



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**INTERNAL AUDITING NELLE  
BANCHE**

**INTERNAL AUDITING IN THE  
BANKS**

Relatore:

Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di:

Diana Paula Nicodemos Villalobos

Anno Accademico 2018/2019

<b>INDICE</b>	<b>pag.</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b><u>CAP.1 NASCITA, FUNZIONE ED EVOLUZIONE DELLA REVISIONE INTERNA</u></b>	<b>3</b>
1.1 Evoluzione dell'Internal Auditing	3
1.2 Sistema dei controlli interni	4
1.2.1 Modelli di riferimento	4
1.2.2 Attori del SCI	5
1.2.3 Forma del SCI	6
1.3 Componenti del sistema di controllo interno	6
1.3.1 Ambiente di controllo	7
1.3.2 Valutazione dei rischi	7
1.3.3 Attività di controllo	8
1.3.4 Informazione e Comunicazione	8
1.3.5 Monitoraggio	9
1.4 Revisione interna	9
<b><u>CAP.2 ATTIVITÀ BANCARIE</u></b>	<b>11</b>
2.1 Storia del sistema bancario in Italia	11
2.2 Attività bancaria	13
2.3 Funzioni bancarie	14
2.4 Modelli bancari	15
2.5 Vigilanza nelle banche	16
<b><u>CAP.3 INTERNAL AUDITING NELLE BANCHE</u></b>	<b>18</b>
3.1 Controlli interni nell'ordinamento bancario italiano	18

3.2	Gestione dei rischi bancari	20
3.3	Compito dell'Internal Audit nelle banche	22
3.3.1	Obiettivi dell'Internal Auditor	23
3.3.2	Condizioni per l'Internal Auditing	25
3.4	Sistema dei controlli interni del gruppo bancario	26
3.5	Funzione del collegio sindacale	27
3.5.1	Compiti del collegio sindacale	28
3.5.2	Comunicazioni del collegio sindacale	29
<b><u>CAP.4</u></b>	<b><u>CASO UNICREDIT GROUP</u></b>	<b>30</b>
4.1	Sistema adottato da Unicredit	30
4.2	Sistema dei controlli interni di Unicredit	31
4.2.1	Ruolo degli organi aziendali	31
4.3	Funzioni aziendali di controllo interno	34
4.3.1	Attività di compliance	35
4.3.2	Group Risk Management	36
4.3.3	Internal Audit	37
4.3.4	Il Risk Appetite Framework in UniCredit	40
	<b>CONCLUSIONI</b>	<b>41</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA</b>	<b>43</b>

## **INTRODUZIONE**

Il presente lavoro intende fornire una panoramica sulla funzione di un soggetto di revisione, l'Internal Auditing, specificamente nell'ambito bancario. Alla base di questo studio vi è l'analisi di tale componente del Sistema dei Controlli Interni, che ha come obiettivo il miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'organizzazione bancaria, la quale viene da questa assistita nel processo di valutazione e miglioramento dei processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tema hanno una duplice natura: l'interesse nei confronti dell'attività di revisione, che mi ha permesso di entrare a contatto con realtà diverse per quanto riguarda le attività lavorative e dall'altra parte, il mondo bancario.

La tesi è articolata in 3 capitoli: nel primo si fa riferimento alla nascita delle revisione aziendale e la sua evoluzione, in generale. A seguito, si mette in evidenza uno degli attori più importanti del sistema del controllo, ossia, il revisore, il quale può essere considerato interno o esterno, ci si soffermerà sul diverso metodo d'approccio nel definire l'area delle rispettive finalità, competenze e responsabilità. Si andrà a esaminare, soprattutto, l' Internal Auditor, l'importanza del suo compito e l'effetto che potrebbe avere sulle banche.

Nel secondo capitolo viene fornita un'accurata descrizione dell'ambiente bancario, si farà un piccolo apprendimento sulla storia del sistema bancario a oggi, e si concentrerà nelle attività bancarie e nelle diverse funzioni che mette in azione la banca, studiandone i modelli di banca che si possono adottare e il sistema di vigilanza.

Nel terzo si procede con l'unione di questi due argomenti, ossia, l'internal auditing nelle banche.

Si introduce la funzione di questo componente e le caratteristiche nel mondo bancario, si andrà ad analizzare il sistema di controllo interno adottato in Italia, passando per lo studio della gestione dei rischi delle banche, che devono essere monitorati continuamente con criteri di valutazione precisi, dopodiché il capitolo 3 si focalizzerà nel compito del revisore interno, descrivendo le condizioni che deve rispettare e per finire si procederà con la descrizione del sistema dei controlli interni nei gruppi bancari. Infine, nel quarto capitolo, si andrà a vedere un caso pratico di un grande gruppo Bancario, Unicredit Group. Si illustrerà il sistema da quest'ultima adottato, si seguirà con lo schema dei tre livelli di controllo, come indicato dalla Banca d'Italia, e con la loro accurata descrizione: nei controlli di primo livello si fa un'analisi sulle tipologie dei rischi, in quelli di secondo livello, si studierà la funzione di Compliance e la Direzione Risk Management, l'ultimo livello riguarda l'analisi dell'Internal Audit.

Per capire l'importanza del soggetto alla base del presente lavoro, si fa riferimento a una citazione di Grossi, secondo cui *“l'Internal Auditing è uno degli elementi che compongono il Sistema di Controllo Interno di un'azienda; un efficace Sistema di Controllo Interno, a sua volta, è la risposta razionale al problema di come amministratori e direttori possono far fronte alle loro pesanti responsabilità in materia di trasparenza informativa, correttezza gestionale, efficacia ed efficienza”*<sup>1</sup>.

L'obiettivo che si intende raggiungere con questa tesi è quella di far emergere degli spunti critici nell'analisi di una componente che, come vedremo, è sottoposta ad una forte e pressante spinta evolutiva.

<sup>1</sup> V. Coda, *Responsabilità degli amministratori e direttori, Sistema di Controllo Interno e Internal Auditing*, in Molteni M. (a cura di), *Verso una nuova concezione di Internal Auditing*, Milano, EGEA, 1998.

# **1 NASCITA, FUNZIONE ED EVOLUZIONE DELLA REVISIONE**

## **INTERNA**

### **1.1 EVOLUZIONE DELL' INTERNAL AUDITING**

In Italia nasce ufficialmente nel 1972, grazie alla costituzione dell'associazione Italiana Internal Auditors, con la finalità primaria di promuovere e sviluppare la professione del revisione interno, senza prefiggersi alcuno scopo di lucro, finalità primaria che era e permane dell'AIIA.

La sua storia inizia nel 1947, questa attività era basata sul monitoraggio delle transazioni che avvenivano internamente tra le diverse aziende, spesso in collaborazione con i revisori esterni. Inoltre, si occupava anche di verificare il rispetto delle norme.

Dieci anni dopo, nel 1957, l'attività di revisione acquisisce una seconda definizione, ossia, consisteva nell' esaminare la contabilità, le operazioni finanziarie e altre attività dell'impresa.

Negli anni più recenti, e solo in una minoranza di società italiane, è stata progressivamente attribuita all'attività di IA una competenza sempre più allargata, ossia, la revisione operativa e direzionale. Ma è del tuttora frequente riscontrate attività di revisione con il solo scopo ispettivo, ovvero si mantengono i rapporti con la funzione amministrativa o revisori esterni, oppure questa attività è affidata a professionisti esterni con competenze specifiche (outsourcing).

In Italia, attualmente, la più importante associazione di riferimento del settore è l'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA) costituita nel 1972 come affiliazione italiana dell'IIA. AIIA conta più di 3 000 professionisti associati in rappresentanza di oltre 850 tra gruppi e imprese.

