

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE**

**CORSO DI LAUREA IN STATISTICA,  
ECONOMIA E FINANZA**



**Tesi di Laurea**

**LA COMPLIANCE NEGLI ISTITUTI DI CREDITO:  
ANALISI DEI RISCHI E I RELATIVI CONTROLLI DI  
SECONDO LIVELLO NELLE PARTECIPATE  
ESTERE. IL CASO VENETO BANCA**

**Relatore: Ch. mo Prof. FEDERICA RICCERI**

**Laureanda: MARCON ELENA  
Matricola: 543647 – SEF**

**Anno Accademico 2009/2010**

Ai miei genitori

## INDICE

INTRODUZIONE.....	3
 <b>Capitolo 1 – L'EVOLUZIONE DELL'ATTIVITA' BANCARIA E LA FUNZIONE DI COMPLIANCE PER GESTIRE I RISCHI NELL'INTERO SISTEMA DEL CREDITO</b>	
1.1 LA BANCA E LA PREVENZIONE DEI RISCHI.....	7
1.2 FUNZIONE DI COMPLIANCE ED EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO PREVENTIVO.....	12
1.3 LA COMPLIANCE E VENETO BANCA HOLDING.....	15
 <b>Capitolo 2 - IL GRUPPO VENETO BANCA</b>	
2.1 LA STRUTTURA DEL GRUPPO VENETO BANCA.....	17
2.2 STRATEGIE DI ESPANSIONE NELL'EST EUROPA.....	21
2.3 IL SERVIZIO BANCHE ESTERE: SUE FUNZIONI E OBIETTIVI.....	26
 <b>Capitolo 3 – LA FUNZIONE DI CONFORMITA' E IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DEL GRUPPO VENETO BANCA</b>	
3.1 INQUADRAMENTO GENERALE.....	29
3.2 LA FUNZIONE COMPLIANCE.....	31
3.3 IL D.LGS. N. 231/2001 E LA FUNZIONE COMPLIANCE.....	34
3.4 I CONTROLLI INTERNI NEL GRUPPO VENETO BANCA.....	37
3.4.1 Profili dei rischi del Gruppo.....	41
 <b>Capitolo 4 - PREDISPOSIZIONE DEGLI STRUMENTI FUNZIONALI ALL'ESECUZIONE DEI CONTROLLI DI SECONDO LIVELLO E MONITORGGIO DEI RISCHI NELLE PARTECIPATE ESTERE DEL GRUPPO</b>	

4.1 LA GESTIONE BANCARIA E ATTIVITA' BANCARIA ALL'ESTERO..	46
4.2 OBIETTIVI DEL CONTROLLO.....	48
4.3 SOGGETTI CHE INTERVENGONO NEL PROGETTO.....	48
4.4 IL PROCESSO DEL PROGETTO.....	49
4.5 TRACCIATI E FLUSSI.....	50
4.5.1 Contenuto dei tracciati.....	51
4.5.2 Struttura dei tracciati e dei flussi.....	52
4.6 ESEMPIO DI UNTRACCIATO: CONTI CORRENTI BANCARI.....	54
4.7 IL MONITORAGGIO DEI RISCHI.....	58
4.7.1 Monitoraggio del rischio gestionale.....	58
4.7.2 Monitoraggio del rischio di liquidità.....	60
4.7.3 Monitoraggio del rischio di tasso di interesse.....	62
4.7.4 Monitoraggio del rischio di mercato.....	64
4.7.5 Monitoraggio del rischio di credito.....	67
4.7.6 Rischi e tracciati.....	68
4.8 LEGISLAZIONE ITALIANA E LEGISLAZIONE ESTERA: I CONTI CORRENTI IN ITALIA E IN CROAZIA.....	69
<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>74</b>

## INTRODUZIONE

In un'economia globalizzata vi è l'esigenza di disciplinare i comportamenti degli operatori economici, soprattutto degli intermediari del credito; essa è considerata un presupposto fondamentale della stabilità dei mercati, che a sua volta poggia sulla stabilità delle singole istituzioni.

Gli operatori bancari hanno la piena consapevolezza di dover prestare la dovuta attenzione alla *compliance*, perché l'opinione pubblica si aspetta dai soggetti del sistema finanziario un comportamento conforme alle leggi vigenti e ai regolamenti; ma esige anche che siano osservati da parte degli operatori stessi principi etici che portino a condotte corrette e contrarie ad atti illeciti e immorali<sup>1</sup>.

Queste aspettative interessano le norme di una *better regulation*; di conseguenza la *compliance* assume una funzione importante nell'attuale sistema finanziario ormai globalizzato.

La gestione bancaria, per effetto dell'internazionalizzazione di molti istituti di credito, è notevolmente più complessa rispetto al passato; è quindi considerata basilare la necessità di preservare il rapporto fiduciario con la clientela al fine di evitare cadute di immagine e perdite di reputazione.

Le banche sono espone a rischi diversi da quelli tradizionali, quali i rischi di reputazione, legali e operativi, questi sono rilevanti per l'affidabilità e la credibilità dei singoli intermediari che operano nel settore del credito.

Il Governatore della Banca d'Italia, avendo presente la necessità di salvaguardare la reputazione degli istituti di credito, nelle sue considerazioni finali per l'anno 2005 ha sottolineato che "la puntuale osservanza delle norme di adeguati standard operativi, dei principi

---

<sup>1</sup> G. Birindelli, P. Ferretti, *Il rischio di compliance nelle banche italiane: stato dell'arte e criticità*, Bancaria n. 9/2007

deontologici ed etici costituisce un prerequisito per la sana e prudente gestione dell'intermediario"<sup>2</sup>.

Anche il Comitato di Basilea nel 2005 ha emanato la versione definitiva del regolamento sulla conformità alla normativa, rispondendo così alle effettive esigenze della comunità finanziaria internazionale e nazionale.

A livello nazionale la Banca d'Italia si è espressa sulla materia di *compliance* in più occasioni. Nelle Istruzioni di Vigilanza sulle banche e nel regolamento sulla gestione collettiva del risparmio, si specifica che devono esserci i controlli sulla conformità alle disposizioni di legge, ai provvedimenti delle autorità di vigilanza, alle norme di autoregolamentazione e a qualsiasi altra norma applicabile.

Nel documento per la consultazione contenente disposizioni sulla gestione del rischio di *compliance* nelle banche al paragrafo 2 definisce: "il rischio di non conformità alle norme è il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme di legge, di regolamenti, ovvero di norme di autoregolamentazione o di codici di condotta". Questa definizione del rischio di non conformità alle norme riprende quella riportata in Basel Committee on Banking Supervision 2005 al paragrafo 3 così formulata "*The expression compliance risk is defined in this paper as the risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss, or loss to reputation a bank may suffer as a result of its failure to comply with laws, regulations, rules, related self-regulatory organisation standards, and codes of conduct applicable to its banking activities (together, compliance laws, rules and standards)*".

Il crescente rilievo dato alla regolamentazione degli assetti organizzativi è basato sul convincimento che soltanto controlli interni

---

<sup>2</sup> G. Birindelli, P. Ferretti, *Il rischio di compliance nelle banche italiane: stato dell'arte e criticità*, *Bancaria* n. 9/2007

efficaci e organi societari ben funzionanti possono consentire alle banche di prevenire e opportunamente mitigare i fattori di rischio aziendali.

È ritenuto necessario, a livello internazionale, costruire un ordinamento capace di rispondere alle esigenze sempre più avvertite di stabilità, trasparenza e correttezza di comportamenti degli operatori.

Queste disposizioni di vigilanza introducono specifici presidi organizzativi per ridurre i rischi a cui ogni banca è soggetta. Un'apposita funzione aziendale ha il compito di governare con competenze altamente specialistiche, il rischio di non conformità alle leggi e ai codici di condotta propri della banca. Essa risponde ad una logica di prevenzione e di questa funzione si sono interessati molti studiosi dell'economia bancaria<sup>3</sup>.

Nel documento della Banca d'Italia che dà disposizioni per la vigilanza sulla conformità, il rischio di *compliance* assume una dignità autonoma e condivide con le altre tipologie di rischio gli stessi strumenti di gestione; vengono inoltre specificati i requisiti imprescindibili per un'efficace ed efficiente gestione del *compliance risk*, tra cui l'istituzione di un'autonoma funzione e la nomina di un responsabile della stessa.

Considerata questa situazione nel complesso sistema finanziario, nazionale ed internazionale, ho creduto opportuno fare una ricerca sull'attività di *compliance* che deve essere considerato un investimento.

A tal proposito scrive Adalberto Alberici: "L'attività di *compliance* deve essere concepita come un'opportunità che le autorità e le banche possono e devono sfruttare per consolidare rispettivamente il proprio ruolo e la propria posizione di mercato. È compito dei vertici aziendali impostare, presidiare, governare e monitorare direttamente l'attività di *compliance*,

---

<sup>3</sup> In argomento: G. Carosio, *La funzione di compliance tra Basilea II e Mifid*, intervento al III incontro Compliance Aicom – Cridipop, Roma, 21 settembre 2007; P. Pogliaghi, W. Vandali, *La compliance in banca*, Bancaria Editrice 2005; A.M. Tarantola, *La funzione di compliance nei sistemi di governo e controllo delle imprese bancarie e finanziarie*, Milano, 4 ottobre 2007.

rimuovendo ogni condizione che possa dare spazio a comportamenti di opportunismo manageriale o a conflitti di interesse”<sup>4</sup>.

Questa mia ricerca è dovuta soprattutto al periodo di stage da me svolto presso l'Ufficio Banche Estere della Veneto Banca Holding di Montebelluna.

In questi quattro mesi ho seguito il progetto di vigilanza sulle situazioni di rischio per le quali sono stati definiti ed attuati gli strumenti di controllo compresi quelli di secondo livello delle partecipate estere appartenenti al Gruppo. Di queste ho analizzato gli strumenti stessi di controllo, consistenti in tracciati, diversi per ogni tipo di rischio monitorato e suscettibili sempre di un ulteriore affinamento per essere efficienti in ogni situazione, dal momento che il settore del credito è in continua evoluzione.

Ho brevemente accennato alla storia e allo sviluppo di Veneto Banca Holding, approfondendo l'analisi dei motivi che hanno portato alla creazione del Servizio Banche Estere e ho specificato i suoi principali compiti di competenza.

La Veneto Banca Holding, tenute nella debita considerazione le richieste di molti clienti che hanno delocalizzato la loro attività all'estero, ha deciso di espandersi in quei Paesi creando partecipate estere in Romania, Moldavia, Croazia e Albania: Paesi che hanno situazioni economiche e legislazioni differenti.

Ho creduto inoltre opportuno nei primi capitoli di questa ricerca, approfondire la funzione della *compliance*, nei suoi aspetti più generali e nel sistema italiano; ho evidenziato i punti di contatto con il D.lgs 231/2001 che rappresenta un significativo momento nella regolamentazione delle funzioni di vigilanza nelle banche italiane e permette ad ogni banca di adottare un proprio sistema purché efficiente per monitorare i diversi tipi di rischio.

---

<sup>4</sup> A. Alberici, *Le condizioni di efficienza per l'attività di compliance nelle banche: l'importanza dell'autonomia e dell'indipendenza*, Bancaria n. 2/2008.



## **Capitolo 1**

# **L'EVOLUZIONE DELL'ATTIVITA' BANCARIA E LA FUNZIONE DI COMPLIANCE PER GESTIRE I RISCHI NELL'INTERO SISTEMA DEL CREDITO**

### **1.1 LA BANCA E LA PREVENZIONE DEI RISCHI**

Nel corso degli ultimi anni la banca è considerata impresa di servizi all'interno dello scambio finanziario, ad essa la dottrina economica attribuisce un ruolo fondamentale nel momento in cui, secondo la visione tradizionale della teoria dell'intermediazione finanziaria, contribuisce al funzionamento del sistema dei pagamenti, partecipa al processo di allocazione delle risorse tra le diverse unità del sistema economico, realizza la trasformazione del risparmio liquido in forme durevoli di investimento.

Questa è una rappresentazione ormai consolidata dell'interbancario creditizio, la quale però, è in continua evoluzione, soprattutto in virtù della crescente capacità, evidenziata dalla banca, di soddisfare l'esigenza degli operatori economici di avere a disposizione servizi sempre più evoluti, legati, talvolta anche in maniera indiretta, al momento dello scambio finanziario. Per questo motivo, diventa fondamentale il riferimento dell'impresa bancaria come a un'impresa di servizi; essa deve essere in grado di soddisfare l'esigenza di un'offerta, sempre più articolata e completa, di servizi legati allo scambio finanziario, attraverso i quali massimizzare la soddisfazione della clientela e perseguire la massimizzazione del proprio profilo di rischio-rendimento. Conseguentemente, l'intermediario creditizio deve attentamente valutare le diverse variabili che, a partire dallo svolgimento della propria attività, possono condizionare il risultato gestionale, non soltanto in termini di

rischi che caratterizzano la gestione dell'attività di intermediazione, ma anche in termini di effetti che le diverse dinamiche esterne possono avere sulla propria reputazione e sulla fidelizzazione della propria clientela che presenta sempre nuovi bisogni dovuti al sistema economico in continua evoluzione e caratterizzato da alterni momenti di congiuntura, positivi e negativi.

L'attività bancaria ha avuto ed ha in corso uno sviluppo particolarmente accelerato in un'economia globalizzata.

L'accresciuta estensione dei mercati finanziari su scala globale, amplificata dalla diffusione di strumenti che sfruttano la leva e moltiplicano la loro dimensione, ha reso consapevoli le istituzioni di vigilanza di tutto il mondo che le proporzioni di una crisi finanziaria a volte può essere tale da non essere governabile dalle singole istituzioni nazionali, ma neppure dallo sforzo congiunto e coordinato di tutte quelle mondiali<sup>5</sup>. Inoltre i costi di tali crisi, sarebbero pesanti per il sistema economico nel suo complesso e tali da causare crisi economiche che vanno oltre il solo comparto finanziario.

La responsabile accettazione di questa evidente, ma sgradevole realtà, ha suggerito di concentrare l'attenzione sul momento della prevenzione della crisi stessa; questa non può che risiedere all'interno di ciascun operatore e in particolare di ciascun interbancario.

Nell'ultimo decennio il tema dei rischi tipici bancari è stato uno degli argomenti più trattati e sui quali si è fatta ricerca.

Il documento pubblicato dal Comitato di Basilea sulla *compliance* costituisce un importante contributo al dibattito che di recente si è sviluppato nel sistema bancario nazionale ed internazionale sulla individuazione di nuovi modelli gestionali del rischio di *compliance*.

---

<sup>5</sup> Ne è un esempio la crisi finanziaria, nata nell'agosto 2007 dal segmento dei mutui immobiliari statunitensi ad alto rischio, ha profondamente mutato il contesto di riferimento, determinando una marcata riduzione della liquidità disponibile per le banche ed un brusco processo di *repricing* di tale rischio.

I diversi portatori di interesse (utenti, mercato, operatori e le stesse autorità di vigilanza) mostrano un'interessata sensibilità verso l'adozione, da parte delle banche, di condotte e comportamenti improntati alla correttezza e alla trasparenza nell'agire (*governance*)<sup>6</sup>. Emerge di conseguenza, da parte di tutti gli *stakeholder*, una particolare attenzione verso i valori e le strategie aziendali che hanno portato a regole e a procedure operative coerenti<sup>7</sup>.

Ultimamente si è assistito al manifestarsi di tipologie, di accadimenti dannosi connessi anche ai rischi legali e reputazionali con cui le banche non erano più abituate a confrontarsi; da qui la necessità di identificare e monitorare, oltre i rischi di mercato, di credito, e di gestione anche questi ultimi.

Importante è analizzare l'evoluzione del concetto di vigilanza e dei conseguenti controlli da effettuare nell'attività bancaria. Questi ultimi sono stati da sempre visti soprattutto come semplici attività ispettive volte a presidiare direttamente l'operatività e lo svolgimento regolare del business, nonché a reprimerne le manifestazioni scorrette. Oggi, invece, si ritiene necessario sempre più una corretta collocazione nella struttura organizzativa della banca dei presidi di natura preventiva, quali quelli delegati in capo alla funzione *compliance*<sup>8</sup>.

