locali, Credito Cooperativo”, Roma, 22 febbraio 1996.

**Pugh D.S., Hickson D.J., Hinnings C.R. e Turner C.** (1969), The Context of Organizational Structure, in "Administrative Science Quarterly", 14, pp. 91-114.

**Roethlisberger F.J. & Dickson W.J.**, (1939), Management and worker, Harvard University Press, Cambridge, pp. 558-559.

**Schein E.H.** (1985), Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass.

**Simon H.A.** (1977), Models of Discovery and Other Topics in Method of Science, Boston, Mass., Reidel.

**Simon H.A.** (1990), A Mechanism for Social Selection and Successful Altruism, in Science, 250, pp. 1665-1668.

**Tarantola A.M.** (2011), intervento su *Scenari della regolamentazione e dei controlli: costi e opportunità per l'industria bancaria e finanziaria*.

**Tarantola, A. M.** (2011), Il Credito Cooperativo del domani: sviluppo, efficienza e solidarietà, intervento al XIV Congresso Nazionale del Credito Cooperativo, Roma dicembre 2011.

**Thompson J.D.** (1967) Organization in Action, New York. McGraw-HILL; trad. it L'azione organizzativa, Milano, ISEDI, 1988.

**Troisi R.** (2011). "Le risorse umane nelle Bcc, il lavoro e le motivazioni al lavoro", in Amendola A. (Ed.) Progetto Aree Bianche, ECRA ed., Roma, pp.429-445.

**Urwick L. F.**(1937), Organization as a technical problem, in Gulick L., Urwick L., (a cura di), Papers on the Science of the administration, Institute of public administration, New York.

**Zamagni S. (2009)**, "Identità Cooperativa e civilizzazione del mercato", volume (a cura di) Quadrio Curzio, Le Banche popolari cooperative. Profili italiani e europei, Franco Angeli.

**Zamagni S. (2011)**, "Cooperazione di credito e sviluppo civile. Come esaltare il potenziale identitario delle BCC", Working Paper 81 AICCON, Bologna, 2011.

**Williamson O.E.** (1980), The Organization of Work: A Comparative Institutional Assessment, in "Journal of Economics", 1, pp.3-38.