Ci pensa l'Institute of Internal Auditors (IIA) a definire, ufficialmente, l'Internal Auditing:

*«L'internal auditing è una attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo, e di governance.»<sup>2</sup>*

## **1.2 SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI**

Il sistema dei controlli interni è l'insieme delle regole informative e organizzative che hanno lo scopo di consentire sia in via preventiva che in via posticipata l'indirizzo e il monitoraggio della performance aziendale in relazione agli obiettivi definiti dall'Altra Direzione. Si tratta di sistema documentale legato alla gestione dei rischi, tanto più questo sistema sarà efficace, tanto più i rischi saranno minimizzati. Deve garantire:

- Efficacia ed efficienza delle attività operative;
- Salvaguardia del patrimonio aziendale;
- Attendibilità dei dati e delle informazioni prodotte.
- Conformità alle leggi e regolamenti in vigore (la cosiddetta Compliance)

### **1.2.1 Modelli di riferimento**

I principali sono: C.O.S.O Internal Control Integrated Framework 1992, C.o.S.O. Enterprise Risk Management Framework 2004, e C.o.S.O Internal Control Integrated Framework del 2013, chiamato Report, che è l'ultima versione e sulla quale si baserà il SCI.

<sup>2</sup>Dittmeier C.A. Internal Auditing, EGEA Milano 2011.

Questo avviene attraverso dei Codici di Corporate Governance:

- FRC, The Combined Code on Corporate Governance,
- FRC, Internal Control, Revised Guidance for Directors on the Combined Code,
- Comitato per la Corporate Governance( Borsa Italiana) e codice della autodisciplina.

Le norme nazionali sono:

- legge 262/2005 “Tutela del risparmio”
- legge 231/2001 “Responsabilità amministrativa delle società”.

### 1.2.2 Attori del SCI

Una prima classificazione che possiamo fare per identificare gli attori del Sistema di controllo interno, distingue tra:

- Attori interni, ossia coloro che sono coinvolti nell’azienda direttamente e che sono interessati a disegnare o controllare:
  - Internal Auditor
  - Collegio sindacale
  - Organo amministrativo
  - Audit committee (organismi di vigilanza interni)
- Attori esterni, o che operano sul SCI, sono coloro che operano in qualità di professionisti indipendenti:
  - Enti di vigilanza
  - Collegio sindacale
  - Revisore legale

Il collegio sindacale è presente in entrambi in quanto ha una duplice funzione, controllo interno e controllo sul sistema (valuta e verifica la struttura).



### 1.2.3 Forma del SCI

Il sistema dei controlli interni può assumere diverse forme:

- Informale: I valori, i meccanismi di delega, modalità di verifica sono taciti, risiedono nella prassi operative aziendali. È rischioso.
- Manuale: le attività di controllo sono documentabili su base cartacea o file word (visto su un ordine). È meno rischioso, ma si potrebbe prestare a forzature.
- Informatico: sistema informativo molto sicuro perché permette di tracciare tutte le operazioni ed è meno rischioso in quanto non è modificabile, quindi non permette di fare forzature.

È più robusto ed efficace, ma non è efficiente, in quanto essendo molto rigido potrebbe bloccare con un solo passaggio tutto il sistema.

La forma che viene adottata dall'organizzazione aziendale potrebbe incidere su stabilità, efficacia ed efficienza del SCI.

## **1.3 COMPONENTI DEL SISTEMA DEL CONTROLLO INTERNO**

Seguendo la proposta del CoSO Report<sup>3</sup>, gli obiettivi enunciati possono essere raggiunti soltanto se il Sistema di controllo interno è completo e funzionante in ogni sua componente, ovvero:

- Ambiente di controllo
- Valutazione dei Rischi
- Attività di controllo
- Informazione e Comunicazione
- Monitoraggio
- 

<sup>3</sup> In inglese, Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication, Monitoring Activities.

Questi componenti sono rappresentati in una piramide, che consente di esprimere appieno il contributo di ognuna e il grado di importanza.

Alla base del quale vi è il primo componente, ambiente di controllo, e rappresenta l'elemento su cui si poggia l'intera struttura. Si continua con la valutazione dei rischi, attività di controllo e monitoraggio, invece la variabile Informazione e Comunicazione è posizionata in modo trasversale, in quanto è un meccanismo strumentale a tutto il Sistema di controllo interno.

A continuazione si analizzerà ogni componente della piramide strutturale:

#### 1.3.1 Ambiente di controllo

rappresenta l'insieme dei controlli generali, ovvero "quelli che concorrono a dare affidamento all'organizzazione dell'azienda, pur non riferendosi direttamente ad una voce di bilancio o ad un ciclo operativo".

L'Alta Direzione, il Consiglio di Amministrazione devono sentirsi responsabili della sua diffusione all'interno di tutta l'organizzazione, e devono adoperarsi affinché ogni collaboratore renda propria tale consapevolezza.

#### 1.3.2 Valutazione dei rischi

il rischio è l'insieme degli eventi che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi. Sulla base di questi si definisce il SCI, di conseguenza, l'attività di controllo e il monitoraggio, che riguarda il controllo di secondo grado, ossia "controllo sui controlli".

Se da una parte è impossibile eliminare tutti i rischi che sono elementi intrinseci all'attività imprenditoriale, dall'altro ogni Sistema di controllo interno deve provvedere alla identificazione e valutazione degli stessi, in modo da contenerne le conseguenze. Si parla di *Risk Management*, ovvero di gestione del rischio:

non solo identificazione, ma valutazione del possibile impatto e della probabilità di manifestarsi, quindi dalla magnitudine dei rischi, che può essere alta, quindi probabilità elevata e impatto forte oppure bassa, quindi trascurati e poco controllati a causa della scarsa possibilità di verificarsi.

Inoltre, viene definito come un sistema “autoincrementativo”, poiché crea un circolo virtuoso continuo, anche dopo il monitoraggio si deve verificare la presenza di eventuali nuovi rischi.

### 1.3.3 Attività di controllo

sono le forme di protezione dal rischio che vengono messe in atto per prevenire un errore :

1. adeguata separazione dei compiti
2. corretta autorizzazione per tutte le operazioni
3. adeguata documentazione e registrazione delle operazioni
4. controllo fisico su beni e registrazioni
5. controlli indipendenti sulle prestazioni effettuate

Questo avviene attraverso:

- controlli preventivi, per scoprire irregolarità già avvenute
- controlli successivi, o durante lo svolgimento dell'ordinaria operatività
- controlli concomitanti.

### 1.3.4 Informazione e comunicazione

Hanno la funzione di garantire la raccolta e la diffusione di informazioni.

Tutte le aziende devono essere infatti in grado di reperire informazioni di qualità dall'interno e dall'esterno, e devono poter garantire canali di comunicazione per

le stesse di tipo “top-down”, dalla cima alla base, viceversa “bottom-up” e trasversale.

L'informazione di qualità è quella che rispetta requisiti ben precisi e devono essere utili sia per i destinatari esterni, come il rispetto di normative vigenti, sia che siano orientati all'interno, verso il personale o l'Alta Direzione.

Anche la comunicazione, infatti, influisce sul controllo, e può svilupparsi dall'alto verso il basso o dal basso verso l'alto.

#### 1.3.5 Monitoraggio

Nella piramide, è posta in cima poiché sta a mostrare che, una volta definite le varie componenti, bisogna continuamente verificarne l'adeguatezza alla realtà aziendale, che è in continuo divenire. È necessario un monitoraggio continuo che accerti se il Sistema di controllo interno mantiene nel tempo inalterati i suoi requisiti di efficacia e funzionalità al raggiungimento degli obiettivi prefissati, nonché la gestione dei rischi.

### **1.4 REVISIONE INTERNA**

Dopo aver esposto la storia dell'internal auditing e il sistema dei controlli interni, si procede alla descrizione di questo soggetto.

Il revisore interno o internal auditor svolge un'attività indipendente, tipica delle aziende medio-grandi, di valutazione e verifica delle operazioni interne.

Il revisore interno è un soggetto del tutto indipendente nei confronti della direzione, per questo motivo, non vi implica una diretta responsabilità e in virtù della loro autonomia, si occupano di identificare i punti di debolezza dei controlli interni. Svolge un ruolo informativo nei confronti dei più alti organi aziendali, controlla che venga effettivamente eliminata tale debolezza e informa le anomalie riscontrate, nel

caso non vengano rimosse. Sarà compito della direzione intervenire tempestivamente, affinché venga eliminata la situazione d'inefficienza riscontrata.

In particolare la funzione dell'internal audit è basata sul monitoraggio del controllo interno, esame delle informazioni finanziarie e operative, riesame delle attività operative, gestione del rischio e governance, con l'obiettivo di mettere in luce l'efficienza nel sistema amministrativo e gestionale dell'impresa. Il revisore interno si relaziona con quello esterno solo nei casi in cui sia necessario, sulla base dello scetticismo professionale.