Il comitato di Basilea ha affrontato il problema di come prevenire i rischi. Esso ha proposto la definizione di *bank's compliance function*: è una definizione ampia che richiede una riflessione sull'organizzazione aziendale e sulla ripartizione dei poteri al suo interno al fine di un corretto funzionamento dell'intero sistema. Essa propone un approccio

---

<sup>6</sup> Il governatore della Banca d'Italia Mario Draghi nei suoi numerosi interventi, tenendo presente le osservazioni date dalla Comunità Europea, ha sempre sostenuto la necessità che l'operato delle banche sia trasparente e intellegibile da tutti i soggetti che vi sono interessati.

<sup>7</sup> C. Arlotta, A. Rossetti, *Collocazione organizzativa della funzione compliance*, in *La compliance in banca*, Bancaria Editrice, 2005

<sup>8</sup> P. Paolo, W. Vandali, *La compliance in banca*, Bancaria Editrice, 2005

caratterizzato da minore prescrittività, maggiore razionalizzazione e maggiore responsabilizzazione<sup>9</sup>.

Le regole infatti spesso non bastano, per cui diventa sempre più importante la correttezza dei comportamenti dei vari soggetti. Le banche, rispetto alle altre realtà industriali, sono in anticipo sulla vigilanza e questo è visibile dai sistemi dei controlli interni.

La logica di prevenzione, intesa nel suo significato più ampio, porta a creare sistemi intesi a rafforzare i poteri di prevenzione e a riorganizzare le attribuzioni spettanti ai vari soggetti che operano nel sistema bancario. Infatti sono stati determinati i requisiti minimi patrimoniali più sensibili al rischio effettivo della controparte e proprio per questo incentivati sulle metodologie e best practice maturate nell'industria bancaria.

Il focus del sistema delle disposizioni si sposta dall'oggetto della regolamentazione, ad esempio il rischio operativo, al sistema di gestione di quest'ultimo presso i soggetti interessati.

La *compliance* è fonte di differenziati e rilevanti impatti sull'operatività bancaria. Per quanto riguarda il settore bancario italiano negli ultimi 15 anni si nota che esso è stato interessato da una vera e propria rivoluzione che ha comportato rilevanti modifiche nelle scelte strategiche, nelle scelte operative, nelle strutture organizzative e di *governance*.

Ora sono associabili alla parola banca termini come impresa, relazioni con la clientela, concorrenza, redditività, efficienza, qualità, corporate *social responsibility*, a questi oggi si aggiunge anche il concetto di *compliance*.

Nel progressivo processo di evoluzione competitiva, che si è reso particolarmente evidente nel corso degli ultimi anni, a causa della profonda evoluzione dei mercati finanziari, le autorità di vigilanza hanno ritenuto necessaria per le banche l'adozione di un apposito contesto di

---

<sup>9</sup> G. Zadra, Associazione Bancaria Italiana, in *La compliance in Banca*, Bancaria Editrice, 2005

gestione del rischio di conformità<sup>10</sup>. In un contesto così competitivo e particolarmente complesso, è essenziale valutare con attenzione gli effetti che, a partire da ciascuna azione posta in essere dall'intermediario, possono riprodursi sulle diverse categorie di *stakeholder*, siano essi azionisti, clienti, dipendenti, il mercato, ma anche le stesse autorità di vigilanza. È sentita come fondamentale, l'esigenza di disciplinare il comportamento di operatori economici particolarmente esposti alla componente fiduciaria da parte del pubblico, nel rispetto dell'autonomia degli operatori bancari nella definizione dei propri modelli organizzativi; questo ha indotto il legislatore a fare forza su un regime di *moral suasion* e di responsabilizzazione degli intermediari e degli organi di governo sulla tematica della *compliance*<sup>11</sup>.

Per garantire un'efficace prevenzione di tale rischio, si è creduto necessario individuare una funzione autonoma all'interno dell'organizzazione dell'impresa bancaria, a cui assegnare delle specifiche competenze di prevenzione e gestione del rischio di violazione delle diverse normative esistenti o dei codici di condotta adottati dall'intermediario.

La definizione di una funzione specificatamente dedicata al rischio di *compliance* costituisce una testimonianza della rilevanza che la vigilanza attribuisce alla realizzazione di una condotta operativa improntata a criteri di correttezza: soprattutto evidenzia la consapevolezza delle stesse autorità di vigilanza della accresciuta complessità del quadro normativo e dell'intensificarsi del processo di continuo cambiamento e aggiornamento all'interno del sistema finanziario e creditizio<sup>12</sup>.

Per assicurare un adeguato livello di conformità alle norme, non è sufficiente l'attività posta in essere dalla sola funzione di *compliance*, ma è

---

<sup>10</sup> Il rischio di conformità o *compliance* deriva dalle condotte aziendali non rispettose della normativa vigente e degli standard di condotta.

<sup>11</sup> V. Pesic, *Il Sistema dei Controlli Interni nella banca*, Bancaria Editrice, 2009

<sup>12</sup> V. Pesic, *Il Sistema dei Controlli Interni nella banca*, Bancaria Editrice 2009.

necessario il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, a partire dagli organi di governo, che hanno la responsabilità del complessivo assetto del sistema di gestione del rischio di conformità, fino alle unità operative interne ed esterne, agli standard operativi, agli eventuali codici di autoregolamentazione a cui la banca ha stabilito di aderire.

## **1.2 FUNZIONE COMPLIANCE ED EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO PREVENTIVO**

La funzione di *compliance* ha come suo preciso compito, in un'ottica di prevenzione, ovvero di anticipazione della problematica di rischio, identificare, misurare e valutare il rischio di *compliance* a cui è esposta l'operatività aziendale: per questo motivo non può essere associata alla semplice verifica di corrispondenza dell'operato aziendale alle norme. L'attività in questione, per raggiungere i propri fini, deve essere soprattutto rivolta alla prevenzione delle problematiche future, con un particolare riguardo a quei nuovi prodotti e a quelle attività che non sono tipiche dell'attività dell'intermediario e che per questo possono generare particolari ricadute, se non sono adeguatamente presidiati, soprattutto nella fase di sviluppo iniziale<sup>13</sup>.

Contemporaneamente la funzione di *compliance* deve anche avere un ruolo di monitoraggio dell'operatività, per cui devono essere attivati periodici e continui controlli sull'operatività aziendale, anche attraverso l'ausilio di specifici indicatori di performance, in maniera tale da garantire una storicizzazione dei controlli e una stratificazione delle informazioni, a partire dai quali sarà poi possibile anche effettuare delle valutazioni di sintesi o delle considerazioni sull'evoluzione della gestione.

---

<sup>13</sup> V. Pesic, *Il Sistema dei Controlli Interni nella banca*, Bancaria Editrice 2009.

Molto importante è la realizzazione di uno specifico programma da parte del responsabile della funzione di *compliance*, nell'ambito del quale siano contenute le attività che si intende realizzare, in termini di: verifica e implementazione di nuove regole o procedure; attività di verifica del grado di conformità di alcune aree di business; attività di monitoraggio da effettuare anche in collaborazione con le altre funzioni aziendali; attività di sensibilizzazione del personale sulla tematica di *compliance*.

Per quanto concerne il sistema di *compliance* non vi è alcuna norma imperativa che definisca il modello organizzativo: ogni gruppo bancario è chiamato a costruire il proprio modello in piena aderenza alla propria realtà aziendale, evitando modelli prefabbricati all'esterno privi di qualsiasi concreto riferimento al contesto aziendale e alla specifica e variegata operatività di questo<sup>14</sup>.

La personalizzazione necessaria in ogni banca con il rispetto verso la definizione del modello di compliance richiama immediatamente il tema della dimensione dell'interbancario come variabile determinante per l'assunzione delle relative scelte nella creazione dei sistemi di vigilanza. Lo stesso Comitato di Basilea ha sottolineato la flessibilità di ogni sistema: infatti è evidente quanto l'operatività di una banca con rilevante attività internazionale sia difficilmente paragonabile con una banca il cui operato è ristretto ad un determinato territorio.

La differenza non è solo quantitativa; essa influisce sul *modus operandi* delle banche e quindi il modello individuato per gli intermediari maggiori non può essere adatto per quelli minori.

Un altro elemento fondamentale in tema di *compliance* è il rapporto tra sistema informativo e sistema di vigilanza.

Nell'impostazione della funzione *compliance*, occorre tenere presente che il processo produttivo finanziario si fonda nel sistema informativo. La

---

<sup>14</sup> C. Arlotta, A. Rossetti, *Collocazione organizzativa della funzione compliance* in *La compliance in Banca*, Bancaria Editrice, 2005

vicinanza fra gli operatori e gli esperti del sistema informativo diviene quindi una necessità vitale, a cui non può sottrarsi la funzione *compliance*. Infatti, in questo caso l'interazione deve essere al massimo livello: nel sistema informativo possono annidarsi problematiche articolate, errori o doli che minano l'efficacia dell'intermediario nel suo complesso o che possono dar luogo, per errore o per volontà, a risultati non rispondenti alla situazione. La qualità delle informazioni è essenziale, a tal fine concorre anche il sistema integrato della *compliance*.

I modelli indubbiamente devono essere concreti ed avere una specifica efficacia e una loro dinamicità per essere sempre adeguati alle varie situazioni, locali e internazionali.

Il modello deve infatti consentire di individuare e mettere a punto precisi strumenti di controllo, preventivi e successivi, capaci di regolamentare ogni attività a rischio e di far emergere tutte quelle situazioni di anomalia tali da prefigurare la possibile ricorrenza di situazioni di pericolo, così da poterle tempestivamente eliminare.

Il modello, come già accennato, deve inoltre caratterizzarsi per la sua dinamicità, e cioè per la sua capacità di adattarsi costantemente agli inevitabili mutamenti che, nel tempo, caratterizzano il sistema economico nella sua globalità. Questo esige la necessità di una costante attività di verifica e monitoraggio dell'adeguatezza e dell'efficacia del modello, compito che, come si è visto, il legislatore ha affidato all'Organismo di Vigilanza. Sulla base di quanto evidenziato, la costruzione e l'implementazione di un modello organizzativo, appaiono, senza dubbio, attività estremamente delicate e complesse, che richiedono un approccio serio e il ricorso a professionalità e competenze diverse, tra loro complementari per avere un modello idoneo per l'intero sistema<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> M. Cavalmoretti, *Conformità nella prevenzione dei reati in abito aziendale*, in *La compliance in banca*, Bancaria Editrice, 2005.



Solo un approccio di questo tipo potrà consentire di adottare un modello adeguato ed effettivamente capace di prevenire i rischi monitorati.

Il nostro testo unico bancario configura le banche e le società finanziarie come imprese operanti in mercati caratterizzati da scelte concorrenziali, da combinazioni rischio/rendimento, da razionalità e prudenza, vale a dire da un'esposizione ai diversi rischi coerente con le proprie capacità di misurazione, di gestione e di controllo dei rischi stessi. Gli sforzi per conseguire un consapevole governo dei rischi non rappresentano dunque un costo superfluo per imprese operanti nel settore bancario, ma un investimento fondamentale nel processo di conoscenza e di miglioramento da parte della banca, per garantire un più efficace perseguimento degli obiettivi futuri, prevenendo la situazione di danno.

### **1.3 LA COMPLIANCE E VENETO BANCA HOLDING**

Anche Veneto Banca Holding, il cui campo operativo si è notevolmente allargato occupando posizione e mercati in paesi stranieri, quali Romania, Moldavia, Croazia e Albania, ha prontamente implementato le funzioni di *compliance* ed è stato definito un sistema di vigilanza per il monitoraggio dei rischi che sarà ampiamente documentato nel capitolo quarto; una maggiore attenzione è per le partecipate estere anche per le difficoltà che il sistema informativo tra queste e la Holding presenta.

Il sistema di *compliance* deve tener presente in questi casi della legislazione dei Paesi in cui le partecipate operano, legislazioni che portano a differenti linee operative rispetto alle banche rete italiane<sup>16</sup>.

Il costo è certamente alto, ma come già detto, è un investimento a mio avviso fondamentale perché porta ad una sensibile riduzione delle

---

<sup>16</sup> Cfr. capitolo 4

situazioni e dei comportamenti che possono creare danni economici e finanziari, nonché di reputazione.

Questa scelta è avvalorata anche dall'attuale congiuntura economico – finanziaria, caratterizzata da alti rischi finanziari che possono tradursi in danni economici e patrimoniali.

A tal proposito, i recenti fenomeni di instabilità finanziaria, che hanno interessato istituzioni finanziarie con alto tasso di attività internazionale, hanno richiamato l'attenzione degli operatori per quanto riguarda la necessità di investire non soltanto in modelli sofisticati e sempre più evoluti di valutazione del rischio, ma anche in un maggior grado di consapevolezza delle tematiche organizzative e di controllo, per assicurare scelte strategiche più consapevoli e con una più efficace gestione del rischio. È proprio a questi obiettivi e a questa visione della *compliance* che si ispira Veneto Banca Holding, attenta alla sua clientela che si è spostata, con un rilevante numero di imprese, in paesi esteri per effetto della delocalizzazione, creando le partecipate estere<sup>17</sup>.

Il suo Consiglio di Amministrazione è consapevole dell'importanza di prestare un servizio di consulenza, sia preventiva sia in caso di situazioni patologiche a tutte le sue unità operative, comprese quindi quelle estere. Queste hanno come riferimento la nuova funzione Servizio Banche Estere presso la quale ho svolto lo stage che mi ha portato a questa ricerca sulla *compliance* e sugli strumenti di monitoraggio che sono stati definiti e attivati dalla Veneto Banca Holding.

---

<sup>17</sup> Romania: Banca Italo Romena, Moldavia: Eximbank, Croazia: Veneto Banka, Albania: Banca Italiana di Sviluppo

## **Capitolo 2**

### **IL GRUPPO VENETO BANCA**

#### **2.1 LA STRUTTURA DEL GRUPPO VENETO BANCA**

Il Gruppo Veneto Banca nasce nel 1877 come Banca Popolare di Montebelluna; nel 1966 si unisce alla Banca Popolare del Mandamento di Asolo, diventando così Banca Popolare di Asolo e Montebelluna. L'attuale denominazione Veneto Banca è stata assunta nel 2000, in seguito all'acquisizione della Banca di Credito Cooperativo del Piave e del Livenza. Negli ultimi dieci anni Veneto Banca è stata la protagonista di un forte sviluppo, caratterizzata da una serie di acquisizioni, che l'ha portata a capo del Gruppo Veneto Banca, un gruppo autonomo con una struttura di tipo federale: attorno alla Capogruppo gravitano gli istituti di credito controllati e altre società di prodotto o servizi.

Nel settembre del 2000 viene intrapresa la via dell'internazionalizzazione con l'acquisto della Banca Italo Romena, istituto di diritto italiano operante in Romania; in quegli anni, infatti, la Romania era interessata da un massiccio afflusso di imprese italiane – venete in particolare – che decentravano le proprie attività produttive attratte dal basso costo della manodopera, si contano a quella data circa 9.000 aziende italiane operanti, 1.000 delle quali trevigiane<sup>18</sup>. Nel 2001 avviene l'acquisizione di Banca di Bergamo, un piccolo istituto della pedemontana lombarda; nel dicembre 2002 viene creata Banca Meridiana, azienda di credito operante in Puglia e Basilicata; a febbraio 2005 è stato perfezionato l'acquisto di Banca del Garda, rafforzando così la presenza dell'Istituto nel veronese.

Nel 2006, forte dell'esperienza in Romania, l'espansione si orienta nuovamente verso l'Europa Orientale in Paesi dalle grandi prospettive di

---

<sup>18</sup> “La Romania in Europa piace agli imprenditori” Il Gazzettino del 09/02/2007

sviluppo, dove è forte la presenza di imprenditori italiani: il Gruppo Veneto Banca acquisisce il controllo di Eximbank, istituto di credito della Repubblica Moldava e di Gospodarsko Kreditna Banca – poi ribattezzata con il nome di Veneto Banka – in Croazia.

Nel 2007, il Gruppo Veneto Banca si è ulteriormente rafforzato inglobando la Banca Popolare di Intra operante in Piemonte e Lombardia e acquistando un consistente numero di sportelli dismessi dal Gruppo Intesa SanPaolo, radicandosi di più nel territorio.