## 2 ATTIVITÀ BANCARIE

### 2.1 STORIA DEL SISTEMA BANCARIO IN ITALIA

L'ordinamento bancario ha una storia divisa in più fasi, in quanto soggetta a diversi cambiamenti nel corso del tempo.

Nel 1865 l'attività bancaria era assente di alcuna specifica disciplina ed era basata sul Codice di Commercio del 1882<sup>4</sup>, motivo per il quale vi era libertà nella costituzione ed esercitazione. In quegli anni tre grandi banche italiane adottarono il modello tedesco, ossia la banca mista, che si occupava di raccogliere risparmio ed erogare credito a breve, medio e lungo termine.

Dopo la prima guerra mondiale, nel 1926<sup>5</sup>, iniziarono a uscire i primi decreti sulle banche con lo scopo fornire stabilità alle aziende di credito, questi risultarono insufficienti poiché non tutelavano i risparmiatori.

Nel 1929, infatti, con la grande crisi economica, Italia ne risentì profonde ripercussioni, che colpì soprattutto la banca mista.

Le soluzioni per il risanamento tra banca e industrie furono la nascita di diversi istituti, tra questi l'Istituto Mobiliare Italiano (IMI), e in seguito, l'Istituto di Ricostruzione Industriale (IRI).

Fu, però, nel 1936<sup>6</sup> che si ebbe la separazione tra banca e impresa e la netta distinzione tra credito a breve e credito a medio e lungo termine. Tale legge bancaria permetteva alle banche di acquistare titoli a medio-lungo termine dagli istituti ed essi concedevano prestiti. Inoltre, non era più permesso acquistare titoli da società private.

<sup>4</sup> in base a tali norme, le "operazioni di banca" erano qualificate come atti di commercio e, di conseguenza, "commercianti" erano considerati coloro che, per professione abituale, effettuavano tali operazioni.

<sup>5</sup> Legge generale R.D.L 7 settembre 1926 n. 1511

<sup>6</sup> R.D.L 12 marzo 1936 n.375, convertito poi in legge il 7 marzo 1938 n.141

A metà degli anni 70 l'intermediazione finanziaria era affidata in maniera pressoché esclusiva alle aziende di credito e agli istituti di credito speciale. La scarsa presenza di altri intermediari finanziari riducevano fortemente la concorrenza neutralizzando in particolare quella delle banche estere.

Negli anni 80, vi fu la nascita dell'investimento in fondi comuni, così che le raccolte delle banche inizia a ridursi e di conseguenza anche i prestiti, a causa del tasso di interesse elevato. Le banche cominciarono un processo di disintermediazione bancaria, in quanto sempre più escluse da famiglie che ricorrevano non più alle banche, ma a società finanziarie, e dalle imprese, che ricorrevano a leasing o emissione di azioni. Perciò, avviano un marketing bancario con il quale riprendersi, offrendo più servizi.

Negli anni 90, le banche trovano il loro equilibrio, e la loro attività fu regolata dal Testo Unico Bancario del 1 giugno 1994, che costituisce la nuova Legge Bancaria e che modifica la struttura giuridica dell'ordinamento creditizio italiano introducendo il modello operativo di "banca universale", che si occupa di raccogliere risparmio ed erogare credito a breve, medio e lungo termine. La ricerca della stabilità, molto spesso, andava a discapito dell'efficienza e della produttività degli enti creditizi.

Attualmente, il nuovo quadro normativo antepone alla stabilità degli enti creditizi gli obiettivi dell'efficienza, della produttività e della concorrenzialità. Nell'ultimo decennio il sistema bancario è stato oggetto di discontinuità e criticità che hanno influito in maniera rilevante sui risultati economici degli istituti bancari. Il settore bancario sta oggi uscendo da una profonda fase di crisi: l'attenzione degli operatori è concentrata sulla gestione del rischio, sulla regolamentazione e sul recupero di efficienza e redditività<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Analisi effettuata da KMPG nel 2019 sull'andamento del settore bancario negli ultimi dieci a oggi.

## 2.2 ATTIVITÀ BANCARIA

La legge bancaria del 1936 non offriva una definizione di attività bancaria, ma si limitava a dire che la raccolta del risparmio e l'esercizio del credito erano funzioni di pubblico interesse.

Attualmente, sul mercato nazionale ed internazionale sono presenti numerosi istituti finanziari che svolgono operazioni di vario tipo generando molto spesso confusione su ciò che si intende quando si parla di banca e di attività bancaria.

Per questo il Testo Unico Bancario definisce l'attività bancaria come:

*“1. La raccolta di risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito costituiscono l'attività bancaria. Essa ha carattere d'impresa.*

*2. L'esercizio dell'attività bancaria è riservato alle banche.*

*3. Le banche esercitano, oltre all'attività bancaria, ogni altra attività finanziaria, secondo la disciplina propria di ciascuna, nonché attività connesse o strumentali....”<sup>8</sup>*

La raccolta di risparmio è l'operazione con la quale la banca si procura delle risorse finanziarie presso i risparmiatori e che sono necessarie per svolgere la sua attività. Da qui nasce l'obbligo per la banca di restituire una somma almeno pari a quella ricevuta. Questa attività è riservata alle banche.

L'esercizio del credito consiste nella concessione di fondi finanziari con obbligo di rimborso in capo a chi li riceve. Può trattarsi di un prestito (effettivo passaggio di denaro dalla banca a colui che l'ha richiesto) o di un credito di firma (esborso di denaro su richiesta del risparmiatore in favore di un terzo).

Le altre attività finanziarie sono definite dall' art. 1 comma f. che coincidono con le attività ammesse al mutuo riconoscimento.

<sup>8</sup> D.Lgs. 1 settembre 1993, n.385



Le attività connesse o strumentali sono previste nel proprio statuto.

Da ciò si può dedurre quanto la definizione di banca sia ampia e complessa.

### **2.3 FUNZIONI BANCARIE**

Attualmente le banche esercitano diverse funzioni.

- Funzione creditizia: Consiste nella raccolta di denaro dai risparmiatori e la concessione delle stesse somme per finanziare soggetti che ne manifestino l'esigenza o in deficit.
- Funzione monetaria: Consiste nello scambio tra particolari strumenti (assegni, carte di credito, bonifici) utilizzabili per il regolamento degli scambi e la moneta legale. L'insieme di tali strumenti costituisce la moneta bancaria.
- Funzione di servizi: Consiste nella prestazione di servizi a terzi come il pagamento utenze, le consulenze, incasso di effetti, amministrazione di titoli, e altri ancora.
- Funzione di trasmissione degli impulsi di politica monetaria: che attraverso la concessione del credito influenzano il processo di produzione e di distribuzione del reddito nazionale, quindi l'economia in generale.
- Funzione di investimento: Consiste nell'investimento in immobili, attrezzature, impianti, mobili, e soprattutto in valori mobiliari e valute.
- Funzione di mobilizzazione del risparmio: Consiste nel trasferimento delle risorse economiche dai soggetti che detengono un momentaneo surplus di potere d'acquisto verso soggetti economici in deficit finanziario.
- Funzione economico- sociale. Le banche, stimolando il risparmio e il suo indirizzamento verso forme di investimento, favoriscono lo sviluppo economico. Inoltre, investendo in titoli pubblici vanno a finanziare la spesa pubblica.

## 2.4 MODELLI BANCARI

Nell'ordinamento bancario italiano esistono due forme organizzative della banca:

- La Banca universale<sup>9</sup>, la quale si occupa di raccogliere fondi e concedere finanziamenti in ogni forma e con scadenze diverse e fornisce servizi di consulenza. Inoltre è tenuta a rispettare rigorosi ratios di solvibilità, di liquidità, di struttura e deve disporre di un elevato grado di patrimonializzazione.
- Gruppo Plurifunzionale<sup>10</sup>, che è l'insieme di società specializzate in determinati servizi creditizi ed è governato da un capogruppo. Per questo tipo di banca è necessaria l'autorizzazione della Banca d'Italia. Può essere svolta dalle SPA o cooperative con capitale sociale inferiore a 6,3 milioni di euro. È necessario presentare il programma iniziale dell'attività.