Recentemente è stato sottoscritto un accordo dal Gruppo Veneto Banca per l'acquisto di BIS – Banca Italiana di Sviluppo, istituto di diritto albanese con sede a Tirana ed operativo sul territorio nazionale albanese, il perfezionamento dell'operazione è avvenuta nel corso del 2008<sup>19</sup>. Ulteriori possibili aree di interesse del Gruppo sono la Bulgaria e la Serbia; Veneto Banca sarà così presente in sei Paesi balcanici con grandi potenzialità e un rischio di natura politica ridotto.

Per quest'espansione in Italia e all'estero il Gruppo Veneto Banca ha ritenuto necessario rivedere la propria struttura ed ha creato una Holding, denominata "Veneto Banca Holding". Con il primo gennaio 2008 è iniziata questa riorganizzazione che ha compiti di indirizzo, di coordinamento e di governo necessari per ottenere un'efficienza ottimale e salvaguardare il radicamento nel territorio. L'Holding, considerando l'area in cui opera in Italia, ha ritenuto utile dare vita a tre Banche Reti che siano di presidio in altrettante aree geografiche: la Rete del Nord Est, risultante dall'accorpamento delle reti commerciali di Veneto Banca e Banca del Garda, operativa principalmente nelle regioni del Triveneto; la Rete Nord Ovest, che comprende le reti di Banca di Bergamo, Banca Popolare di Intra e Banca Popolare di Monza e Brianza, attenta allo sviluppo dell'area lombardo-piemontese; la Rete del Sud, rappresentata da Banca

---

<sup>19</sup> [www.bisbanca.com](http://www.bisbanca.com)

Meridiana, che prosegue l'azione di rafforzamento del Gruppo nelle regioni del Sud Italia.

Con queste operazioni, il Gruppo Veneto Banca ha assunto la sua configurazione attuale, con presenze in tutta la fascia pedemontana che va dal Friuli Venezia Giulia al Piemonte, a Roma, in Puglia ed in Basilicata, ugualmente importanti sono i presidi esteri in Romania, Moldavia, Croazia e nella penisola iberica.

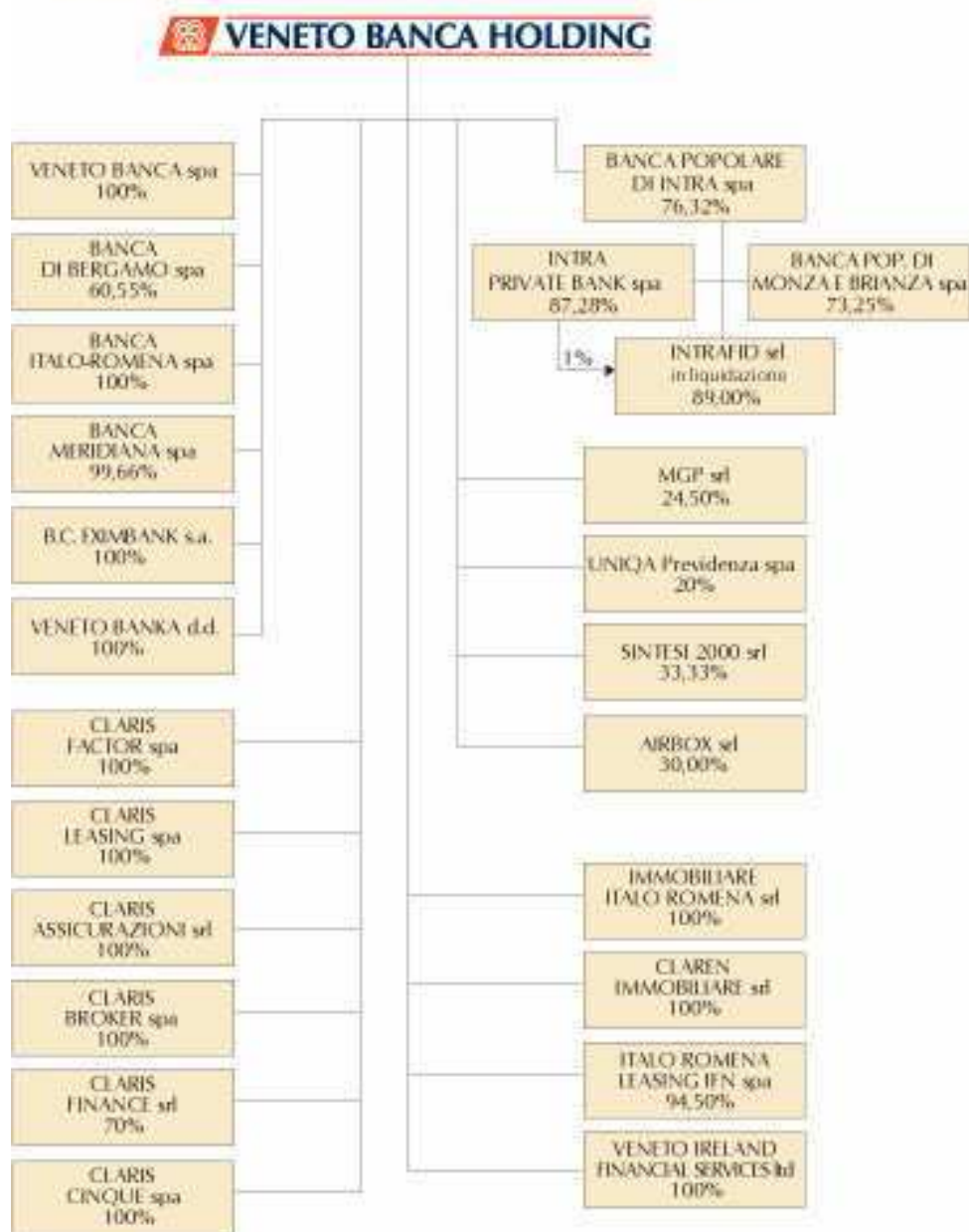
Oltre alle realtà bancarie fanno parte del Gruppo anche una serie di società controllate ed operanti nei vari settori contigui all'attività bancaria: Claris Factor (1990), Claris Assicurazioni (1998), Veneto Ireland Financial Services (1999), Claris Broker (2000) e Claris Leasing (2001).

Fra le partecipazioni di rilievo vi sono quelle nella merchant bank Palladio Finanziaria (una delle prime società in Italia nel settore del merchant banking), in Sintesi 2000 (società di consulenza a livello internazionale), nella società di gestione del risparmio e di consulenza aziendale Alcedo, nonché nella compagnia assicurativa Uniqa Previdenza Spa del gruppo austriaco Uniqa.

Di seguito è importante, per una maggiore chiarezza della struttura del Gruppo Veneto Banca Holding, presentare il suo organigramma:

## ORGANIGRAMMA DEL GRUPPO VENETO BANCA

# GRUPPO VENETO BANCA



Dati aggiornati al 18 marzo 2008  
 Fonte: Bilancio 2007 Veneto Banca Holding

## 2.2 STRATEGIE DI ESPANSIONE NELL'EST EUROPA

Veneto Banca è una banca popolare di rilevanza regionale con una rete di filiali distribuite in tutto il Veneto e importante è l'analisi delle sue strategie operative. L'Istituto è cresciuto nel tempo e si è affermato con costante gradualità, privilegiando sempre il rapporto diretto con i propri clienti e con le proprie imprese, ritenuto fondamentale.

La scelta di essere banca del territorio non significa soltanto essere il riferimento economico per cittadini ed imprenditori, ma anche impegnarsi per promuovere le ricchezze delle comunità in cui opera. Tra queste ricchezze, Veneto Banca considera la cultura una risorsa fondamentale per lo sviluppo e lo dimostra appoggiando e promuovendo iniziative che hanno come protagonisti realtà o artisti del territorio. La sua *mission*<sup>20</sup> è quella di essere una Banca autonoma, innovativa, leader nel proprio territorio, capace di offrire diversi servizi di qualità eccellente e di generare, con etica e responsabilità, valore nel tempo per i soci, i clienti, il territorio ed i dipendenti. L'autonomia, la vicinanza e la conoscenza della realtà socio-economica del territorio, la capacità di innovazione e la flessibilità sono gli elementi distintivi di Veneto Banca che consentono di fornire servizi eccellenti, altamente personalizzati e di poter rispondere sempre alle esigenze di mercato in continua evoluzione.

La volontà di espansione del Gruppo Veneto Banca nell'Est Europa è nata dal desiderio di dare un supporto alle aziende italiane, venete in particolare, presenti in quei territori nei quali hanno decentrato la propria attività. Le piccole e medie imprese del Nordest, infatti, sono state tra le prime a scoprire i paesi dell'Est Europa a un'ora di aereo dall'aeroporto Marco Polo di Venezia ed è per questo che, nell'aprile del 2000 all'assemblea annuale del Gruppo gli amministratori dopo le necessarie ricerche di mercato, sostennero che un istituto bancario del territorio qual

---

<sup>20</sup> [www.venetobanca.it](http://www.venetobanca.it)

è Veneto Banca, avrebbe dovuto seguire gli imprenditori veneti che avevano delocalizzato le loro attività in Romania aprendovi sportelli<sup>21</sup>.

Così, nel settembre dello stesso anno Veneto Banca acquistò la Banca Italo Romena, banca di diritto italiano con sede a Treviso e operativa in Romania con varie filiali dislocate nelle principali città del territorio romeno su cui operavano le imprese italiane.

Il primo obiettivo della Banca era quello di fornire appoggio bancario e finanziario ai numerosissimi imprenditori italiani che avevano delocalizzato le loro attività produttive. Negli anni successivi l'interesse per la Romania è cresciuto portando al conseguimento di nuovi percorsi di radicamento sul mercato di quel Paese. Infatti nel tempo, la Banca Italo Romena si è gradualmente aperta al mercato locale, rivolgendosi anche agli operatori romeni; pur mantenendo una chiara connotazione *corporate*, si propone oggi come interlocutore non solo per le aziende italiane, ma anche per le famiglie e le istituzioni romene. Pertanto offre una gamma completa di servizi bancari e finanziari, progettati per rispondere alle diverse necessità, in modo rapido ed efficace. L'Istituto si distingue per la capacità di individuare soluzioni personalizzate, studiate e pianificate sulle specifiche esigenze dei clienti. Tra i servizi più richiesti vi sono i mutui ipotecari, i prestiti personalizzati e le carte di credito<sup>22</sup>.

Oltre alla Romania, gli imprenditori veneti negli ultimi anni si sono localizzati nella zona est, soprattutto in Moldavia e Veneto Banca ha voluto essere tempestivamente presente in quel Paese, così da poterli accompagnare nelle loro imprese anche con attività di consulenza. Così nei primi mesi del 2006 ha acquistato la moldava Banca Commerciale Eximbank S.A con sede a Chisinau. L'acquisizione di Eximbank è stata molto significativa sia per Veneto Banca, sia per l'intera economia della Repubblica Moldava perchè ha permesso, e permette tuttora, di migliorare

---

<sup>21</sup> “Veneto Banca punta ai mercati dell’Est Europa”, Banca e Finanza 30/06/2006

<sup>22</sup> [www.italo-romena.ro](http://www.italo-romena.ro)



la gamma dei servizi e dei prodotti offerti alla clientela, in termini qualitativi e quantitativi.

L'Italia è partner commerciale anche della Croazia, con volumi di scambi in costante crescita, sia per quanto riguarda le importazioni che le esportazioni; questi fattori, uniti alla crescita dell'economia croata negli ultimi anni, hanno convinto Veneto Banca dell'opportunità di essere presente in questo territorio per cogliere tutte le potenzialità che si sarebbero realizzate negli anni successivi; nel luglio del 2006 ha portato a termine l'acquisto di Gospodarsko Kreditna Banka<sup>23</sup>, successivamente ribattezzata Veneto Banka con sede centrale a Zagabria<sup>24</sup>. Veneto Banca ha voluto essere così presente nella zona centrale della Croazia, in Istria e in Dalmazia perchè la clientela dell'Istituto è costituita prevalentemente da piccole e medie imprese che operano nell'area, «lo stesso tipo di aziende che sono l'interlocutore privilegiato di Veneto Banca»<sup>25</sup>.

Tutte le controllate godono della massima autonomia commerciale ed operano ciascuna con il proprio marchio e una propria rete di filiali; presso la Capogruppo sono state centralizzate soltanto le funzioni di carattere generale. Veneto Banca è come un'azienda multibrand: invece che, proporre un'offerta indistinta di massa, ha operato una segmentazione geografica<sup>26</sup>.

Poi l'Istituto ha creduto opportuno espandersi anche in Albania attraverso l'acquisizione di BIS Banca nel 2008 e in futuro progetta di avere partecipate in Serbia e in Bulgaria, mercati che danno la possibilità di un ingresso a investimenti iniziali contenuti, che hanno un basso potenziale di rischio e un alto potenziale di crescita.

---

<sup>23</sup> “Veneto Banca acquisisce Gospodarsko Kreditna Banka” ImpresaFinanza 29/07/2009

<sup>24</sup> Soggetta alla legislazione croata

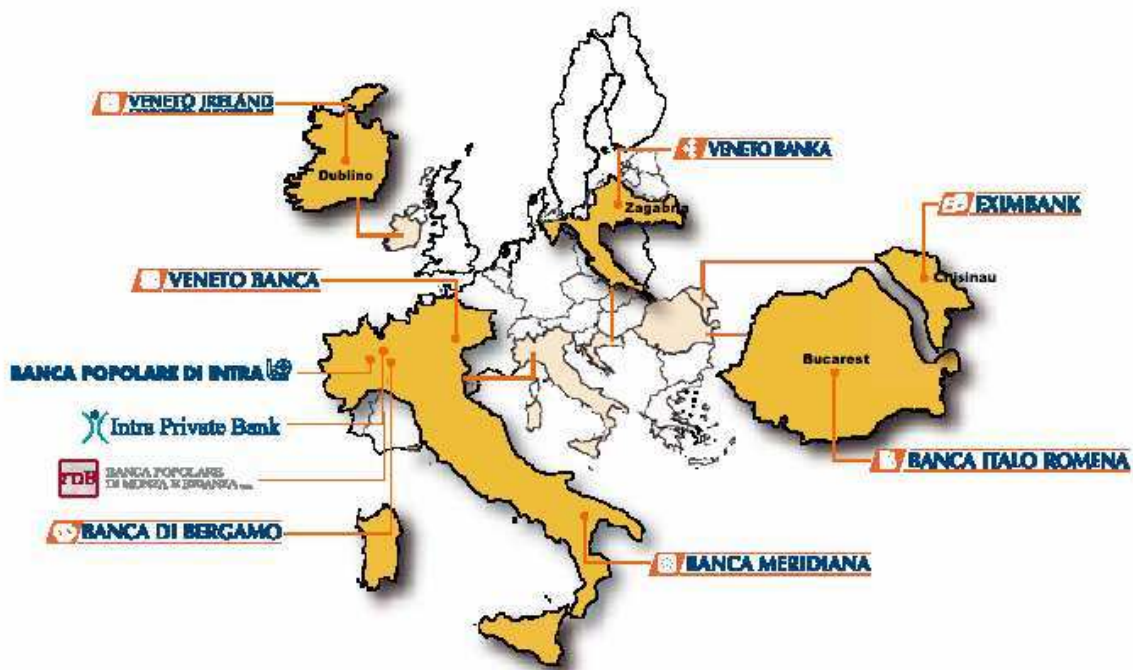
<sup>25</sup> “Veneto Banca acquisisce il 73% della croata Gospodarsko” Il Mattino di Padova 21/07/2006

<sup>26</sup> “Gruppo Veneto Banca” Media Key 31/05/2006

La strategia di espansione del Gruppo perciò può essere così riassunta nei suoi punti fondamentali:

- volontà di conseguire uno dei più importanti obiettivi del Gruppo, rappresentato dal desiderio di supportare le aziende italiane già presenti in questi territori dei paesi dell' Est;
- strategica e privilegiata collocazione di Veneto Banca al centro della "Nuova Europa";
- importante momento congiunturale attraversato da questo mercato che si sta avvicinando a grande velocità alla Comunità Economica Europea;
- diverse occasioni di acquisto che si sono presentate nel mercato, a condizioni economiche molto interessanti.

## LA PRESENZA GEOGRAFICA DEL GRUPPO VENETO BANCA



Fonte: Bilancio 2007 Veneto Banca Holding

### **2.3 IL SERVIZIO BANCHE ESTERE: SUE FUNZIONI E OBIETTIVI**

L'accresciuta presenza all'estero del Gruppo Veneto Banca ha reso necessario un intervento di adeguamento delle funzioni della Capogruppo riguardanti il governo, il supporto alle partecipate estere ed il modello organizzativo; si è creata una nuova funzione denominata "Servizio Banche Estere", al fine di avere un costante punto di riferimento per le problematiche che si possono presentare in relazione alle partecipate estere e come punto di "raccordo" tra quelle singole Banche e la Holding.

Quindi sono di competenza del Servizio Banche Estere lo sviluppo e la gestione del modello organizzativo delle partecipate estere, e gli interventi realizzati per assicurare l'adeguatezza del sistema informativo aziendale. Collabora inoltre con la Direzione Commerciale di Veneto Banca e con le competenti funzioni estere, per quanto riguarda la conoscenza del mercato locale, lo sviluppo commerciale, l'aggiornamento dei servizi e dei prodotti offerti e il raggiungimento degli obiettivi commerciali definiti.

L' Ufficio Banche Estere si suddivide in due settori: Settore Coordinamento Operativo e Settore Mercato e Prodotti<sup>27</sup>.

Il Settore Coordinamento operativo promuove e presidia il buon funzionamento organizzativo ed operativo delle partecipate estere, indirizzando e coordinando le attività delle competenti funzioni di queste ultime con quelle di Veneto Banca.

Il Settore Mercato e Prodotti assicura, in sinergia con le strategie fissate per il Gruppo e nel rispetto delle indicazioni dei rispettivi Piani Industriali, la proposta e la promozione dell'offerta commerciale di ciascuna partecipata, collaborando con le competenti funzioni di Veneto Banca e delle singole partecipate estere, attraverso la definizione e l'applicazione del piano commerciale e del catalogo prodotti, il monitoraggio

---

<sup>27</sup> Manuale Veneto Banca Holding – Servizio Banche Estere

dei risultati commerciali e il presidio commerciale sui diversi canali di vendita.

In particolare il Servizio Banche Estere deve:

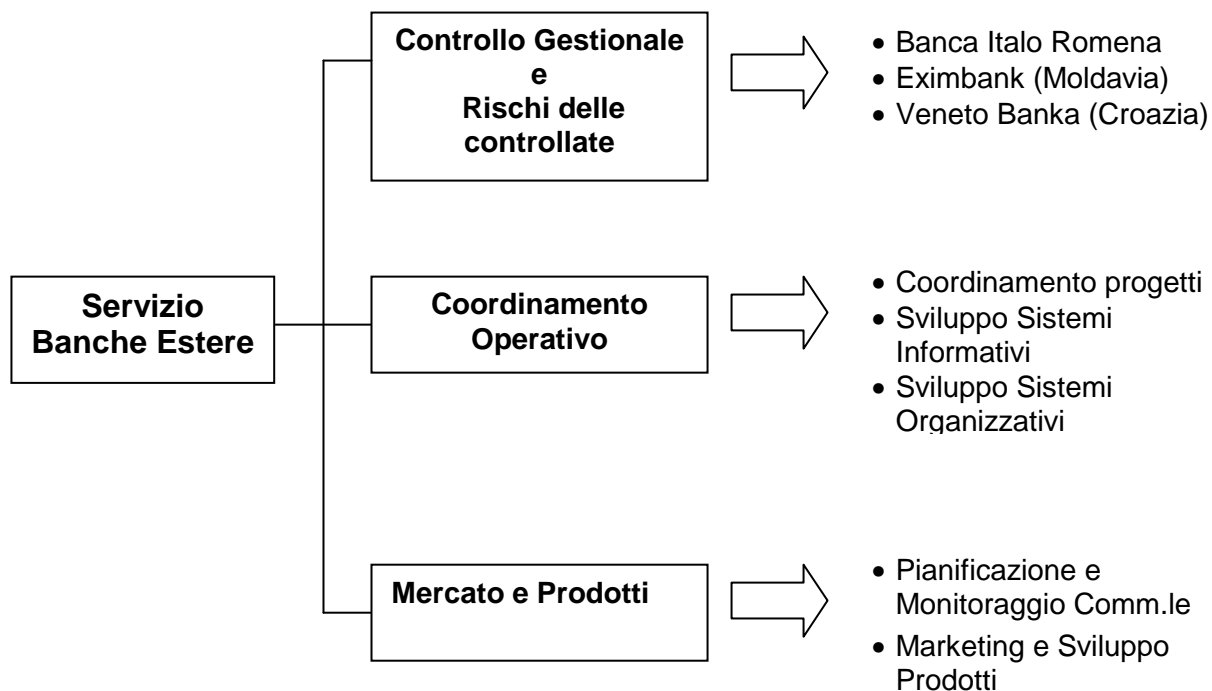
- presidiare, in stretta collaborazione con le competenti funzioni della Capogruppo, la consistenza e la costante adeguatezza dell'architettura complessiva dei processi di controllo del credito, del mercato, delle operazioni gestionali ed operative di ciascuna partecipata ;

- assicurare la propria collaborazione alle Partecipate Estere nella pianificazione e nella redazione del proprio piano commerciale, garantendo la sua conformità alle strategie decise dalla Capogruppo e supportando le partecipate stesse nella sua attuazione,

- effettuare, in collaborazione con la Direzione Centrale Pianificazione e Controllo, periodiche relazioni di analisi commerciale, individuando gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati alle singole Partecipate Estere e individuando le opportune azioni commerciali correttive;

- assicurare un adeguato monitoraggio commerciale e l'analisi dell'andamento delle Banche partecipate estere, per dare al Direttore Generale la possibilità di eventuali interventi correttivi alla strategia commerciale.

Dall'organigramma del Servizio Banche Estere si evincono quali sono le sue funzioni fondamentali:



## Capitolo 3

### LA FUNZIONE DI CONFORMITA' E IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DEL GRUPPO VENETO BANCA

#### 3.1 INQUADRAMENTO GENERALE

Nel corso degli ultimi anni a seguito dell'evoluzione tecnologica, della globalizzazione dei mercati e della creazione della moneta unica si è assistito ad un forte sviluppo dei servizi finanziari e del settore bancario in genere, il quale è alle prese con un considerevole processo di consolidamento e assestamento che è tuttora in corso in Europa e nel resto del Mondo<sup>29</sup>.

Gli intermediari operano su mercati settorialmente diversificati e hanno a disposizione una vasta gamma di prodotti e di servizi da offrire. Questo ha accresciuto la competizione, ma anche i comportamenti imprudenti e deontologicamente scorretti; si sono inoltre configurati nuovi scenari di rischio più complessi e di difficile gestione per gli addetti ai lavori.

Il livello di regolamentazione del settore finanziario, più determinato che negli altri settori del sistema economico, è dovuto al fatto che esso ha per oggetto lo scambio di contratti che hanno un'alta connotazione fiduciaria. Lo scambio di questi contratti piuttosto che di beni e servizi, rende necessaria un'articolata sovrastruttura normativa entro la quale tali contratti abbiano valenza e, soprattutto, risultino utili in funzione delle esigenze degli operatori che li pongono in essere. Anche il secondo elemento, cioè la natura fiduciaria, esige riferimenti precisi e affidabili: la fiducia tra gli operatori non può che basarsi sull'esistenza di regole chiare, note a priori, stabili, con molte fattispecie rese efficaci da un'autorità in

---

<sup>29</sup> Tarantola A. M., *La funzione compliance nei sistemi di governo e controllo delle imprese bancarie e finanziarie*, Milano, 4 ottobre 2007

grado di imporre comportamenti corretti e di rimediare ai comportamenti scorretti posti in essere dagli operatori e di sanzionarli<sup>30</sup>.

Recentemente diversi episodi hanno evidenziato situazioni potenzialmente in grado di mettere a repentaglio il comportamento deontologico degli intermediari e di compromettere il legame fiduciario con la clientela; perciò ben si comprende come questo ha reso le autorità finanziarie di controllo più rigorose, aumentando il numero e la complessità delle regole di incentivazione/disincentivazione, a cui le banche e le istituzioni finanziarie devono sottostare. Il sistema dei controlli, infatti, non può più essere inteso solo come un insieme di semplici attività di verifica a posteriori, bensì deve rappresentare soprattutto un valido strumento interno di prevenzione dei danni economici e di reputazione corsi da ogni intermediario che in alcuni casi possono risultare molto dannosi per la stessa attività della banca.

Funzionale a quanto rappresentato è la disciplina in materia di *compliance* – o di conformità delle norme e regolamenti – quale specifica ed autonoma struttura alla quale compete il continuo presidio a difesa dal “rischio di non conformità” dannoso per ogni banca; si tratta del controllo del rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie od amministrative, in perdite finanziarie rilevanti o in danni reputazionali in conseguenza della violazione della normativa<sup>31</sup>. Questa funzione ha assunto una posizione primaria all'interno dell'organizzazione bancaria trasformandosi da funzione di controllo di rispetto delle norme a quella di tipo preventivo nella gestione del rischio anche in chiave di *governance* societaria.

---

<sup>30</sup> Pogliaghi P., Vandali W., *La compliance in banca*, Bancaria Editrice 2005

<sup>31</sup> Banca d'Italia, Disposizione di Vigilanza N. 688006 del 10-07-2007



## 3.2 LA FUNZIONE COMPLIANCE

Il termine inglese “*compliance*” significa “rispetto, obbedienza” e viene generalmente utilizzato con riferimento sia a precetti normativi, sia a contratti. Questo sostantivo deriva dal verbo “*to comply*”, che traduce l’espressione italiana “agire in conformità di”. Scopo della funzione di *compliance* è il rispetto della normativa; essa presuppone per questo l’analisi dei sistemi che le banche pongono in essere al fine di vigilare sul rispetto delle norme.

Un obiettivo importante della funzione organizzativa è assistere l’intermediario finanziario – bancario nella gestione dei rischi di perdite finanziarie e di reputazione e di non incorrere in sanzioni legali dovute al mancato rispetto delle leggi, dei regolamenti, dei codici di condotta specifici e delle prassi operative riconosciute.

Il Comitato di Basilea nel documento dell’ottobre del 2003 aveva raccomandato alle banche di valutare attentamente lo sviluppo al loro interno di una funzione dedicata alla *compliance* normativa<sup>32</sup> e nel luglio del 2007 la Banca d’Italia ha pubblicato le disposizioni di vigilanza per le banche in materia di presidio e controllo di conformità alle norme. Queste dettano principi di carattere generale, volti a individuare le finalità e i principali compiti della funzione di conformità, riconoscendo nel contempo alle banche piena discrezionalità nella scelta delle soluzioni organizzative più idonee ed efficaci per realizzarli<sup>33</sup>. Esse si applicano alle banche e ai gruppi bancari secondo il principio di proporzionalità, in coerenza quindi con le specifiche caratteristiche dimensionali e operative<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, The compliance function in banks, ottobre 2003, in cui sono contenuti undici principi guida sull’argomento

<sup>33</sup> Banca d’Italia, Disposizione di Vigilanza N. 688006 del 10-07-2007

<sup>34</sup> Il principio di proporzionalità costituisce un requisito cui deve essere informata la regolamentazione, secondo i dettami della *better regulation*. Esso è stato introdotto nel nostro ordinamento dall’art. 23 della L.262/2005, secondo cui agli atti aventi natura regolamentare o di contenuto generale delle attività deve applicarsi il principio di proporzionalità, inteso come « criterio di esercizio del potere adeguato al raggiungimento del fine, con il minore sacrificio degli interessi dei destinatari. A questo fine, esse consultano gli organismi rappresentativi dei soggetti

La *compliance* si è affermata negli anni recenti con prepotenza sulla scena dei mercati finanziari e mondiali. Le autorità internazionali di vigilanza si aspettano dunque che le banche sviluppino al loro interno politiche di guida coerenti, adeguati presidi organizzativi e procedure sull'adeguatezza normativa in maniera tale da garantire un controllo preventivo (*ex-ante*) in termini di *compliance* e un'azione correttiva adeguata (*ex-post*) nel momento in cui si siano verificati problemi e anomalie in termini di conformità<sup>35</sup>.

Un essenziale adempimento che la funzione è chiamata a svolgere è inoltre la consulenza e l'assistenza nei confronti degli organi di vertice in tutte le materie in cui assume rilievo il rischio di non conformità; si predispongono così, flussi informativi diretti agli organi aziendali e alle strutture coinvolte (gestione del rischio operativo e revisione interna), e le verifiche dell'efficacia degli adeguamenti organizzativi (strutture, processi, procedure operative e commerciali) predisposti per la prevenzione del rischio di conformità.

La *compliance* è però un processo che coinvolge l'intera attività e organizzazione della banca, partendo da ogni tipologia di attività e coinvolgendo tutte le unità organizzative (dall'alta direzione fino alle singole unità produttive); si muove dai valori e dalle strategie aziendali sino a indirizzare le politiche, le procedure, le prassi operative e i comportamenti individuali. Essa si compone pertanto di un insieme strutturato di presidi organizzativi e operativi che gli intermediari sono chiamati a comporre autonomamente e individualmente per diffondere al tempo stesso la "cultura della *compliance*" in azienda, ma soprattutto per far rispettare in concreto le indicazioni previste dalle norme, dalle disposizioni e dai regolamenti vigenti e dalle prassi di riferimento.

---

vigilati, dei prestatori di servizi finanziari e dei consumatori». La funzione di compliance, Bancaria n. 2/2008

<sup>35</sup> Pogliaghi P., Vandali W., *Funzione e attività di compliance nelle banche*, Bancaria n.2/2007

La disciplina della *compliance* trae origine dalle finalità stesse che essa intende perseguire:

- proteggere gli interessi dei clienti e di altri soggetti esterni alla banca;
- disciplinare il comportamento dei dipendenti responsabilizzandoli;
- definire l'assetto organizzativo, di *governance* e di processo della banca e far perno sulle forze endogene della stessa costruendo un sistema di incentivi piuttosto che di deterrenti.

Nell'attuale situazione dei mercati finanziari si condivide l'importanza della *compliance* che deve essere autonoma dalle altre funzioni di controllo.

Le sue finalità essenziali sono ottenute solo se la funzione identifica, valuta e gestisce il rischio di violazioni normative, assicura che le procedure interne siano coerenti con l'obiettivo di prevenire la violazione di leggi, di regolamenti, di codici di condotta ed etici applicabili alla banca. Per svolgere efficacemente i suoi compiti, la funzione *compliance* deve identificare le norme applicabili alla banca e le aree a rischio di non conformità, costruire procedure organizzative adeguate alla prevenzione di detto rischio e verificare che le procedure siano efficaci ed effettivamente applicate all'interno della banca.

Inoltre l'aderenza alle disposizioni sopra richiamate e l'assunzione di condotte allineate alle *best practice* e alle disposizioni interne previste dalle banche generano un processo di creazione e di crescita del valore aziendale, attraverso il rafforzamento e la preservazione del buon nome e della fiducia del pubblico nella correttezza operativa e gestionale della banca così si contribuisce soprattutto ad evitare perdite, si favorisce il risparmio di capitale e conseguentemente la crescita dell'utile nel breve oltre che il consolidamento dell'istituto stesso nel medio – lungo termine.

### **3.3 IL D.LGS. N. 231/2001 E LA FUNZIONE COMPLIANCE**

Credo sia necessario esaminare attentamente il rapporto tra il Decreto Legislativo n. 231/2001 e la funzione *compliance*.

Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 introduce la «disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica»; tale decreto disciplina la responsabilità dell'ente per taluni illeciti, dipendenti da reato, posti in essere nell'interesse o a vantaggio dell'ente medesimo da persone che al suo interno rivestono un ruolo apicale o da soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza dei primi.

La norma si pone l'obiettivo di favorire il progressivo radicamento di una cultura aziendale della legalità e a tale scopo il legislatore ha approvato una complessa e gravosa serie di sanzioni, pecuniarie, interdittive, cautelari da più parti evidenziate quali serio pericolo per la stessa continuità dell'impresa. Inoltre in caso di accertamenti di reato, le attività di prevenzione poste in essere dalle aziende saranno valutate anche dalla magistratura penale essendo l'ente soggetto ad indagine penale.

Le tipologie di reato dalle quali può conseguire la responsabilità dell'ente sono indicate dall'art. 24 all'art. 25 octies del decreto stesso. Si tratta di reati contro la pubblica amministrazione (corruzione e concussione), reati societari (es. false comunicazioni sociali, ostacolo all'esercizio delle autorità pubbliche di vigilanza, agiotaggio), reato di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato, delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico, delitti contro la personalità individuale.