Il gruppo bancario è composto alternativamente:

- a) dalla banca italiana capogruppo e dalle società bancarie, finanziarie e strumentali da questa controllate;
- b) dalla società finanziaria o dalla società di partecipazione finanziaria mista capogruppo italiana e dalle società bancarie, finanziarie e strumentali da questa controllate, quando nell'insieme delle società da essa partecipate vi sia almeno una banca italiana controllata e abbiano rilevanza determinante, secondo quanto stabilito dalla Banca d'Italia, le partecipazioni in società bancarie e finanziarie.

La capogruppo è soggetta ai controlli di vigilanza previsti dal presente capo.

<sup>9</sup> Nata verso la fine del XIX secolo.

<sup>10</sup> D. lgs. 385/93 T.U.B.

La Banca d'Italia accerta che lo statuto della capogruppo e le sue modificazioni non contrastino con la gestione sana e prudente del gruppo stesso.

## **2.5 VIGILANZA NELLE BANCHE**

Nella normativa principale delle “disposizioni per la vigilanza delle banche”<sup>9</sup> è rappresentata l'elenco delle istruzioni per quanto riguarda la vigilanza di queste istituzioni.

Innanzitutto, per vigilanza si intende “le diverse azioni volte a sollecitare l'impegno dei responsabili dei soggetti vigilati a risanare le gestioni aziendali problematiche, a prevenire i deterioramenti tecnici, a garantire il rispetto della normativa bancaria”<sup>10</sup>.

L'attività di supervisione ha il fine di completare la stesura di un documento che è in continuo aggiornamento e che sarà la base per gli interventi successivi.

Le disposizioni per la vigilanza hanno contenuti diversificati a seconda dei destinatari e alle materie.

Nel nostro ordinamento il collegio sindacale ha un ruolo talmente importante che l'art. 52 del Testo Unico Bancario <sup>11</sup> spiega la connessione con l'attività di vigilanza: il collegio sindacale deve, infatti, comunicare tempestivamente alla Banca d'Italia eventuali accadimenti che possano costituire irregolarità nella gestione delle banche ovvero violazioni delle norme che ne disciplinano l'attività.

Il T.U ha inoltre affidato alla Banca d'Italia, in conformità con le delibere del CICR, il compito di emanare istruzioni sulla struttura amministrativa e contabile e sui controlli interni delle banche e dei gruppi bancari (artt. 53 e 67).

<sup>9</sup> Circolare n.285 del 17 dicembre 2013. È al 30° aggiornamento fatto il 4 dicembre 2019.

<sup>10</sup> Definizione ricavata dalle “Istruzioni di vigilanza per le banche” della Banca d'Italia.

<sup>11</sup> Istruzioni di Vigilanza per le Banche, Circolare 229/1999

Nel Titolo IV la sezione II delle disposizioni di vigilanza sancisce criteri e raccomandazioni riguardanti:

- sistema dei controlli interni;
- gestione dei rischi;
- ruolo della funzione di revisione interna (*Internal Audit*);
- sistemi informativi;
- controlli sulle succursali all'estero.

Andremo ad approfondire alcuni di questi punti.

### **3 INTERNAL AUDITING NELLE BANCHE**

#### **3.1 CONTROLLI INTERNI NELL'ORDINAMENTO BANCARIO ITALIANO**

L'efficienza del sistema dei controlli interni è necessaria affinché siano garantiti la sana e prudente gestione, la competitività della banca e la sua stabilità, nel medio e nel lungo periodo.

Quindi, le Autorità di vigilanza avvertono l'esigenza di affiancare agli strumenti quantitativi un sistema dei controlli interni, che sia efficiente ed efficace in tutti gli aspetti, perché attraverso i controlli interni, la governance esercita le necessarie azioni per garantire verifiche sull'attuazione delle strategie e delle politiche della banca, nonché alla gestione del rischio in base al Risk Appetite Framework, conformità alla normativa(Compliance), efficienza delle procedure aziendali, sicurezza delle procedure digitali, controllo per evitare coinvolgimenti in attività illecite.

Più nel dettaglio, i controlli interni nelle banche sono importanti per poter verificare che le attività operative e strategiche siano adeguate alle regole prudenziali (quelle stabilite per esempio dal Comitato di Basilea, l'organizzazione internazionale per la vigilanza bancaria istituita dai governatori delle Banche centrali dei dieci paesi più industrializzati).

La sigla SCI-GR (Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi), indica il legame tra questa pratica e la gestione del rischio, correlate dallo stesso obiettivo.

La Banca d'Italia nella Circolare 285 del 2013<sup>12</sup>, in vigore attualmente, ha individuato tre modalità di svolgimento dei controlli interni:

- I controlli di primo livello, detti anche controlli di linea, servono per verificare che le operazioni siano svolte in modo corretto.

<sup>12</sup> Tale circolare ha assorbito le precedenti disposizioni tra cui la Circolare 263 del 2006, non più vigente.

La Banca d'Italia sottolinea che ad effettuare questi controlli sono le strutture operative dell'istituto di credito(ad es. i controlli di tipo gerarchico), che sono anche responsabili del processo di gestione del rischio: infatti, nelle proprie attività quotidiane devono individuare, analizzare e ridurre i rischi che derivano dall'attività aziendale, rispettando la procedura di risk management e gli obiettivi di rischio fissati.

- I controlli di secondo livello, o sui rischi e le conformità, hanno invece obiettivi legati alla conformità. Questi sono, riassumendo, l'obiettivo di garantire che il processo di risk assessment sia attuato in modo corretto, ma anche il fine di verificare che vengano rispettati i limiti operativi e la coerenza alle normative comprese quelle di autoregolamentazione. Tali controlli sono affidati a strutture diverse da quelle produttive.
- I controlli di terzo livello, con cui si intende la revisione interna, servono invece per individuare andamenti anomali come la violazione di regole e processi , nonché per condurre verifiche su quanto siano affidabili il sistema informativo – ICT- e il sistema stesso dei controlli interni. È condotta nel continuo, in via periodica o per eccezioni, da strutture diverse e indipendenti da quelle produttive, anche attraverso verifiche in loco. A seguito, si andrà a studiare nel dettaglio, questo tipo di controllo.

Le banche possono organizzare in completa autonomia l'assetto dei controlli interni, ma ci sono dei principi base da rispettare:

- funzioni operative e di controllo devono essere separate in modo da evitare il sorgere di conflitti di interesse;

- devono essere stabilite attività di controllo ad ogni livello, stabilendo compiti e responsabilità;
- la soluzione adottata deve essere in grado di identificare e monitorare i rischi adeguatamente;
- devono essere assicurati sistemi informativi affidabili e sistemi di reporting;
- ogni anomalia deve essere tempestivamente comunicata all'organo appropriato, in modo che ne sia possibile la gestione;
- ogni fatto o operazione deve poter essere registrato con adeguato grado di dettaglio.

Il sistema dei controlli interni deve essere periodicamente rivisto, per controllare se, in riferimento all'organizzazione e al contesto, risulta sempre adeguato.

### **3.2 GESTIONE DEI RISCHI BANCARI**

Il sistema dei controlli interni ha il compito di minimizzare le tipologie di rischio individuate, in particolare quelli quantificabili, che devono essere identificati, misurati e monitorati continuamente. SI hanno diversi tipi di rischi bancari:

- **Rischio di credito:** il responsabile è il consiglio di amministrazione che delibera le deleghe in materia di erogazione di credito, nonché i criteri di gestione, valutazione e classificazione dei crediti anomali. Per questo motivo, per le banche è indispensabile avere in ogni momento una corretta percezione della propria esposizione nei confronti di ogni cliente. Vi deve essere un continuo monitoraggio e valutazione di tale esposizione al rischio di credito da parte del SCI.
- **Rischio di tasso di interesse e di mercato:** il responsabile, in questo caso, e i sistema di misurazione del rischio dovranno essere definiti.