Il decreto indica quale presupposto soggettivo rilevante ai fini della imputazione della responsabilità in capo all'ente che il reato sia compiuto da:

- a) persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione e direzione dell'ente o di una sua unità

organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso;

- b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui sopra<sup>36</sup>.

Alla prima categoria appartengono quelle persone definite dal decreto “soggetti in posizione apicale” e cioè, il presidente, gli amministratori, il direttore generale, i responsabili di unità organizzative autonome. Nella seconda, invece, rientrano i dipendenti sottoposti alla direzione e al controllo dei soggetti in posizione apicale.

Nel caso di Veneto Banca, data la natura internazionale del Gruppo, devono ritenersi soggette alla normativa in esame anche le persone di nazionalità italiana che rivestono le cariche / posizioni di cui sopra presso le strutture delle banche estere, per quei reati che, per quanto compiuti all'estero, abbiano comunque dei riflessi in Italia<sup>37</sup>.

La normativa prevede, tuttavia, che se il reato sia stato commesso da persone in posizione apicale, l'ente non risponde dell'illecito se prova che “l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi”<sup>38</sup>. Nel caso in cui l'illecito sia stato compiuto da soggetti sottoposti all'altrui direzione, l'ente è responsabile se l'adempimento del reato è stato reso possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza. Anche in questo caso, però, la responsabilità è esclusa nel caso in cui l'ente, prima della commissione del reato, abbia attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello

---

<sup>36</sup> Art. 5, comma 1, lett. a e b del D.lgs. 231/2001

<sup>37</sup> Art. 4, “nei casi ed alle condizioni previste dagli articoli 7-8-9-10 del codice penale, gli enti che hanno la sede principale nel territorio dello stato rispondono anche in relazione ai reati commessi all'estero, purché nei loro confronti non proceda lo stato del luogo in cui è Stato commesso il fatto”.

<sup>38</sup> Art. 6, comma 1 del D.lgs.231/2001

verificatosi e questo sia affidato ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo<sup>39</sup>.

Nello specifico, il modello organizzativo deve rispondere alle seguenti esigenze:

- a) individuare le attività che risultano interessate dalle potenziali casistiche di reato;
- b) prevedere specifici protocolli in base ai quali programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni relative ai reati da prevenire;
- c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli stessi;
- e) introdurre un sistema disciplinare tramite il quale sanzionare il mancato rispetto delle misure che sono indicate nel modello.

L'efficace attuazione del modello di organizzazione richiede:

- a) una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività;
- b) un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello<sup>40</sup>.

L'adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo è previsto dalla legge in termini di facoltatività e non di obbligatorietà; la mancata adozione non è soggetta ad una sanzione, ma espone la banca

---

<sup>39</sup> Art. 7, comma 2 del D.lgs. 231/2001

<sup>40</sup> Art. 7, comma 4.

alla responsabilità per gli illeciti realizzati dagli amministratori e dipendenti<sup>41</sup>.

Pertanto l'aspetto rilevante del modello, affinché si parli di un'efficace prevenzione, è costituito dall'effettivo funzionamento del modello e dall'inclusione dello stesso nell'attività di Vigilanza, strutturata e organizzata in modo adeguato per scoprire ed eliminare le situazioni di rischio.

Esso è il risultato di una precisa mappatura dei rischi, di definizione dei ruoli e di competenze e di un'attenta considerazione delle varie tipologie di reato previste nel Decreto Legislativo.

Per queste ragioni, il decreto n. 231/2001 e il sistema *compliance* presentano, dal punto di vista sistematico e funzionale, numerosi profili di contatto in quanto entrambe le discipline, seppure con effetti e conseguenze diverse, attribuiscono rilevanza all'organizzazione dell'ente ed al connesso sistema di prevenzione del rischio e lasciano ampio margine di autonomia nelle modalità concrete di costruzione del modello di prevenzione e prevedono la creazione di un soggetto che vigila sul modello di prevenzione, con caratteristiche di autonomia, indipendenza e continuità d'azione.

Di conseguenza, un approccio sinergico alla prevenzione efficace dei rischi "impone" alla banca di prefigurare forme di collaborazione, scambio e interrelazione tra i soggetti *compliance* e i soggetti previsti nel D.lgs. 231/2001.

### **3.4 I CONTROLLI INTERNI NEL GRUPPO VENETO BANCA**

La funzione di *Compliance* nel Gruppo Veneto Banca si colloca all'interno del sistema dei controlli interni e la sua attività, dotata di

---

<sup>41</sup> Confindustria, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo*, 31 marzo 2008

autonomia e indipendenza, si estende a tutta l'organizzazione aziendale, ha quindi possibilità di intervento a tutti i livelli dell'organizzazione e dà consulenza a tutti i soggetti aziendali, da quelli apicali alle singole unità operative.

Il suo sistema di controllo interno è dotato di una forte coerenza e mirato a garantire l'efficacia e l'efficienza della gestione; esso rappresenta il coordinamento del governo di tutte le tipologie di rischio assunte dal Gruppo, perciò ben si comprende come un solido sistema di controllo interno sia l'arma più efficace per prevenire problemi che possono minare alla base la solidità e la reputazione di una banca.

Nelle Istruzioni di Vigilanza, la Banca d'Italia definisce in modo ampio il sistema dei controlli interni come "l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali ed il conseguimento delle seguenti finalità:

- efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali;
- conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza nonché con le politiche, i piani, i regolamenti, il sistema dei controlli di linea e le procedure interne"<sup>42</sup>.

Il sistema dei controlli interni, avendo come fine la corretta gestione di tutte le attività della Banca, coinvolge, con diversi ruoli il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, la Direzione Generale e il personale dipendente.

---

<sup>42</sup> Pogliaghi P., Vandali W., *La compliance in banca*, Bancaria Editrice 2005



Il sistema dei controlli è stato profondamente modificato alla luce dei nuovi assetti organizzativi del Gruppo, che hanno determinato l'istituzione di una struttura di Holding.

Dal 1° gennaio 2008 tale sistema, tenendo presenti le indicazioni contenute nelle Istruzioni di Vigilanza di Banca d'Italia, prevede:

- *controlli di linea*, finalizzati ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Essi sono effettuati o dalle stesse strutture produttive o incorporati nelle procedure o dell'attività di back-office delle diverse unità operative (Filiali ed Uffici centrali operativi);
- *controlli sulla gestione dei rischi*, che hanno l'obiettivo di concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio, di verificare il rispetto dei limiti fissati alle varie funzioni operative e di controllare la coerenza dell'operatività delle singole aree produttive con gli obiettivi di rischio / rendimento assegnati. Questi controlli sono compiti della Direzione Centrale Pianificazione per il rischio di mercato e di tasso di interesse e della Direzione Centrale Crediti per il rischio di credito<sup>43</sup>;
- *attività di revisione interna*, volta a controllare la regolarità dell'attività operativa, ad individuare andamenti anomali o violazioni delle procedure e della regolamentazione, nonché a valutare la funzionalità complessiva del sistema dei controlli interni. Essa è condotta nel continuo e in via periodica, in determinate situazioni da strutture diverse e indipendenti da quelle produttive, anche attraverso verifiche *in loco*.

In questo modo, sulla base di queste tipologie di attività, si viene a definire il sistema dei controlli interni, il quale prevede un'articolazione secondo questi diversi livelli di controllo, da realizzare con riferimento a

---

<sup>43</sup> Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre deliberato la costituzione della funzione di Compliance, che ha il compito di controllare il rischio di conformità della normativa interna del Gruppo Veneto Banca e di tutte le sue componenti con le norme di legge vigenti.

ciascuna unità operativa, o meglio, per ciascuno dei processi che tali unità operative pongono in essere all'interno dell'organizzazione aziendale. In altri termini, è possibile, con riferimento a ciascuna delle categorie di processi finora individuati, rispettivamente di governo, produttivi, di supporto, e, in un certo senso, anche degli stessi processi di coordinamento del gruppo e delle attività internazionali, definire un insieme di flussi di controllo, i quali vengono strutturati secondo questi diversi livelli di controllo, e vengono posti a sistema, in maniera tale da garantire il presidio del rischio e il raggiungimento degli obiettivi aziendali<sup>44</sup>.

Veneto Banca Holding nell'ambito dell'attività di indirizzo, coordinamento e controllo del Gruppo, ha impostato il sistema dei controlli interni della Capogruppo, delle Banche Rete e delle Società Prodotto in modo da consentire il controllo sia sulle scelte strategiche del Gruppo nel suo complesso, sia sull'equilibrio gestionale delle singole componenti.

A tale scopo esso è continuamente aggiornato ed adeguato alle diverse attività della Holding e delle società controllate dalla stessa.

Già nel corso del 2007 erano state avviate dalla Direzione Centrale Mercato Estero le attività di adeguamento all'impostazione del Gruppo Veneto Banca in materia anche per le Partecipate Estere, presso le quali vengono eseguiti i controlli in loco.

Il sistema dei controlli interni deve:

- coprire tutte le tipologie di rischio: di credito, di tasso di interesse, di mercato, di liquidità, operativi;
- prevedere flussi informativi volti ad assicurare al Consiglio di Amministrazione, o agli organi da esso delegati, piena conoscenza e governabilità di fatti aziendali;
- essere continuamente aggiornato per governare i rischi derivanti dall'ingresso in nuovi mercati o settori operativi.

---

<sup>44</sup> Pesic V., *Il Sistema dei Controlli Interni nella banca*, Bancaria Editrice 2009

### 3.4.1 Profili dei rischi del Gruppo

Per garantire un'efficiente e prudente gestione al fine di far sì che nel tempo la redditività sia proporzionata ai rischi assunti ed adeguata alle condizioni economico patrimoniali e che la condotta operativa sia improntata a criteri di correttezza, è necessario disporre di un sistema informativo che consenta la rilevazione, la misurazione ed il controllo delle diverse tipologie di rischio.

Con il termine rischio viene qualificata una situazione di incertezza dalla quale non è possibile trarre elementi sufficienti di conoscenza circa l'esito finale di un determinato evento. Naturalmente il rischio è tanto maggiore quanto più vari e numerosi sono gli esiti possibili dell'evento considerato<sup>45</sup>.

Il Gruppo, nel compimento delle proprie attività, si trova ad essere esposto a diverse tipologie di rischio, che sono riconducibili al rischio di credito, al rischio di mercato, di tasso, di liquidità ed al rischio operativo.

#### – **Rischio di Credito**

È il rischio che, nell'ambito di un'operazione creditizia, il debitore non assolva anche solo in parte ai suoi obblighi di rimborso del debito, con effetti negativi sia sulla posizione creditoria sia sul bilancio del Gruppo. Esso riguarda non solo le perdite preventivate. Il rischio creditizio costituisce un fenomeno estremamente rilevante, da considerare al fine di poter correttamente determinare la contribuzione sugli impieghi; esso è collegato all'affidabilità del cliente, alla sua solvibilità ed agli eventuali rischi specifici derivanti da impieghi all'estero e dipendenti in maniera peculiare dalla situazione economica del paese considerato. Nell'ultimo periodo si sta assistendo per le banche ad un aumento di tale tipologia di rischio, a causa dell'instabilità economica generale<sup>46</sup> e dell'aumento

---

<sup>45</sup> Roma G., *I controlli sull'attività bancaria*, Edibank 1999

<sup>46</sup> In questo contesto economico frequenti sono i fallimenti ed alto è il tasso di licenziamento

della concorrenza, dell'acquisizione di clienti appartenenti a fasce sempre più marginali e dell'incremento dei crediti che usufruiscono di garanzie di terzi che agiscono aumentando i rischi indiretti;

– **Rischio di Mercato**

È il rischio di variazione del valore di uno strumento finanziario e/o di un portafoglio per effetto del movimento dei parametri di mercato di riferimento.

All'interno del Rischio di Mercato vengono fatte rientrare le seguenti tipologie di rischio, come previsto dalle Istituzioni di Vigilanza della Banca d'Italia:

▪ Rischio di Posizione

Esprime il rischio che deriva dalle oscillazioni del prezzo dei valori mobiliari per fattori attinenti all'andamento del mercato e alla solvibilità della società emittente. Il rischio di posizione comprende due distinti elementi:

1. il *rischio generico*, che si riferisce al rischio di perdite causate da un andamento sfavorevole dei prezzi della generalità degli strumenti finanziari negoziati;
2. il *rischio specifico*, che consiste nel rischio di perdite causate da una sfavorevole variazione del prezzo degli strumenti finanziari negoziati dovuta a fattori connessi con la situazione dell'emittente (es. titoli obbligazionari);

▪ Rischio di Regolamento

È il rischio che si determina nelle operazioni di transazioni su titoli qualora la controparte alla scadenza del contratto non adempia alla propria obbligazione di consegna dei titoli o degli importi di denaro dovuti;

▪ Rischio di Controparte

È il rischio che la controparte non adempia alla scadenza ai propri obblighi contrattuali;

- Rischio di Concentrazione

È il rischio derivante dalla concentrazione delle posizioni creditizie in determinati settori o aree geografiche specifiche;

- Rischio di Cambio

Rappresenta il rischio di subire perdite per effetto di avverse variazioni dei corsi delle divise estere su tutte le posizioni detenute dalla Banca indipendentemente dal portafoglio di allocazione;

- Rischio Paese

È il rischio associato alla possibilità di perdita in seguito all'insolvenza di uno Stato estero, o di provvedimenti di uno Stato estero che sospendano i regolamenti internazionali.

- **Rischio di Tasso di Interesse**

E' il rischio derivante dell'effetto negativo dovuto a impreviste variazioni dei tassi di interesse, che si riflettono sul margine della gestione o sul valore degli impieghi sul mercato, quindi sul conto economico o sul capitale della banca;

- **Rischio di Liquidità**

Il Rischio di Liquidità è il rischio derivante dalla capacità di raccogliere fondi per soddisfare tempestivamente gli impegni e a prezzi convenienti per l'Istituto; esso è connesso quindi ad un eventuale squilibrio tra flussi finanziari in uscita e flussi finanziari in entrata;

– **Rischio Operativo**

È il rischio di perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esterni, attribuibile quindi alle conseguenze di comportamenti scorretti o di deficienze procedurali.

*Figura 2.1: I rischi connessi alla gestione*



Fonte: A cura dell'autrice

Le esperienze maturate nel settore bancario consentono di affermare che un efficace sistema di controlli interni concorre in modo decisivo ad accrescere l'efficienza del processo produttivo limitando il pericolo di esporre l'intermediario all'assunzione incontrollata di rischi che, una volta tradotti in perdite, possono minare la redditività e infine la stessa stabilità.

Inoltre un adeguato sistema di controllo assicura la profittabilità oltre il breve periodo.

Il sistema dei controlli deve però essere calibrato sulle dimensioni, la complessità e le specificità di business di ciascuna impresa: un eccesso di controlli sui rischi marginali non è coerente e aggrava inutilmente i costi di gestione; mentre la carenza di controlli su attività strategicamente rilevanti può determinare l'assunzione di rischi eccessivi e maggiori perdite future.

La coerenza deve permanere nel tempo e seguire l'evoluzione dell'impresa e del contesto ambientale.

I controlli interni sono un valore aziendale essenziale per il raggiungimento dei propri obiettivi, indispensabile strumento di governo dei rischi finanziari, così come nel rischio organizzativo.

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

Il Gruppo Veneto Banca ha acquisito piena consapevolezza del fatto che il sistema dei controlli interni non è un centro di costo, ma uno strumento di creazione di valore; anche gli investimenti – organizzativi, patrimoniali, professionali – in questo settore si traducono in crescita economica riducendo i rischi e migliorando l'efficienza organizzativa.

## **Capitolo 4**

### **PREDISPOSIZIONE DEGLI STRUMENTI FUNZIONALI ALL'ESECUZIONE DEI CONTROLLI DI SECONDO LIVELLO E MONITORAGGIO DEI RISCHI NELLE PARTECIPATE ESTERE DEL GRUPPO**

#### **4.1 LA GESTIONE BANCARIA E ATTIVITA' BANCARIA ALL'ESTERO**

La gestione bancaria è un complesso di operazioni tra loro coordinate svolte con lo scopo di raggiungere gli obiettivi aziendali; essa deve tener presente il contemporaneo conseguimento di tre obiettivi fondamentali: operare in condizioni di liquidità, mantenersi in stato di solvibilità, conseguire un reddito adeguato e soddisfacente.

L'obiettivo di operare in condizioni di liquidità riguarda l'equilibrio finanziario e deriva dal fatto che la banca opera prevalentemente con fondi ricevuti in deposito e deve sempre essere in grado di far fronte regolarmente e tempestivamente alle richieste di rimborso e agli altri pagamenti. La liquidità è misurata dal rapporto impieghi / depositi definito, grado di liquidità.

L'obiettivo di mantenersi in stato di solvibilità riguarda l'equilibrio patrimoniale che tende a conservare il valore delle attività superiore a quello delle passività al fine di permettere alla banca di assolvere nel periodo di crisi, alle proprie obbligazioni in caso di liquidazione.

Un altro importante obiettivo è quello di conseguire un reddito soddisfacente e riguarda l'equilibrio economico in modo tale che sia remunerato non solo il capitale investito, ma sia potenziata anche l'attività attraverso l'autofinanziamento.

Tutte le banche, considerato il costante processo di globalizzazione in atto, tendono a far sentire la loro presenza anche all'estero; questo è avvenuto anche per il Gruppo Veneto Banca Holding in Romania, in



Moldavia, in Albania e in Croazia, spinto dall'attiva presenza di imprese italiane che hanno delocalizzato in questi Paesi.

Ora l'espansione di una banca in piazza straniera può avvenire in via indiretta o diretta. Il primo modo viene realizzato mediante rapporti di corrispondenza con banche estere, accordi di collaborazione, uffici di rappresentanza. Il secondo modo si attua invece creando *joint venture*, acquistando partecipazioni di minoranza e partecipazioni di controllo e creando società affiliate in cui la banca possiede il 100% del capitale; questa ultima è costituita in forma giuridicamente autonoma, conserva la nazionalità del Paese in cui opera anche se è controllata da una banca estera.

Il Gruppo Veneto Banca per imporre la sua presenza all'estero è ricorso al secondo metodo: sia all'acquisto di partecipazioni di controllo, sia a partecipate che possiedono il 100% del capitale e il bilancio di queste si consolida con il bilancio delle altre collegate di tutte le banche appartenenti al Gruppo.

E' un sistema molto complicato, in cui i rischi sono molteplici e potenzialmente dannosi sia alla reputazione, sia alla redditività dell'Istituto. Questo esige di conseguenza un sistema di controlli interni adeguato e suscettibile di cambiamenti per rispondere prontamente alle diverse situazioni in continua evoluzione; in questo si inserisce la *compliance* che non può essere "slegata" dal Decreto Legislativo 231/2001, anche per non incorrere nelle sanzioni previste dal predetto decreto<sup>47</sup>.

La disciplina sulla *compliance* ha reso obbligatoria per tutte le banche l'istituzione di una nuova funzione di controllo di secondo livello, che opera seguendo principi e tecniche proprie della gestione dei rischi e contribuisce ad assicurare la conformità dell'operato dell'intermediario a tutte le normative vigenti.

---

<sup>47</sup> Si vedano Art. 6-7 del D.lgs 231/2001

Il corretto processo di governo dei rischi e di misurazione delle performance a livello di Gruppo non può prescindere da un sistema dei controlli capace di garantire, per tutte le partecipate italiane ed estere, l'identificazione, la misurazione ed il monitoraggio dei rischi assunti o assumibili nelle differenti aree operative mediante metodologie e procedure formalizzate e condivise.

#### **4.2 OBIETTIVI DEL CONTROLLO**

Considerate l'importanza e la valenza strategica che va assumendo la componente estera nel Gruppo Veneto Banca, il Consiglio di Amministrazione ha attuato il progetto di creazione degli strumenti necessari per effettuare i controlli di secondo livello.

Questi strumenti consistono in flussi di dati e in procedure di rielaborazione dati che, forniti mensilmente dalle singole banche alle relative funzioni della Holding, consentono a questa ultima di monitorare costantemente i seguenti rischi: gestionale, di liquidità, di tasso d'interesse, di mercato e di credito.

#### **4.3 SOGGETTI CHE INTERVENGONO NEL PROGETTO**

Il progetto coinvolge diversi soggetti:

- a. le singole Banche Estere del Gruppo e le relative Software House che sono tenute a predisporre e inviare periodicamente tutti i flussi sulla base dei tracciati definiti con gli organi responsabili delle funzioni centrali della Holding;
- b. gli uffici di Sistemi di Pianificazione e Controllo, Risk Management e Vigilanza Crediti della Capogruppo; questi hanno predisposto i

parametri dei primi tracciati standard, che definiscono i flussi dei dati;

c. il Servizio Banche Estere con il ruolo di coordinamento del progetto.

#### **4.4 IL PROCESSO DEL PROGETTO**

Il progetto è suddiviso in tre fasi principali:

##### **1. Definizione dei tracciati dei flussi**

Fondamentale è la prima fase il cui scopo è la definizione dei tracciati che devono caratterizzare i flussi dei dati necessari per il monitoraggio dei rischi e il raggiungimento degli obiettivi di controllo già indicati.

Questa fase esige da parte dei soggetti interessati un'attenta analisi dei prodotti e dei servizi che le singole banche offrono; ugualmente importante è la verifica della struttura dei dati contenuti nei singoli sistemi informativi.

Punto di partenza sono i tracciati standard predisposti dalle funzioni Sistemi di Pianificazione e Controllo, Risk Management e Vigilanza Crediti della Holding; questi vengono ulteriormente analizzati con le singole banche estere al fine di arrivare alla definizione di tracciati condivisi che siano specifici per ogni realtà ed efficienti.

A tal fine è stato definito un set di otto flussi riguardante ognuno una particolare situazione da monitorare.

Questa definizione concordata da tutti i soggetti porta ad un'interpretazione univoca e non ambigua dei tracciati, da parte sia della Holding, sia delle singole banche estere.

## **2. Testing**

Definiti i tracciati, inizia la fase di testing che consiste nella produzione di flussi, da parte delle singole banche estere e delle relative Software House. Le funzioni di Holding preposte verificano poi questi flussi e, se necessario apportano le opportune modifiche affinché siano obiettivamente rappresentativi della situazione economico finanziaria della singola banca da cui provengono. Infatti la fase di testing ha come scopo il conseguimento di un livello di validità dei dati tale da garantire il raggiungimento degli obiettivi di analisi già menzionati, cioè una obiettiva rappresentazione economico finanziaria della banca in questione.

## **3. Validazione e produzione**

Una volta testati con esito positivo, i flussi vengono validati e diventano operativi ed obbligatori per tutti i soggetti interessati.

Di conseguenza le banche estere sono tenute a fornire periodicamente con cadenza mensile tutti i flussi concordati e definiti, come già indicato nelle fasi precedenti. Questi sono poi inviati al Sistema di Pianificazione che li elabora ai fini aziendali di monitoraggio dei rischi.

Con dati obiettivamente validi la Holding ha così sotto controllo l'intero sistema, può monitorare efficacemente i rischi che esso corre e decidere le scelte strategiche in modo più consono alla situazione globale.

## **4.5 TRACCIATI E FLUSSI**

E' importante descrivere come sono strutturati i tracciati al fine di interpretarli correttamente e quindi capire la realtà che essi rappresentano, essendo questa la loro funzione.

#### 4.5.1 Contenuto dei tracciati

Per effettuare i controlli di secondo livello vi è un set di 8 flussi che le Banche Estere devono fornire mensilmente alla Holding; essi sono suddivisi in due categorie sulla base delle procedure e dei dati che devono fornire perché si possa avere una rappresentazione esaustiva delle particolari situazioni monitorate.

La prima categoria è composta da sei flussi che devono coprire i seguenti ambiti:

- Anagrafe: il tracciato prevede la fornitura di tutte le informazioni anagrafiche della clientela e delle controparti censite nel sistema informativo della banca (nome, cognome, residenza, ecc.), nonché delle informazioni aggiuntive che consentano di delineare il profilo di rischio del soggetto (rating, fatturato).
- Prodotti dell'attivo e del passivo: sono tre i tracciati che prevedono la fornitura di tutte le informazioni necessarie per effettuare le analisi dei prodotti dell'attivo fruttifero e del passivo oneroso, sia che siano definite o non definite le scadenze contrattuali. Le informazioni che devono essere contenute nei flussi dei dati si riferiscono sia alla clientela ordinaria che all'interbancario (controparti istituzionali). I flussi dei dati riguardano i depositi a vista, i conti correnti di deposito, gli scoperti di conto corrente, gli sconfinamenti, i crediti a contenzioso, le immobilizzazioni materiali e immateriali, i mutui e i prestiti personali.
- Piani di ammortamento: i tracciati prevedono la fornitura delle informazioni specifiche relative ai soli rapporti, sia di clientela ordinaria che dell'interbancario, che hanno un piano di

ammortamento della quota capitale. I dati contenuti nei flussi riguardano le specifiche dei piani, il dettaglio delle rate;

- Dati Patrimoniali ed Economici: i tracciati prevedono la fornitura dei dati di natura sia patrimoniale che economica della banca che devono essere ricavati direttamente dalla procedura contabile e dalle sue fonti dirette. Il flusso deve pertanto contenere tutti i dati necessari per rappresentare la situazione contabile della banca alla data di riferimento.

La seconda categoria è composta da due flussi che devono coprire i seguenti ambiti:

- Inventario Conti Correnti: il tracciato prevede la fornitura di tutti i dati riguardanti le diverse tipologie dei conti correnti che sono necessari per effettuare l'analisi di rischio per singolo cliente. I flussi pertanto contengono i dati relativi al censimento dei rapporti degli importi relativi agli affidamenti, agli utilizzi e sconfinamenti;
- Elenco rapporti di utilizzo in essere: il tracciato prevede la fornitura in modo dettagliato di tutti i dati riguardanti le forme tecniche di utilizzo, esclusi i conti correnti, necessari ad effettuare l'analisi di rischio per ogni singolo cliente.

#### **4.5.2 Struttura dei tracciati e dei flussi**

Nei tracciati che devono essere utilizzati per predisporre i flussi di dati, oltre ad essere definiti i contenuti dei files, ne vengono specificate anche le dimensioni ed i formati con cui i dati devono essere forniti alle Funzioni di Holding.

Le specifiche fornite per ogni tracciato sono le seguenti:

- **Codice Info:** rappresenta il codice che identifica il tipo di informazione richiesta;
- **Formato Info:** viene indicato il tipo di formato (carattere, data o numero) con il quale l'informazione deve essere fornita;
- **Lunghezza:** viene indicato il numero di caratteri previsti per il dato.

Al fine di agevolare la corretta alimentazione dei tracciati vengono fornite le seguenti informazioni:

- **Descrizione Info:** rappresenta una breve descrizione del tipo di informazione richiesta con lo scopo di specificare alle banche estere ciò di cui si necessita;
- **Esempio del formato:** viene indicato, per ogni dato richiesto, l'esempio dell'indice da adottare nel momento di invio delle informazioni;
- **Note:** vengono indicate le eventuali note esplicative per poter comprendere in modo chiaro e non ambiguo il tipo di informazione richiesta;
- **Obbligatorio?:** indica se la presenza del dato è indispensabile fin da subito per poter poi impostare i controlli.

#### **4.6 ESEMPIO DI UNTRACCIATO: CONTI CORRENTI BANCARI**

Viene riportato un esempio di tracciato, quello dei conti correnti e ne vengono spiegate la strutturazione e la composizione di ogni suo singolo campo definito<sup>48</sup> e ritenuto necessario per un corretto controllo della situazione oggetto di analisi.

---

<sup>48</sup> Nel suo formato e nella lunghezza



Codice Info	Formato Info	Descrizione Info	Note	Obbligatorio?
CDC_SOC	Char	Codice società	Se non presente definire un codice da inserire per default Es. per Bis Banca BISB	Si
FILIALE	Char	Filiale	Codice della filiale dove è acceso il conto	Si
DATA1	Yyyymmgg	Data di riferimento estrazione	Data a cui si riferiscono i dati estratti (fine mese)	Si
CDG	Char	NDG controparte	Codice identificativo della controparte (cliente)	Si
COD_GRUPPO	Char	Codice del gruppo economico di appartenenza del cliente	Se non presente lasciare null	Si
TIPONDG	Char	Tipo NDG (pf, spa, srl, etc)		Si
ANAGRAFE	Char	Nome Cognome / Ragione Sociale		Si
CON	Char	Codice Classificazione tipo strumento	Secondo classificazione interna	Si
DIV	Char	Divisa	Es. LEK / USD / GBP ecc. secondo lo standard ISO	Si
CAP_EURO	Num (+ / -)	Saldo contabile puntuale alla data di riferimento, espresso in euro		Si
CAP1_VAL	Num (+ / -)	Saldo contabile puntuale alla data di riferimento, espresso in divisa originaria		Si
FIDO_VAL	Num	Importo dell'affidamento concesso espresso in divisa originaria		Si
FIDO1_EURO	Num	Importo dell'affidamento concesso espresso in euro		Si
SCONF_VAL	Num	valuta originaria		Si
SCONF_EURO	Num	Importo dello sconfinamento in euro		Si
DATA2	yyymm	Data di accensione del conto		Si
DATA3	yyymm	Data dell'ultimo movimento effettuato dal cliente		Si
MOV_A_3	Num	Sommatoria della movimentazione "avere" degli ultimi tre mesi	Dati espressi in euro	Si
MOV_B_3	Num	Sommatoria della movimentazione "dare" degli ultimi tre mesi	Dati espressi in euro	Si
RATING	Char	Rating cliente	Es. A, AA	Si

- **Cdc\_Soc**: rappresenta il codice identificativo della banca con la quale il cliente intrattiene il rapporto di conto corrente. Questo codice consente di contestualizzare le analisi dei crediti e di effettuare verifiche a livello aggregato per le singole banche estere del gruppo;
- **Filiale**: rappresenta il codice interno identificativo della filiale titolare del rapporto di conto corrente. Esso consente di effettuare analisi di rischio di credito aggregato per la singola unità operativa della banca oggetto di analisi;
- **Data1**: data di fine mese a cui si riferiscono i dati estratti che sono pertanto aggiornati a questa data;
- **Cdg**: rappresenta il codice univoco con cui il singolo cliente è censito nel sistema informativo della banca. Esso può essere un codice interno e riconosciuto solamente nell'ambito della banca o del Gruppo, oppure riconosciuto a livello nazionale (Romania, Croazia, ecc.). Questo codice identificativo consente di eseguire analisi di rischio aggregate a livello di cliente;
- **Cod\_Gruppo**: codice che identifica i soggetti che appartengono ad un medesimo insieme unitario sotto il profilo del rischio (per connessione giuridica o connessione economica). Consente lo sviluppo di dinamiche previsionali sui rischi che possono riflettersi su tutti i soggetti appartenenti allo stesso gruppo economico;
- **TipoNDG**: il campo identifica la categoria di appartenenza del cliente (persona fisica, società di persone, società di capitali ed altre)<sup>49</sup>;
- **Anagrafe**: dati anagrafici identificativi del cliente (nome, cognome per la persona fisica o ragione sociale per le società);

---

<sup>49</sup> Questo codice consente anche di effettuare analisi settoriali di rischio per le varie categorie di appartenenza del cliente.

- **Con:** codice interno che identifica la tipologia di conto corrente, le sue caratteristiche e le conseguenti situazioni di rischio;
- **Div:** rappresenta la divisa originaria in cui è espresso il conto corrente. L'informazione deve essere fornita in forma carattere;
- **Cap\_Euro:** rappresenta il risultato espresso in euro alla data di estrazione (fine mese) della somma algebrica delle operazioni registrate sul conto corrente;
- **Cap1\_Val:** rappresenta il risultato espresso in divisa originaria alla data di estrazione (fine mese) della somma algebrica delle operazioni registrate sul conto corrente;
- **Fido\_Val:** è l'importo dell'affidamento erogato al cliente espresso in divisa originaria;
- **Fido1\_Euro:** è l'importo dell'affidamento erogato al cliente espresso in euro;
- **Sconf\_Val:** importo dei fondi utilizzati oltre il limite ufficialmente accordato dalla banca espresso in valuta originaria;
- **Sconf1\_Euro:** rappresenta l'importo espresso in euro utilizzato oltre il limite accordato dalla banca;
- **Data2:** rappresenta la data in cui è stato aperto il conto intestato al cliente;
- **Data3:** rappresenta la data dell'ultimo movimento sul conto corrente effettuato da parte del cliente;
- **Mov\_A\_3:** rappresenta la somma di tutti i movimenti di accredito sul conto corrente in valuta euro effettuati negli ultimi tre mesi precedenti la data di estrazione;
- **Mov\_B\_3:** rappresenta la somma di tutti i movimenti di addebito sul conto corrente in valuta euro compiuti negli ultimi tre mesi precedenti la data di estrazione;
- **Rating:** rappresenta la classe di rischiosità, alla quale appartiene il cliente, essa è associata ad una certa probabilità di insolvenza.