Le banche accennano anche ad altri rischi come:

- Rischio operativo: riconducibile a controlli inadeguati, inefficienze nelle procedure, errori umani e tecnici, eventi impreveduti.
- Rischio di frode e infedeltà dei dipendenti: in questo caso, le banche devono prevenire il verificarsi di queste situazioni, cercando di limitare possibili situazioni di conflitto tra fini individuali e interessi della banca.
- Rischio legale: per quanto riguarda attività non tradizionali e con soggetti non residenti
- Rischio di regolamento: le banche devono definire le procedure che assicurino la corretta misurazione e controllo dell'esposizione in relazione alla durata della stessa, compresa tra il momento in cui l'ordine di pagamento emesso diviene irrevocabile e quello in cui la ricezione dei fondi della controparte è verificata.
- Rischio di reputazione: le banche devono sviluppare una cultura aziendale improntata all'assistenza al cliente, devono assicurare l'informazione alla clientela sul "Codice di comportamento del settore bancario e finanziario"<sup>13</sup>, predisposto dall'Associazione Bancaria Italiana, inoltre, devono assicurare che il personale a contatto diretto con il pubblico sia a conoscenza delle procedure di reclamo interne alla banca.

<sup>13</sup> Tale codice impegna l'aderente a comportamenti volti, nell'interesse del cliente, a rendere più soddisfacente la relazione e ad agevolare la comprensione delle condizioni economiche e negoziali.



### 3.3 COMPITO DELL'INTERNAL AUDIT NELLE BANCHE

Il vertice aziendale si avvale della collaborazione di professionisti interni all'impresa che operano nella funzione di Internal Audit. I cui obiettivi, compiti, funzioni, qualità e capacità si sono evoluti nel tempo in base al sistema in cui si inserisce.

A dare la definizione corretta di questo tipo di soggetto ci pensa l'organizzazione "The Institute of Internal Auditor"<sup>14</sup> che la definisce come la funzione *"di verifica indipendente che opera all'interno di un'organizzazione per esaminare e valutare le attività come servizio per l'organizzazione"*.

L'indipendenza e insieme alla sua adeguata strutturazione sono requisiti fondamentali per il raggiungimento di un appropriato livello di sviluppo e monitoraggio del sistema di controllo interno nella Banca.

I compiti e le responsabilità dell'internal audit sono definiti dall'alta direzione e tengono conto delle caratteristiche del complessivo apparato dei controlli, delle dimensioni, della rete territoriale, delle specificità operative della banca, mentre, la regolamentazione dell'attività dell'internal audit è approvata dal consiglio di amministrazione.

È importante che l'Internal Audit non dipenda gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative e sia dotato di personale qualitativamente e quantitativamente adeguato ai compiti da svolgere; dovrà inoltre avere accesso a tutte le attività della banca svolte sia presso gli uffici centrali sia presso le strutture periferiche.

In caso di attribuzione a soggetti terzi di attività rilevanti per il funzionamento del sistema dei controlli interni (ad esempio, dell'attività di elaborazione dei dati), l'internal audit deve poter accedere anche alle attività svolte da tali soggetti.

<sup>14</sup> Associazione senza fini di lucro istituita nel 1972, leader per la professione di Internal Auditor.

Il responsabile dell'internal audit dovrà regolarmente informare il consiglio di amministrazione, il collegio sindacale e l'alta direzione dell'attività svolta e dei risultati da questa ottenuta. Nelle banche di dimensioni contenute, la limitata complessità operativa può rendere eccessivamente oneroso destinare stabilmente personale alla funzione di internal audit.

In tali casi, è possibile affidare a soggetti terzi lo svolgimento di tale funzione.

I vertici aziendali verificano periodicamente l'efficacia e l'efficienza dei controlli effettuati.

Nel rispetto di questi stessi principi, inoltre, le banche, indipendentemente dalla dimensione, possono esternalizzare specifici controlli, che richiedono conoscenze professionali specializzate, in aree operative di contenute dimensioni e/o rischiosità.<sup>15</sup>

In qualsiasi momento la banca deve comunque essere in grado di far intervenire, se lo ritiene, la propria funzione di revisione interna.

Le banche che intendono esternalizzare, in tutto o in parte, lo svolgimento della funzione di internal audit ne danno preventiva comunicazione alla Banca d'Italia, specificando le esigenze aziendali che hanno determinato la scelta e le modalità con le quali verrebbero svolti tali controlli.

### 3.3.1 Obiettivi dell'internal auditor

Le banche hanno l'obbligo di istituire l'internal auditor, che abbia un duplice scopo:

- Controllare la regolarità dell'operatività e l'andamento dei rischi;
- Valutare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni.

<sup>15</sup> Si parla dell'utilizzo del lavoro dell'esperto del revisore, si può far riferimento a ISA620.

Inoltre si occupa anche di:

- verificare il rispetto nei diversi settori operativi dei limiti previsti dai meccanismi di delega, del pieno e corretto utilizzo delle informazioni nelle diverse attività;
- controllare l'affidabilità dei sistemi informativi e dei sistema di rilevazione contabile
- verificare che siano rispettate le disposizioni vigenti in materia di separatezza amministrativa e contabile, di separazione patrimoniale dei beni della clientela e delle regole di comportamento;
- effettuare test periodici sul funzionamento delle procedure operative e di controllo interno;
- espletare compiti d'accertamento anche con riguardo a specifiche irregolarità, ove richiesto dal consiglio di amministrazione, dall'alta direzione o dal collegio sindacale;
- verificare la rimozione delle anomalie riscontrate nell'operatività e nel funzionamento dei controlli.

Quest'ultimo obiettivo rappresenta la conclusione logica dell'iter operativo che partendo dal controllo della regolarità dell'operatività, dall'andamento dei rischi, dalla valutazione della funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni e attraverso gli strumenti/obiettivi, quali i miglioramenti delle politiche aziendali, degli strumenti di misurazione e delle procedure, conduce ai miglioramenti sia organizzativi che economici conseguenti alla "rimozione" delle anomalie.

È in questo svilupparsi delle attività che si rinvengono i principi dell'Auditing come funzione di supporto operativo al management.

All'interno delle banche la funzione di Audit deve, tra l'altro, valutare la carenza di scelte strategiche ed organizzative e deve assistere il management nel raggiungimento dell'interesse aziendale.

La funzione di Internal Audit cui è demandata l'attività di revisione interna può essere in realtà comprensiva dei consueti compiti ispettivi.

### 3.3.2 Condizioni per l'Internal Auditing

L'attenzione con la quale la Banca d'Italia impone alle banche regole minimali di natura organizzativa per la funzione di Auditing ne sottolinea l'importanza non solo per lo stesso Organo di Vigilanza ma, soprattutto, per il Vertice Aziendale, quale strumento per il governo della struttura aziendale e della rischiosità complessiva.

Affinché vi sia un'efficace funzionamento dell'attività dell'Internal Auditing le Istruzioni di Vigilanza rendono obbligatorie le seguenti condizioni :

- condizione dell'indipendenza<sup>16</sup> dalla struttura operativa. È di fondamentale importanza per ottenere un'efficace attività di Auditing;
- l'adeguatezza nella composizione delle risorse facenti parte della struttura, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo;
- la dipendenza gerarchica dell'Internal Auditing delle filiali estere dalla funzione di audit centrale;
- la libertà di accesso, nell'espletamento della propria attività, a tutte le strutture aziendali, centrali e periferiche, nonché a tutte le informazioni e

<sup>16</sup> è fondamentale e se questa condizione viene meno il revisore deve dimettersi dall'incarico perché alla base dell'indipendenza vi è la qualità della revisione.

procedure aziendali. Tale libertà di accesso si estende, altresì ad attività rilevanti per il funzionamento del sistema dei controlli eventualmente affidate in outsourcing;

- l'obbligo di effettuare accertamenti periodici sulle società controllate appartenenti al gruppo;
- la definizione delle funzioni dell'Internal Auditing da parte dell'Alta Direzione e la conseguente approvazione del regolamento da parte del Consiglio di Amministrazione.

Il posizionamento organizzativo, la composizione e le risorse dell'Internal Auditing rivestono per la Banca d'Italia una rilevanza strategica e segnaletica determinante.

### **3.4 SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DEL GRUPPO BANCARIO**

Le Istruzioni delineano una serie di disposizioni relative alla capogruppo, nel quadro dell'attività di direzione e coordinamento del gruppo, deve esercitare:

- un controllo strategico, relativo all'evoluzione delle diverse aree di attività in cui il gruppo opera e dei rischi incombenti sul portafoglio di attività esercitate. È un controllo riguardante l'espansione delle attività svolte dalle società appartenenti al gruppo e le politiche di acquisizione e dimissione da parte di tali società.
- un controllo gestionale, volto ad assicurare il mantenimento delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale sia delle singole società sia del gruppo nel suo insieme, attraverso la predisposizione di piani, programmi e budget e l'analisi delle situazioni economico patrimoniali delle singole società e del gruppo nel suo complesso;

- un controllo tecnico-operativo, finalizzato alla valutazione dei vari profili di rischio apportati al gruppo dalle singole controllate.

Le Istruzioni descrivono dunque i compiti della capogruppo, che, agendo secondo equità e ragionevolezza, deve far sì che le varie società del gruppo agiscano sotto principi comuni, e possano essere tra loro connesse in modo da agevolare il controllo.

In particolare, si deve porre attenzione alla definizione di procedure di comunicazione e di collegamento, di meccanismi di integrazione dei sistemi contabili e di flussi informativi periodici finalizzati a controlli di conformità come di raggiungimento degli obiettivi strategico- reddituali.

Per quanto riguarda il rischio di credito, la capogruppo fissa criteri di valutazione delle posizioni e crea una base informativa comune con tutte le società appartenenti al gruppo.

Le Istruzioni danno anche disposizioni relativamente alla funzione Internal Audit<sup>17</sup>:

se, da un lato, ogni banca è tenuta a dotarsi della funzione stessa, secondo quanto precedentemente affermato, dall'altro è possibile, nell'ambito delle strategie di gruppo, accentrare lo svolgimento dell'Internal Audit presso una delle società del gruppo, dandone previa comunicazione alla Banca d'Italia, tramite una relazione riguardante gli accertamenti effettuati sulle società controllate, annualmente.

### **3.5 FUNZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE**

Il collegio sindacale ha una funzione importante, assolve la responsabilità del controllo, assicurando la regolarità della gestione. Il suo compito<sup>18</sup> è in stretta collaborazione con la funzione Internal Audit, con l'obiettivo di preservare l'autonomia dell'impresa bancaria.

<sup>17</sup> “Istruzioni di vigilanza per le banche”, Titolo IV, capitolo 11, sezione II.

<sup>18</sup> “Istruzioni di vigilanza per le banche”, Titolo IV, capitolo 11, sezione IV.

Rappresenta per la Banca d'Italia un interlocutore privilegiato, infatti, quest'ultima può richiedere informazioni sui controlli svolti, sul funzionamento del sistema dei controlli interni e su eventuali anomalie nella gestione o violazione delle norme.

### 3.5.1 Compiti del collegio sindacale

Il collegio sindacale si occupa di :

- verificare il regolare funzionamento di ciascuna principale area organizzativa;
- verificare la correttezza delle procedure contabili;
- valutare il grado di efficienza e di adeguatezza del sistema dei controlli interni, in particolare riguardo al controllo dei rischi, al funzionamento dell'Internal Audit;
- valutare eventuali anomalie che possano essere significativi per gli organi responsabili;
- mantenere il collegamento con l'Internal Audit e le strutture che svolgono controllo interno al fine di elevare il grado di conoscenza sulla regolarità della gestione aziendale;
- richiedere alla società di revisione tutti i dati e informazioni utili per il controllo di propria competenza.

Inoltre, il collegio sindacale del gruppo bancario deve verificare il corretto esercizio dell'attività di controllo strategico e gestionale svolto dalla capogruppo sulle altre società.

Le eventuali anomalie devono essere valutate in base alla loro incidenza sul funzionamento degli organi e dei vari settori bancari, nonché la significatività delle perdite che possano comportare.

### 3.5.2 Comunicazioni del collegio sindacale

Il collegio sindacale deve informare alla Banca d'Italia di tutti gli atti o fatti che possano provocare irregolarità nella gestione delle banche o violazioni delle norme.

Nel caso di gruppo bancario, l'attività di controllo dei sindaci e i relativi obblighi di comunicazione riguardano le materie sulle quali la capogruppo esercita la propria attività di direzione e di coordinamento nei confronti delle società del gruppo.

Con l'articolo 10 della legge 5 1991, n.197, il collegio è tenuto a trasmettere entro 10 giorni al Ministro del tesoro una copia dei propri accertamenti nel caso in cui vi siano violazioni delle norme in materia di antiriciclaggio.



## 4 CASO UNICREDIT GROUP

### 4.1 SISTEMA ADOTTATO DALLA BANCA

A continuazione si farà un approfondimento sul sistema dei controlli interni di una delle banche più importanti d'Italia, Unicredit .

Quest'ultima adotta il sistema di amministrazione e controllo cosiddetto tradizionale, basato sulla presenza del:

- Consiglio di Amministrazione, che attua funzione di supervisione strategica e di gestione dell'impresa;
- Collegio Sindacale , che attua funzioni di controllo sull'amministrazione.

Per Unicredit<sup>19</sup> è di fondamentale importanza la separazione tra compiti di supervisione Strategica e gestione della società, di controllo sull'amministrazione e di revisione legale dei conti.

Questo tipo di sistema permette la previsione di alcune competenze inderogabili in capo all'Assemblea, un ragionevole confronto tra il management e gli azionisti relativamente ad elementi fondamentali di governance, quali ad esempio la nomina e la revoca degli amministratori, la nomina dei componenti del Collegio Sindacale, la nomina dei componenti del Collegio Sindacale, il conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti alla società di revisione, stabilendo i relativi compensi.

Per quanto riguarda il sistema dei controlli interni, Unicredit attraverso la relazione sul Governo Societario afferma quanto segue: *'' Un sistema dei controlli interni efficace ed efficiente è, di fatto, il presupposto per la creazione di valore nel medio lungo termine, per la salvaguardia della qualità delle attività, per una corretta percezione dei rischi*

<sup>19</sup> Informazioni raccolte dal sito di UniCredit: UniCredit.group.eu

<sup>20</sup> la relazione sul governo societario fornisce, con cadenza annuale, informativa in merito al sistema complessivo di corporate governance .

*ed un'appropriate allocazione del capitale. Un efficace sistema dei controlli interni si basa su adeguati meccanismi di governance mediante i quali Unicredit, in qualità di Capogruppo, esercita la direzione ed il coordinamento delle Società del Gruppo. ''*

Proprio per questo motivo vi è la necessità di adottare sistemi di controllo interno efficaci ed efficienti al fine di ottenere un corretto funzionamento della governance di Unicredit.

## **4.2 SISTEMI DEI CONTROLLI INTERNI DI UNICREDIT**

Per Unicredit, il Sistema dei Controlli Interni è costituito dall'insieme di regole, procedure e strutture organizzative, che mirano a conseguire diversi fini e tra questi:

- Il rispetto delle strategie aziendali
- Efficacia ed efficienza dei processi aziendali
- Salvaguardare il valore delle attività
- Garantire l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali
- Assicurare la conformità delle operazioni con le normative esistenti

### **4.2.1 Ruolo degli organi aziendali**

L'istituto bancario è composto da 5 diversi organi aziendali, ognuno con la propria funzione:

- **Presidente e Vice presidente<sup>21</sup>**: Sono tenuti a partecipare al Comitato Controllo Interni e Rischi. Il Presidente, previo parere del comitato, ha il compito di proporre al Consiglio di Amministrazione la nomina o sostituzione del revisore interno;

<sup>21</sup> Attualmente, il presidente di UniCredit è Cesare Bioni, mentre il vicepresidente è Lamberto Andreotti.  
Fonti: UniCreditGroup.eu

- Consiglio di Amministrazione della Capogruppo<sup>22</sup>: Ha il compito di definire le linee guida e le politiche di gruppo sui controlli interni in accordo con le istruzioni emanate dalle Autorità di Vigilanza italiane e con le leggi applicabili. Il Consiglio, inoltre, approva le politiche di gestione del rischio. Può essere composto da un minimo di 9 ad un massimo di 24 membri. La durata del loro mandato è fissata in tre esercizi.
- Ha l'obbligo di valutare nel continuo il generale andamento della gestione, anche attraverso l'analisi delle informazioni ricevute dagli organi delegati nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati .
- Valuta altresì l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e alla gestione dei conflitti di interesse e si assicura che i principali rischi aziendali siano correttamente identificati nonché misurati, gestiti e monitorati in modo adeguato, determinando criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione della Società.
- Il Consiglio valuta inoltre anche attraverso l'emanazione di policy e linee guida l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle società controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.
- I componenti del Consiglio sono in possesso dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari.