## **4.7 IL MONITORAGGIO DEI RISCHI**

Il Gruppo Veneto Banca Holding ha definito tracciati specifici per il monitoraggio costante dei seguenti rischi: gestionale, di liquidità, di tassi di interesse, di mercato e di credito. Per ognuno di questi ho ritenuto opportuno specificarne la natura e le eventuali conseguenze economico – patrimoniali nelle partecipate estere con i conseguenti riflessi positivi o negativi sulla Holding.

### **4.7.1 Monitoraggio del rischio gestionale**

L'esposizione al rischio di gestione è inevitabile in qualsiasi attività d'impresa; anche l'esercizio del credito è soggetto a questo rischio, cioè alla possibilità di subire perdite. Esso deriva soprattutto dal fatto che le decisioni aziendali sono prese in condizioni di incertezza poiché non è possibile prevedere in modo sicuro l'esito delle scelte operate: nella realtà le condizioni economico – finanziarie globali sono in continua evoluzione positiva o negativa.

I rischi gestionali si distinguono in rischi derivanti dall'attività di intermediazione creditizia, rischi relativi all'instabilità del mercato dei capitali, rischi relativi all'operatività della banca e altri relativi alle scelte strategiche.

Tra i rischi connessi all'attività bancaria rientrano anche i rischi operativi, nei quali vengono inclusi i rischi legati all'attività *online* della banca (rischi tecnologici), i rischi che derivano da un utilizzo illecito dei sistemi tecnologici da parte della banca (rischi legati alla sicurezza), nonché i rischi di inosservanza delle leggi e dei regolamenti (rischi legali o di *compliance*). L'attuale massiccia applicazione delle nuove tecnologie accentua questi rischi operativi, che rappresentano una parte importante del rischio complessivo affrontato dalla banca.

Per questo motivo il progetto approvato dal Consiglio d'Amministrazione del Gruppo Veneto Banca Holding prevede che sia attuata una rilevazione continua, sia delle performance reddituali a livello Banca, Filiale, Cliente (calcolo dei margini di contribuzione<sup>50</sup>: margine finanziario, margine di intermediazione e margine operativo), sia degli scostamenti dai budget assegnati; inoltre è prevista l'analisi della dinamica dei principali fattori che possono generare o indicare rischi gestionali (dinamica dei costi, dei servizi prodotti, degli indicatori di redditività, ecc.). Questa ultima analisi è di fondamentale importanza per rilevare i comportamenti non virtuosi che portano ad una minore efficienza reddituale e sono segnalati anche dagli scostamenti negativi dai budget assegnati.

Questa situazione fa sì che i rischi operativi<sup>51</sup> sono stati tenuti nella debita considerazione e monitorati dagli uffici competenti del Gruppo Veneto Banca Holding.

Esso ha predisposto una struttura avanzata e in continua evoluzione per la misurazione del rischio operativo; questa prevede l'utilizzo combinato delle informazioni sulle perdite operative storiche interne ed esterne, con fattori qualitativi derivanti da analisi e valutazioni nel contesto operativo.

La Capogruppo ha proseguito l'attività di implementazione di un sistema aziendale per la rilevazione e la misurazione del rischio operativo<sup>52</sup>, ponendo le basi per l'estensione di politiche, modelli e

---

<sup>50</sup> Il margine di contribuzione evidenzia il contributo che il prodotto in esame fornisce all'impresa per realizzare la copertura dei costi fissi; il reddito netto dell'impresa aumenta ogni volta che essa realizza nuovi prodotti, purchè il loro margine di contribuzione sia positivo. Se il margine di contribuzione è negativo, il prodotto in esame consuma il margine di contribuzione positivo degli altri prodotti realizzati dall'impresa di un importo pari al suo margine di contribuzione negativo, con un equivalente abbattimento del reddito netto dell'impresa stessa. Quando il margine di contribuzione è maggiore dei costi fissi si genera l'utile; quando è minore genera riduzione di reddito e perdite.

<sup>51</sup> È da sottolineare che le società bancarie sono continuamente esposte ai rischi operativi sopra indicati.

<sup>52</sup> Dal 2006 si è avvalsa della consulenza di una primaria società internazionale.

metodologie per la sua gestione anche alle altre società del Gruppo, partecipate estere comprese.

A tal proposito è operativo un sistema integrato di *Operational Risk Management*, in cui la valutazione della rischiosità operativa dell'azienda si basa sull'utilizzo di metodologie qualitative e quantitative. In particolare è importante il processo di *assessment* qualitativo in grado di quantificare obiettivamente le perdite attese ed inattese, indicando, come previsto dai tracciati, il settore economico a cui esse si riferiscono.

Nell'ambito del progetto di *Operational Risk Management* è stata emanata una circolare interna<sup>53</sup> volta a regolare in modo preciso e a rendere efficiente il processo di raccolta dati sulle perdite, sia per quanto riguarda le società del gruppo, sia per le partecipate estere coinvolgendo le strutture interne dell'azienda (Risk Management, Direzione Pianificazione, Direzione Legale, Direzione Amministrazione e Bilancio, Direzione Risorse Tecniche, Direzione Finanza, Direzione Internal Audit, Direzione Risorse Umane e Servizio Banche Estere).

#### **4.7.2 Monitoraggio del rischio di liquidità**

Un ulteriore rischio a cui è soggetta l'attività e di conseguenza la gestione economica di ogni banca è quello di liquidità, intesa come la capacità di far fronte, in ogni momento, alle richieste di rimborso delle passività in essere, mantenendo una condizione di economicità della gestione nel medio periodo<sup>54</sup>.

Il problema della liquidità è particolarmente sentito dalle banche che operano in prevalenza con fondi di terzi, i quali possono esigerne la restituzione a vista. Infatti esso presenta un aspetto finanziario e un aspetto economico: il primo consiste nella capacità finanziaria di soddisfare tempestivamente le proprie obbligazioni; il secondo richiede

---

<sup>53</sup> Circolare 55 del 2008 Veneto Banca Holding

<sup>54</sup> Roma G., *I controlli sull'attività bancaria*, Edibank 1999

che si adempì alle obbligazioni senza recare danno allo svolgimento dell'attività aziendale.

Quindi obiettivo primario per l'Istituto è conservare in equilibrio la tesoreria. Importanti a questo fine sono le riserve di liquidità, fondi disponibili a vista che possono essere di prima linea (contanti, valute estere), o di seconda linea (attività fruttifere che richiedono tempo e costi e possibili perdite in caso della loro trasformazione in denaro); una liquidità non in equilibrio porta di conseguenza ad una situazione di insolvibilità da parte della banca.

Tale rischio è misurato e gestito sia in ottica di breve, sia di medio - lungo termine. Nel primo caso si analizza il rischio che la banca non riesca a far fronte ai flussi di cassa in uscita generati dall'operatività nel breve periodo, per effetto di un'improvvisa tensione di liquidità, determinata da *shock* specifici della banca o sistemici del mercato. Nel secondo caso l'analisi è orientata a garantire la gestione ottimale della trasformazione delle scadenze tra raccolta ed impieghi, tramite un adeguato bilanciamento delle scadenze delle poste dell'attivo e del passivo, in modo da prevenire situazioni di crisi di liquidità future. Tale controllo è il necessario presupposto alla definizione del *funding plan* della banca.

La crisi finanziaria, nata nell'agosto 2007 dal segmento dei mutui immobiliari statunitensi ad alto rischio, ha profondamente mutato il contesto di riferimento, determinando una marcata riduzione della liquidità disponibile per le banche ed un brusco processo di *repricing* di tale rischio; per questo motivo è diventata essenziale una gestione "strategica" del rischio di liquidità, volta ad indirizzare il business.

Il compito di gestire l'attività di *funding* per tutte le banche del Gruppo spetta a Veneto Banca Holding; per quanto riguarda le banche estere, le attività di controllo di I livello sono svolte dal Servizio Tesoreria attivo presso la singola banca; essa si pone l'obiettivo di adottare in riferimento al rischio di liquidità scelte gestionali in merito alla dimensione dell'attività

di intermediazione ed alla composizione dell'attivo e passivo orientate alla massimizzazione del rendimento aggiustato per il rischio, sulla base delle linee guida di Veneto Banca Holding. L'importante attività di coordinamento tra le singole realtà estere e la Capogruppo è gestita dal Servizio Banche Estere.

La vigilanza relativa al rischio di liquidità si basa su due principi-cardine: la separazione fra i processi di gestione e i processi di monitoraggio del rischio di liquidità, la definizione di un sistema di limiti distinto per le posizioni di liquidità a breve (con scadenza <3 mesi) e liquidità a medio / lungo termine (con scadenza > 3 mesi).

Perciò mensilmente viene monitorato tale rischio, inteso come il rischio che l'Istituto non sia in grado di affrontare in maniera efficiente ingenti ed improvvisi deflussi di cassa riclassificando le attività e le passività in base al *cash flow* della quota capitale, entro una scala di dieci fasce temporali (*maturity ladder*), all'interno della quali viene calcolato un *liquidity gap*, inteso come lo sbilancio tra il flusso di rientro dell'attivo e di uscita del passivo, ed un *liquidity gap* cumulato. Importante è anche la minimizzazione degli squilibri strutturali nel profilo di liquidità a medio / lungo termine in modo da assicurare un elevato grado di solvibilità e nel contempo ottimizzare il costo del *funding*.

Lo scopo è quello di evidenziare, attraverso opportune soglie-limite, le fasce temporali particolarmente critiche ed intraprendere gli opportuni correttivi per garantire la solvibilità dell'Istituto. A tale fine è stato definito anche un piano di intervento (Contingency Plan) per la gestione delle liquidità in condizioni di crisi, originate da fattori sia esogeni che endogeni.

#### **4.7.3 Monitoraggio del rischio di tasso di interesse**

Le banche sono potenzialmente esposte anche al rischio di tasso di interesse per tutte le loro attività, sia quelle detenute per fini di



negoziazione e valutate al valore corrente, sia quelle detenute per investimento e computate al valore contabile.

Il rischio tasso di interesse è determinato da una variazione improvvisa dei tassi di mercato che può negativamente ripercuotersi sulla formazione del margine di interesse dell'Istituto avendo come orizzonte temporale l'anno oppure la scadenza del bilancio (approccio degli utili correnti), o sul valore attuale netto delle attività fruttifere e delle passività onerose (approccio multiperiodale del valore di mercato).

Nelle banche il rischio di tasso è originato dalla diversa struttura, per scadenza e modalità di riprezzamento, delle attività e delle passività e, per quanto concerne l'approccio degli utili correnti, dallo sbilancio contabile tra le attività fruttifere e le passività onerose. Il Gruppo Veneto Banca ha un approccio alla gestione del rischio di tasso di interesse di tipo dinamico con il doppio obiettivo di non pregiudicare la propria attività di intermediazione finanziaria con l'assunzione di posizioni che potrebbero comportare, nel caso di improvvisi shock dei tassi di mercato, pregiudizio al margine di interesse atteso o produrre importanti riduzioni nel valore economico delle poste finanziarie in portafoglio e cogliere eventuali opportunità per meglio posizionarsi di fronte a particolari attese negli scenari di mercato.

Per monitorare questo rischio il Gruppo ha redatto un apposito manuale di *policy* che ne disciplina nel dettaglio le soglie di sorveglianza, non solo per le banche rete, ma anche per le singole partecipate estere.

Il primo aspetto, relativo alla *sensitivity* del margine di interesse, viene monitorato quantificando l'impatto sul margine annuo previsionale di una variazione istantanea e parallela delle curve di mercato di  $\pm 100$  punti base, avendo un orizzonte temporale di dodici mesi; secondo il manuale di *policy* sopra citato, tale variazione non deve eccedere la soglia del -7%. Il secondo aspetto, relativo alla *sensitivity* del valore economico del patrimonio netto, viene monitorato ricorrendo ad una precisa mappatura

dei *cash flow* futuri di tutte le poste dell'attivo e del passivo, che consente la quantificazione del valore economico corrente alla data di analisi e quello atteso sulla base del nuovo scenario tassi (*full valuation method*). Nella *policy* specifica la variazione del valore economico del patrimonio a fronte di una variazione di  $\pm 200$  punti base, non può essere superiore al 12% del patrimonio di vigilanza.

Tutte le misure di rischio calcolate includono anche la *sensitivity* delle poste a vista con la clientela, le cui caratteristiche in termini di riprezzamento e di valore economico sono state analizzate ricorrendo ad un modello econometrico sviluppato grazie alla disponibilità di un'estesa serie storica.

Il monitoraggio di questo rischio prevede la quantificazione della massima perdita probabile del portafoglio bancario, inteso come il peggiore risultato negativo che può realizzarsi entro un arco temporale di 10 giorni lavorativi con un certo livello di probabilità, tenendo conto delle volatilità dei singoli fattori di rischio sottostanti, nella fattispecie rischio tasso e cambio, e nelle correlazioni tra essi esistenti.

#### **4.7.4 Monitoraggio del rischio di mercato**

Il rischio di mercato è inteso come l'ammontare che può essere perso da una posizione in bilancio o in strumenti derivati ogni qualvolta intervengano cambiamenti sfavorevoli nelle condizioni di mercato; questa è una categoria di rischio molto ampia ed eterogenea. Nella prassi operativa tale rischio tende ad essere identificato col rischio di portafoglio di attività finanziarie e di strumenti derivati. La sua quantificazione richiede di individuare i fattori di rischio che generano variazioni nei valori delle posizioni in bilancio e negli strumenti derivati; sono i tassi di interesse, i tassi di cambio e le quotazioni azionarie<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Roma G., *I controlli sull'attività bancaria*, Edibank 1999

La componente di rischio di mercato dovuta ai tassi di interesse interviene ogni volta che si verifica un cambiamento nel livello corrente della struttura a termine con conseguente variazione nel valore delle posizioni sensibili ai tassi d'interesse, in bilancio e in strumenti derivati. Movimenti avversi nei tassi di cambio determinano variazioni nei valori delle posizioni in valuta ed in quello degli strumenti derivati su cambi.

Il rischio legato alle quotazioni azionarie deriva dalle variazioni dei prezzi dei titoli azionari in portafoglio e dalle posizioni in contratti derivati, aventi come attività sottostanti azioni o indici azionari ed è caratterizzato da una componente sistematica ed una specifica. Quella sistematica è riferita al mutamento delle condizioni generali di mercato ed ha un impatto su tutte le azioni simultaneamente, mentre quella di rischio specifico dipende dalle caratteristiche di ogni singolo titolo azionario e può essere ridotta mediante la diversificazione<sup>56</sup>.

Il Gruppo Veneto Banca è molto sensibile a questo tipo di rischio ed ha provveduto a strutturare un adeguato monitoraggio che consiste nel provvedere a quantificare l'esposizione complessiva in termini di valore a rischio ed a verificare i profitti e le perdite sui singoli portafogli di trading, integrando periodicamente tali valutazioni con una stima dell'impatto di differenti scenari sulla posizione di rischio in essere sui vari mercati.

La struttura dei limiti previsti riflette il livello di rischiosità ritenuto accettabile con riferimento alle singole aree di business e costituisce un meccanismo che consente di controllare che le prassi operative delle partecipate estere, ai diversi livelli della struttura organizzativa, si svolgano in coerenza con gli orientamenti gestionali definiti dai vertici aziendali della Holding.

---

<sup>56</sup> Per avere una obiettiva rappresentazione della situazione i tracciati prevedono che ogni singola posizione abbia anche i dati necessari per identificare i soggetti che appartengono ad un medesimo insieme unitario del profilo di rischio (COD-GRUPPO); inoltre un altro codice (CDC-SOC), identifica la banca estera e questo serve ad effettuare verifiche a livello aggregato per ognuna di esse.