<sup>22</sup> Istituito attraverso il sistema di voto di lista dall'assemblea ordinaria il 12 aprile 2018..

- Amministratore Delegato<sup>23</sup>: Si occupa di identificare i principali rischi aziendali sottoponendoli all'esame del Consiglio di Amministrazione ed attua gli indirizzi del Consiglio stesso attraverso la progettazione, la gestione ed il monitoraggio del sistema di controllo interno.

Inoltre, deve assicurare l'efficace gestione del rischio assicurando che le politiche e le procedure vengano osservate all'interno della Banca.

Per quanto riguarda i controlli di terzo livello, svolti dalla funzione audit che riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione, valuta le linee guida dell'attività di audit, formula proposte per integrare il piano annuale dei controlli, richiede specifici interventi di audit, esprime un parere preventivo non vincolante sulle proposte di adeguamenti organizzativi e del personale della Direzione Internal Audit.

- Collegio Sindacale<sup>24</sup>: Si occupa della vigilanza sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema di controllo interno, nell'ambito della più generale attività di verifica del processo di gestione dei rischi, e del RAF. È tenuto ad assicurare il corretto assolvimento dei compiti e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate.

Il Collegio Sindacale vigila sul processo di informativa finanziaria, sull'efficacia del Sistema dei Controlli Interni, di revisione interna e di gestione del rischio, sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati, sull'indipendenza della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione, incontrando

<sup>23</sup> Ad oggi se ne occupa Jean Pierre Mustier.

<sup>24</sup> Composto dal presidente in carica Marco Rigotti, dai 4 sindaci effettivi e 4 sindaci supplenti.

periodicamente il revisore legale dei conti al fine dello scambio di reciproche informazioni.

Il Collegio Sindacale, tra l'altro, cura l'instaurazione di opportuni collegamenti funzionali con il Comitato per i Controlli Interni & Rischi per lo svolgimento delle attività comuni ai due organi, nel rispetto delle specifiche competenze.

- Comitato per il Controllo Interno e Rischi<sup>25</sup>: Assiste il Consiglio nella definizione delle linee di indirizzo del SCI e nella verifica della sua adeguatezza, assicurando che i rischi significativi siano correttamente identificati, misurati, gestiti e monitorati continuamente. Inoltre, assiste il Consiglio nella definizione del Risk Appetite del Gruppo, valutando il piano annuale dei controlli, esaminando i bilanci trimestrali e attraverso gestione dei rischi.

### **4.3 FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO INTERNO**

UniCredit Group monitora, misura e controlla l'insieme dei rischi (di mercato, di credito, operativi, reputazionali, compliance) in diversi livelli di controllo, come definito dalla Banca d'Italia:

- Controlli di primo livello

Definiti anche come controlli di linea, essi sono adibiti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Tali controlli sono effettuati dalle stesse strutture produttive o incorporati dalle procedure o eseguiti dal back office.

<sup>25</sup> Composto dal presidente Alexander Wolfgring e altri 4 consiglieri.

➤ Controlli di secondo livello

Le Direzioni responsabili sono la Funzione Compliance, all'interno del Legal & Compliance Department, e Il Group Risk Management (GRM). La Funzione Compliance deve assicurarsi della corretta applicazione e del rispetto del framework normativo di riferimento, della sua coerente interpretazione a livello di gruppo e dell'identificazione, valutazione, prevenzione e monitoraggio dei rischi complessivi di Compliance del gruppo o delle rispettive Entità.

➤ Controlli di terzo livello

In questo caso si parla di Internal Audit. Questi controlli consistono nella valutazione e verifica periodica della completezza, della funzionalità e dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni. L'attività è condotta da strutture diverse da quelle produttive e di controllo di 2° livello. In alcuni casi tali attività sono realizzate da ogni Società in outsourcing verso UniCredit Audit.

La Capogruppo dispone di una propria Direzione Internal Audit.

#### 4.3.1 Attività di Compliance

La funzione Compliance opera con l'obiettivo di prevenire e gestire il rischio di non conformità alle norme e di conflitti di interesse per preservare il buon nome della Banca, la fiducia del pubblico e contribuire alla sostenibilità e cioè alla creazione e consolidamento del valore aziendale.

Il ruolo e i requisiti della funzione di Compliance sono regolati in specifiche Global Compliance Rules emanate da Unicredit e recepite dalle società del Gruppo, così da assicurare che questioni similari vengano gestite in modo

omogeneo nell'ambito dei vari ordinamenti in cui opera il Gruppo. Le sue aree di competenza sono: Banking services, che si occupa dell'antiriciclaggio, trasparenza e privacy, e Financial Services, che si occupa del Market Abuse, strumenti e prodotti finanziari emessi da banche.

Nel dettaglio la funzione Compliance:

- interpreta le norme ed emana policy e linee guida a livello di Gruppo
- fornisce input per la definizione o adeguamenti ai processi
- valuta preventivamente la conformità di processi, prodotti, strutture, contratti
- fornisce supporto e consulenza, attraverso la predisposizione di pareri
- fornisce supporto alla formazione
- gestisce i Conflitti di Interesse
- verifica "nel continuo" che i processi sui servizi d'investimento siano adeguati e efficaci
- identifica le aree caratterizzate dai maggiori rischi di Compliance, al fine della programmazione annuale degli interventi di Compliance
- relaziona periodicamente agli Organi di vertice della Banca e agli Organi di Vigilanza sulle rispettive materie di competenza. Questa funzione è di notevole importanza poiché ha grandi responsabilità su materie che hanno un rilevante impatto sul cliente esterno e che presentano un alto rischio di reputazione.

#### 4.3.2 Group Risk Management

Il Group Risk Management (GRM) ha il fine di monitorare i rischi di gestione, attraverso criteri di valutazione, gestione, misurazione, controllo continuo e comunicazione. Mediante un adeguato processo di controllo del rischio, il GRM

gestisce l'esposizione al rischio del Gruppo relativamente al rischio di credito, al rischio di mercato, al rischio di liquidità ed al rischio operativo e reputazionale.

La gestione del rischio di liquidità è affidata all'Area Finanza della CapoGruppo.

Il suo compito consiste nel controllare il rischio attraverso:

- la gestione e l'ottimizzazione della qualità dell'attivo e del costo del rischio del Gruppo;
- la definizione (di concerto con la funzione CFO) e il monitoraggio della propensione al rischio del Gruppo, valutandone inoltre l'adeguatezza patrimoniale;
- la definizione - in conformità con i requisiti normativi - delle regole, metodologie, tipologie di limiti di rischio, politiche e strategie di gestione del rischio del Gruppo;
- la definizione e l'applicazione dei criteri per la valutazione, gestione, misurazione, monitoraggio e reportistica dei rischi in modo da garantirne la coerenza e la trasparenza a livello di Gruppo;
- la verifica dell'adeguatezza dei sistemi di misurazione dei rischi adottati nell'ambito del Gruppo;
- la quantificazione dell'impatto delle variazioni del ciclo economico o degli eventi eccezionali sulla struttura finanziaria del Gruppo;
- la creazione di una cultura del rischio estesa a tutto il Gruppo.

#### 4.3.3 Internal Audit di Unicredit Group

Il Department opera in conformità al "Mandato di Audit di Gruppo", documento di gennaio del 2019, che ne formalizza la mission, le responsabilità, il



posizionamento organizzativo, l'indipendenza, i compiti e l'autorità. L'obiettivo di questi controlli è quello di contribuire alla tutela del patrimonio e della stabilità aziendale.

Per Unicredit Group la funzione dell'Internal Audit è indipendente dal Consiglio di Amministrazione, Consiglio di Sorveglianza o di Gestione ed è parte integrante del SCI, nel quale attua controlli di terzo livello. Ogni entità del Gruppo ha istituito il proprio internal auditor.

L' Internal Audit Department di UniCredit verifica la rispondenza dei comportamenti delle società appartenenti al Gruppo agli indirizzi della Capogruppo, l'efficacia dei sistemi dei controlli interni e definisce gli indirizzi, coordina e controlla le attività di revisione interna svolta dalle funzioni di Internal Audit nel Gruppo.

Il Responsabile dell'Internal Audit, nello svolgimento dei suoi compiti, deve essere responsabile nel fornire annualmente una valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia dei processi di gestione dei rischi e di controllo della Società nelle aree che rientrano nella mission e nel suo ambito di competenza, nel riportare le problematiche significative che riguardano i processi di controllo della Società e delle sue affiliate e nel fornire informazioni periodiche riguardo lo stato ed i risultati del piano annuale di audit e l'adeguatezza circa le risorse impiegate.

Inoltre, il Responsabile dell'Internal Audit deve coordinarsi con le altre funzioni del Gruppo al fine di assicurare un adeguato approccio di gestione del rischio e di controllo nel Gruppo e un sistematico processo di valutazione del Sistema dei Controlli Interni, senza però che questo coordinamento pregiudichi l'indipendenza dell'audit.

La funzione di Internal Audit cerca di raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso:

- il controllo della regolarità dell'operatività e della conformità della stessa alle leggi e regolamenti;
- la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei processi operativi;
- il supporto alle Divisioni e alle Società del Gruppo nell'ottenimento di una chiara visione dell'esposizione e della valutazione dei rischi a livello di Divisione e dell'implementazione delle linee guida sui controlli interni a livello delle singole Entità;
- la valutazione della corretta funzionalità del complessivo Sistema dei Controlli Interni (controlli di linea, o operativi, e i controlli sulla gestione dei rischi).

L'Internal Audit è una funzione indipendente ed è nominata dagli Organi di Governo della Società ed è parte integrante dell'ambiente di controllo interno. Il suo lavoro è basata sull'indipendenza ed obiettività nei confronti dell'attività di assurance e consulenza al fine di valutare, dare valore aggiunto e contribuire al miglioramento del Sistema dei Controlli Interni della Società.

È di supporto alla Società per il raggiungimento dei propri obiettivi aziendali fornendo un approccio sistematico e professionale per valutare e migliorare l'adeguatezza delle operazioni poste in essere dalla Società stessa attraverso la valutazione ed il miglioramento dell'efficacia dei processi di governance, di gestione del rischio e di controllo.

L'Internal Audit deve essere informato di ogni direttiva e decisione del Management che potrebbe essere rilevante per le proprie attività. Deve essere

tempestivamente informato di eventuali cambiamenti significativi nei processi di governance, di gestione del rischio e di controllo. Inoltre, sussiste l'obbligo di informare l'Internal Audit se, in termini di rischio, sono state individuate gravi carenze, se si sono verificate considerevoli perdite oppure se esiste la possibilità che si verifichino irregolarità.

#### 4.3.4 Il Risk Appetite Framework in UniCredit

Nella propria organizzazione, Unicredit ritiene che la cultura del rischio sia costituita “dall'insieme delle norme di comportamento, riflesse nei ragionamenti e nelle azioni quotidiane di tutti i dipendenti della banca, che determinano la capacità collettiva e dei 87 singoli di identificare, comprendere, discutere apertamente e prendere decisioni sui rischi attuali e futuri dell'organizzazione”.

Il RAF è un elemento chiave per la gestione efficace del rischio.

## CONCLUSIONI

Lo scopo di questa tesi risponde alla volontà di descrivere un mondo in evoluzione.

Da un lato si ha lo sviluppo a livello organizzativo dell'Internal Auditing, dall'altro l'evolversi del settore bancario. Siamo andati a studiare entrambi gli argomenti con il fine di unirli in un unico contesto e spiegare in questo mondo l'importanza di questo attore del SCI nel mondo della banca, abbiamo analizzato che è fondamentale proprio perché deve garantire efficacia ed efficienza dell'organizzazione, attraverso il processo di valutazione, processi di controllo, gestione dei rischi e corporate governance. E infine, abbiamo visto il caso di uno dei principali gruppi finanziari europei e la banca leader in Italia, Unicredit.

Si è visto come la necessità di un controllo nelle organizzazioni è sempre stata presente nella realtà aziendale. L'attività di revisione interna, infatti, è nata oltre cinquanta anni fa e negli ultimi anni il suo ruolo si è notevolmente allargato: non è più solo controllore della regolarità contabile e gestionale, ma vero e proprio strumento di consulenza, che assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi, diventando così un'esigenza di primaria importanza. Di conseguenza si è fatto un piccolo approfondimento sul Sistema dei Controlli Interni e sul revisore interno, ci siamo resi conto, attraverso la piramide strutturale, quanto sia complesso e organizzato questo insieme di controlli.

Dall'altro lato, le banche hanno dimostrato attraverso gli anni il loro evolversi, facendo leva sulla necessità di istituire dei controlli interni, questo dovuto al fatto che sono stati colpiti da diverse crisi. Le esperienze passate fanno ritenere che efficaci sistemi interni di controllo avrebbero potuto evitare significative situazioni di crisi, sia prevenendole,

sia facendo emergere gli aspetti critici prima che la crisi esplodesse, per poterne limitare gli effetti.

Si deduce che un efficace sistema di controlli interni fa sì che la funzione di un auditor interno venga considerata come una parte importante del sistema di corporate governance, che può fornire un valido supporto nel rapporto dialettico tra il management e gli organi di vigilanza.

Tale sistema dovrebbe essere un'importante fonte di informazioni per entrambi, circa la qualità dei sistemi interni di controllo, rafforzando quindi anche la valutazione dell'adeguatezza patrimoniale.

Il caso Unicredit ci ha permesso di verificare la realtà della funzione dell'internal auditor.

La strategia adottata da Unicredit Group appare quindi vincente sotto ogni punto di vista, ad ogni modo la migliore per una realtà così articolata e sempre in evoluzione: l'attenzione ai cambiamenti dell'ambiente, e la flessibilità garantita dal modello rendono UniCredit esempio di come l'innovazione possa portare ottimi risultati, e di come un sistema dei controlli interni adeguato alla realtà aziendale sia valido contributo al raggiungimento degli obiettivi per tutti gli stakeholders.

In tale contesto, risulta notevole da parte dell'Internal Audit Dept. l'impiego di risorse volte ad un adeguamento e monitoraggio continuo del Sistema di Controllo Interno per evitare che l'insorgenza di ulteriori fattori di rischio pregiudichi il suo efficace e corretto funzionamento.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALESSANDRINI P., *Economia e Politica della Moneta. Nel labirinto della finanza*, Il Mulino, Bologna, 2015.

ALLEGRINI M., *Il controllo interno nei gruppi aziendali*, Mc Grow Hill, Milano, 2008.

ANACLERIO M, MIGLIETTA A., SQUAIELLA S.: *Internal Auditing, dalla teoria alla pratica*, IPSOA, 2007.

BARALDI M., PALETTA A., ZAGNINI M., *Corporate governance e sistema di controllo interno*, Franco Angeli, Milano, 2004.

BERETTA S., *Valutazione dei rischi e controllo interno*, Milano, Egea Edizioni, 2004.

MARCHI L., *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè, Milano, 2012

PERSIANI N., *Introduzione alla revisione interna*, Cedam, Padova, 1998

## **SITOGRAFIA**

[www.abi.it](http://www.abi.it)

[www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

[www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

“Istruzioni di vigilanza per le banche” Circolare n. 229 del 21 aprile 1999

“Testo Unico Bancario” Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385. Versione aggiornata al decreto-legge 25 marzo 2019, n. 22, convertito, con modificazioni, dalla legge 20 maggio 2019, n. 41

[www.complianceaziendale.com](http://www.complianceaziendale.com)

[www.kmpg.it](http://www.kmpg.it)

[www.pwc.com](http://www.pwc.com)

[www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)

“Mandato dell’internal audit di gruppo” del gennaio 2019

“Sistema dei controlli interni” 11 aprile 2019

“Governance” 11 aprile 2019