L'operatività finanziaria è regolamentata da un sistema di controlli in base a limiti direzionali, volti a mantenere il Gruppo Veneto Banca e le partecipate estere entro livelli complessivi di rischio coerenti con il grado di avversione al rischio definito dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ed ai limiti operativi, che monitorano l'operatività finanziaria in base ai limiti di rischio dettaglio, volti ad indirizzare l'attività sui mercati nei rispetto dei limiti sopra definiti.

Le politiche di assunzione dei rischi sono espresse dai limiti in termini di perdita massima. I limiti di Var sono previsti per ciascun portafoglio di proprietà e consentono una misurazione sintetica ed omogenea dei livelli di esposizione al rischio dei singoli portafogli.

Sono stati inoltre introdotti a maggior presidio e cautela di investimento altri limiti in termini di *stop loss*, di massimali di esposizione, e per alcune tipologie di portafogli dei limiti in termini di classi di allocazione dell'attivo, di rating, di settore e Pese, che a loro volta sono oggetto di controllo giornaliero. Le partecipate estere a differenza di quelle italiane possono detenere una posizione in cambi residuale, costantemente monitorata dagli uffici della Capogruppo ed entro i limiti previsti dalle autorità di vigilanza dei paesi di appartenenza.

L'analisi di *sensitivity* sulle posizioni in essere per ogni singolo portafoglio identifica e quantifica anche le ipotetiche perdite straordinarie dovute a shock di mercato. A tale fine sono stati, pertanto individuati i principali fattori di rischio, applicando per ogni singolo portafoglio e per ogni fattore di rischio i seguenti shock: spostamenti paralleli al rialzo o al ribasso della curva dei rendimenti area Euro di 1, 100, 200 punti base; variazione del valore dei titoli azionari, al rialzo e al ribasso del 5%, 10% e 20% (*return shocks*) e variazione della volatilità, al rialzo e al ribasso del 5% e 10% (*volatility shocks*).

Queste misurazioni consentono di quantificare in termini oggettivi la vulnerabilità dei diversi portafogli ai singoli fattori di rischio elencati.

Nel momento in cui venga constatato il superamento dei limiti autorizzati si procede con la segnalazione al vertice aziendale per i conseguenti provvedimenti, al quale vengono altresì sottoposte tutte quelle situazioni, contingenti e prospettiche, di rischio che, in relazione all'andamento dei mercati e ai principi prefissati, possono configurarsi come meritevoli di particolare attenzione.

#### **4.7.5 Monitoraggio del rischio di credito**

Tra i principali fattori di rischio della banca possono essere annoverati i rischi di credito originati, come già detto in precedenza, dalle situazioni di insolvenza di quei debitori che si rivelano incapaci di adempiere, alle obbligazioni assunte. Questa tipologia di rischi riguarda tutte le attività finanziarie, in particolare i crediti e i titoli e tutti gli impegni di firma relativi a garanzie rilasciate o a impegni assunti dalla banca a erogare fondi.

I rischi di credito si dividono in rischi finanziari e rischi economici; i primi riguardano gli andamenti delle entrate e delle uscite e sono legati al mancato rispetto delle scadenze da parte della clientela che restituisce in ritardo i prestiti ottenuti. I rischi economici gravano sulla redditività della banca e sono provocati dall'inadempienza dei clienti a cui la banca ha accordato il finanziamento (rischi d'insolvenza), dalle operazioni con le quali la banca ha sottoscritto obbligazioni di clienti oppure ha stipulato contratti a termine, dalla struttura tecnica stessa delle operazioni che provoca l'impossibilità della banca di intervenire quando cambiano le condizioni del mercato del credito.

La strategia creditizia del Gruppo è indirizzata alla selezione efficiente degli affidati attraverso un'accurata analisi del merito creditizio, finalizzata a contenere soprattutto i rischi d'insolvenza.

A tal fine risulta fondamentale l'adozione di criteri di diversificazione del portafoglio crediti, limitando la concentrazione delle esposizioni su singole controparti e per settori di attività economica.

A ciò si affianca il supporto di un sistema efficiente di controllo andamentale del portafoglio stesso che consente di cogliere tempestivamente i sintomi di deterioramento delle posizioni e di gestire le stesse in un apposito sistema di presidio del credito.

Per le partecipate estere, il sistema di controllo consiste in un modello strutturato che, partendo dalla fase di erogazione, assicura il monitoraggio delle posizioni e la gestione dell'eventuale insolvenza tramite un database integrato. Esso utilizza un approccio basato sui rating interni, nel processo di erogazione e nelle fasi di controllo andamentale; per sua natura, è uno strumento in continua evoluzione e suscettibile di periodici affinamenti, finalizzati al miglioramento delle performance e all'ampliamento delle funzionalità dello stesso.

Per questo motivo il progetto dei controlli di secondo livello prevede che vi sia un costante monitoraggio dei rischi di credito a livello banca, filiale e dei singoli clienti con particolare riferimento ai fenomeni past due, agli sconfinamenti e agli immobilizzi. Inoltre precisa il processo di analisi dei fenomeni complessivi e della loro interrelazione; nella pratica sono fondamentali i tracciati dei flussi di dati che periodicamente devono alimentare le procedure Controlli di Gestione, Risk Management e Vigilanza Crediti della Holding: le partecipate estere devono attivare un processo di fornitura periodica, di solito a scadenza mensile, di due flussi riguardante i conti correnti e le altre forme tecniche di utilizzo.

#### **4.7.6 Rischi e tracciati**

I rischi analizzati nei paragrafi precedenti, sono quelli che il Gruppo Veneto Banca Holding ritiene necessario tenere sotto controllo costantemente per evitare squilibri finanziari ed economici. Per raggiungere questo fine, i tracciati, strumenti fondamentali in questa opera di monitoraggio, devono essere rispettati da ogni singola partecipata affinché sia presentata in modo obiettivo la situazione del rischio

monitorato e si possano, di conseguenza, prendere i dovuti provvedimenti che consistono anche nell'affinamento dei tracciati stessi per renderli adeguati alle diverse situazioni, suscettibili di cambiamenti continui e passibili di vari shock.

#### **4.8 LEGISLAZIONE ITALIANA E LEGISLAZIONE ESTERA: I CONTI CORRENTI IN ITALIA E IN CROAZIA**

Ritengo utile presentare la natura e la funzione del conto corrente bancario.

Esso rappresenta la forma di rapporto bancario più ampiamente praticato, è un prodotto che semplifica la gestione del denaro, grazie ai servizi offerti dalla banca per effettuare pagamenti e riscuotere incassi, e al contempo consente la raccolta di risparmi destinati a fronteggiare le spese correnti.

La forma tecnica più diffusa di conto corrente bancario è quella del conto corrente di corrispondenza: esso, inteso come strumento tecnico che consente ai clienti di utilizzare la moneta bancaria di tipo cartaceo ed elettronico, serve per regolare, in base alla disciplina giuridica del mandato e applicando procedure standardizzate, una grande varietà di operazioni e di servizi bancari.

Una caratteristica dei conti correnti di corrispondenza è quella di essere alimentata da operazioni di varia natura. Gli accrediti possono derivare non solo da versamenti effettuati in denaro contante, ma anche da liquidazioni di stipendi e pensioni, da incassi di assegni ed effetti, da vendita di titoli e di valute estere ecc., mentre gli addebiti non derivano soltanto dall'emissione di assegni bancari a favore proprio o di terzi, ma anche da prelievi, da acquisti regolati ai P.O.S. o mediante carte di credito, da acquisto di titoli e valute estere, ecc. Un'altra caratteristica dei conti correnti è la possibilità di utilizzare a vista le somme disponibili, senza limitazioni di tempo per i clienti; questo aspetto conferisce ai conti

correnti di corrispondenza un importante ruolo monetario nell'ambito del sistema dei pagamenti.

Il conto corrente può avere sia sconfinamenti temporanei per valuta, sia scoperti in linea capitale<sup>57</sup>. Esso viene utilizzato sia da soggetti privati che dalle aziende; i primi lo utilizzano principalmente per la canalizzazione dello stipendio, l'addebito delle utenze e come forma di risparmio; i secondi per convogliare i flussi di incassi e pagamenti nazionali ed internazionali.

Nella legislazione italiana<sup>58</sup>, sotto il profilo giuridico, il contratto di conto corrente non ha una disciplina specifica, ma è un rapporto "atipico" che si differenzia dal conto corrente ordinario regolato dall'art. 1823 del Codice Civile in quanto il saldo derivante dalla compensazione tra crediti e debiti non è inesigibile fino alla scadenza del conto, ma può essere richiesto in pagamento in qualsiasi momento.

I conti correnti delle partecipate estere, quale è Veneto Banka, presentano caratteristiche dissimili da quelle dei conti correnti italiani; infatti il conto corrente, come viene inteso in Italia, nelle partecipate estere esiste solo per le persone fisiche. Queste hanno la possibilità di emettere assegni per un importo massimo di 1.000 HRK e di avere uno scoperto di conto corrente generando il rischio di uno sconfinamento oltre il limite di fido accordato con tutte le conseguenze economico – finanziarie ad esso connesse.

Una differenza molto importante rispetto alla legislazione italiana e la regolamentazione croata per quanto concerne i conti correnti riguarda le persone giuridiche.

---

<sup>57</sup> Questo è possibile dopo aver effettuato da parte della banca una valutazione della capacità di solvibilità del richiedente, tenendo conto del settore economico a cui appartiene.

<sup>58</sup> Codice Civile Artt. 1852-1857



Queste, secondo le leggi bancarie croate devono operare per il tramite del cosiddetto “conto di giro”<sup>59</sup>; inoltre lo sconfinamento non è consentito e in mancanza di disponibilità il conto viene immediatamente bloccato o l’operazione di addebito sospesa in attesa del ripristino della necessaria disponibilità. Il blocco del conto viene immediatamente comunicato anche alle altre eventuali banche con le quali il soggetto che ha sconfinato è in rapporto. La presenza di disponibilità presso altre banche è per legge destinata a sbloccare il conto dove non è stata eseguita l’operazione a debito o vi è sconfinamento; nel caso in cui anche gli altri conti non siano capienti anche questi vengono bloccati.

Le persone giuridiche, dovendo servirsi unicamente del “conto di giro” non possono emettere assegni; ne consegue che la legislazione croata per quanto riguarda le persone giuridiche è più rigida di quella italiana e tende ad evitare scoperti che possono mettere a rischio il sistema economico.

---

<sup>59</sup> Consiste nel trasferimento, puramente contabile, di una somma dal conto dell’ordinante al conto del beneficiario. Per eseguire questo è dunque necessaria l’esistenza di due conti distinti; non debbono necessariamente essere intestati a soggetti diversi, in quanto l’ordinante e il beneficiario possono anche coincidere

## CONCLUSIONE

Questa mia ricerca ha messo in evidenza l'importanza della *compliance*, intesa nel suo senso più ampio come rispetto delle norme dello Stato, degli statuti e delle normative proprie di ogni banca.

Ho analizzato in particolare le norme di *compliance* e gli strumenti da queste definiti, che riguardano il monitoraggio dei rischi ai quali la banca, come ogni altra impresa, è soggetta.

Dopo aver presentato l'azienda bancaria nelle sue caratteristiche e natura, considerando anche i possibili danni finanziari ed economici che essa corre, ho esaminato come Veneto Banca Holding ha provveduto a creare valide strutture di vigilanza per monitorare il rischio di gestione, di liquidità, di tasso d'interesse, di mercato e di credito; sempre presenti anche se con intensità diverse che dipendono dalle varie congiunture del mercato.

Ho analizzato i tracciati che riguardano i rapporti tra le partecipate estere e la Holding, evidenziandone la struttura complessa e le finalità. Essi sono fondamentali per raggiungere gli obiettivi di controllo prefissati; infatti, attraverso i flussi continui di informazioni, permettono alla Capogruppo di avere una visione adeguata del rischio monitorato, anche in condizioni di shock straordinari sempre più frequenti in un'economia globalizzata. Questa permette di adottare le strategie ritenute più opportune in una determinata situazione al fine di evitare danni economici – patrimoniali e di immagine.

È stato sottolineato più volte che questi strumenti sono flessibili perché devono essere efficienti nelle varie situazioni di rischio, come approfondito nei capitoli di questa tesi. Questi strumenti devono essere utilizzati correttamente, secondo gli schemi predefiniti ed attivi in quel momento per

non vanificare l'opera di attenzione sui fattori di rischio sotto analisi e per evitare un'ambigua interpretazione dei flussi stessi.

Non operare in aderenza alle norme, ai regolamenti o agli standard può causare una serie di possibili effetti negativi, già citati in precedenza; perciò interpretare correttamente l'importanza dell'attività di *compliance* e la sua continua adattabilità alle situazioni risulta un fattore particolarmente rilevante per l'andamento gestionale delle imprese bancarie, considerata l'alta eventualità che si verifichino situazioni di rischi che danneggiano sia l'immagine, sia gli aspetti reddituali e finanziari dell'Istituto.

La *compliance* è particolarmente importante per le partecipate estere, essendo queste soggette ad una legislazione diversa da quella della Capogruppo; questo rende più complicata la struttura di vigilanza e più articolati i tracciati stessi che ne sono lo strumento.

Considerate queste possibili situazioni, definire internamente all'azienda stessa dei modelli di comportamento in linea con le *best practice* e con le indicazioni provenienti anche dalla legislazione vigente e dalla banca interessata, risulta essere un approccio innovativo che una vasta categoria di soggetti apprezza in misura particolare, quali ad esempio i clienti, i mercati finanziari, i dipendenti, gli azionisti.

Questa complessa struttura di vigilanza che durante il mio lavoro di ricerca mi ha interessato ed ho presentato nella sua struttura composta dei tracciati, risponde con i suoi flussi alle esigenze dei responsabili del Gruppo che hanno sempre sotto controllo l'intera gestione economico – finanziaria; infatti disponendo d un quadro completo della situazione sono in grado di gestire sia i rischi sia le eventuali situazioni straordinarie dovute a shock.

## BIBLIOGRAFIA

- A. Alberici**, *Le condizioni di efficienza per l'attività di compliance nelle banche: l'importanza dell'autonomia e dell'indipendenza*, Bancaria n. 2/2008.
- Autori vari**, *Libro Bianco sulla Funzione Compliance*, Bancaria Editrice, 2008;
- Banca d'Italia**, Disposizioni di vigilanza N. 688006 del 10-07-2007;  
Bilancio 2007, 2008 Veneto Banca Holding;  
Circolare e Normativa interna Veneto Banca;
- Confindustria**, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo*, 31 marzo 2008;  
Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231;
- G. Carosio**, La funzione di compliance tra Basilea II e Mifid, intervento al III incontro Compliance Aicom – Cridipop, Roma, 21 settembre 2007
- G. Birindelli, P. Ferretti**, *Il rischio di compliance nelle banche italiane: stato dell'arte e criticità*, Bancaria n. 9/2007
- Pesic V.**, *Il sistema dei controlli interni nella banca*, Bancaria Editrice 2009;
- Pogliaghi P., Vandali W.**, *Funzione e attività di compliance nelle banche*, Bancaria 2007 n°2;
- Pogliaghi P., Vandali W.**, *La compliance in banca*, Bancaria Editrice 2005;
- Roma G.**, *I controlli sull'attività bancaria*, Edibank 1999;
- Tarantola A.M.**, *La funzione compliance nei sistemi di governo e controllo delle imprese bancarie e finanziarie*, Milano, 4 ottobre 2007
- Il Gazzettino**, articolo del 09/02/2007 "La Romania in Europa piace agli imprenditori"

**Banca e Finanza**, articolo del 30/06/2006 “Veneta Banca punta ai mercati dell’Est Europa”;

**ImpresaFinanza**, articolo del 29/07/2009 “Veneto Banca acquisisce Gospodarsko Kreditna Banka”

**Il Mattino di Padova**, articolo del 21/07/2006 “Veneto Banca acquisisce il 73% della croata Gospodarsko”

**Media Key**, articolo del 31/05/2006 “Gruppo Veneto Banca”

### **SITI INTERNET**

<http://www.venetobanca.it>

<http://www.italo-romena.ro>

<http://www.venetobanka.hr>

<http://www.eximbank.com>

<http://www.bisbanca.com>

<http://www.bancaditalia.it>