

Banca Cassa di Risparmio di Savigliano

Progetto di Governo Societario

Ai sensi delle disposizioni Banca d'Italia, num. 264010

del 04.03.2008 e successivi aggiornamenti

1. Premessa

Il presente documento costituisce il Progetto di Governo Societario (nel seguito anche "il Progetto") di Banca Cassa di Risparmio di Savigliano, Società per Azioni (nel seguito la "Banca" o "Banca CRS" o "CRS").

Il Progetto, predisposto al fine di aggiornare il proprio modello di governo societario, in ottemperanza alle disposizioni Banca d'Italia in materia di organizzazione e governo societario nelle banche, si propone di risistemare e aggiornare gli assetti organizzativi di governo di Banca CRS. Costituisce, inoltre, elemento strutturante del processo di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale. L'impulso alla produzione del presente documento è fornito dalla stessa Banca d'Italia, la quale ha emanato disposizioni che regolano la materia. Gli aggiornamenti normativi hanno esteso la scelta tra gli assetti di *governance* possibili per le banche, rendendo quindi necessaria una formalizzazione di tali scelte.

La stesura del Progetto tiene in considerazione le evoluzioni del quadro normativo di riferimento, in particolare sugli aspetti relativi a: una chiara distinzione di ruoli e responsabilità, un appropriato bilanciamento dei poteri, l'equilibrata composizione degli organi, l'efficacia dei controlli, il presidio di tutti i rischi aziendali, l'adeguatezza dei flussi informativi, la proporzionalità dei presidi rispetto alle dimensioni aziendali.

Nel disciplinare taluni aspetti della struttura di governo e gestione, l'Autorità di Vigilanza ha richiamato la relazione fra corretta ed efficace gestione e *performance* positiva dell'azienda. In coerenza con tale impostazione, l'adozione del sistema di *governance* prescelto muove da un'autovalutazione del modello in essere, al fine di

individuare eventuali cambiamenti che possano definire un modello maggiormente idoneo a realizzare i disegni imprenditoriali e a garantire una sana e prudente gestione.

La predisposizione del Progetto ha rappresentato, per il Consiglio di Amministrazione di Banca CRS, l'occasione per l'aggiornamento e la revisione organizzativa e per l'individuazione di modifiche e migliorie, opportune per rendere il modello di *governance* e organizzativo maggiormente rispondente ai requisiti richiesti da Banca d'Italia per gli intermediari creditizi.

Nell'intenzione di Banca CRS, il Progetto rappresenta la sintesi tra la continuità con il passato, che ha offerto una tradizione di crescita e parallela stabilità strutturale, determinata anche dal precedente assetto di *governance*, e la necessità di aggiornare la struttura per far fronte sia all'evoluzione normativa che di mercato, rispondendo a sfide di adeguatezza sostanzialmente nuove.

In questo contesto, il Consiglio di Amministrazione della Banca ha, provveduto a rimodulare il proprio Statuto¹, e parte della propria normativa interna, rendendoli coerenti con gli aggiornamenti normativi ed il Progetto di Governo Societario. L'elenco della normativa interna di riferimento è contenuto nel Capitolo 6; i relativi testi sono riportati negli allegati al presente Progetto.

¹ Progetto di riforma statutaria approvato in data 27 febbraio 2015

2. Riferimenti normativi

Il contesto regolamentare di riferimento per l'individuazione e la definizione dei requisiti minimi in materia di *corporate governance* è principalmente costituito dai seguenti elementi:

Figura 1: Normativa di riferimento

Riferimenti normativi
Fonti nazionali
<ul style="list-style-type: none">● “<i>Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche</i>”, Banca d'Italia, disposizioni N. 264010 del 4 marzo 2008 e successivi aggiornamenti del dicembre 2013;
<ul style="list-style-type: none">● D.Lgs n. 385 del 1 settembre 1993 (Testo Unico Bancario) e successivi aggiornamenti
<ul style="list-style-type: none">● “<i>Nuove Disposizioni di Vigilanza Prudenziale per le Banche</i>”, Banca d'Italia, Circolare N. 263 del 27 dicembre 2006 e successivi aggiornamenti;
<ul style="list-style-type: none">● Istruzioni di Vigilanza per la parte relativa alla disciplina del sistema dei controlli interni, Banca d'Italia, aprile 1999 e successivi aggiornamenti
<ul style="list-style-type: none">● D.Lgs n. 58 del 24 Febbraio 1998 (Testo Unico della Finanza) e successivi aggiornamenti
Fonti sovranazionali
<ul style="list-style-type: none">● “<i>Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali</i>” (Nuovo Schema di Vigilanza sul Capitale), pubblicato dal Comitato di Basilea nel giugno del 2006;
<ul style="list-style-type: none">● “<i>Rafforzamento del Governo societario nelle banche</i>” Banca dei Regolamenti Internazionali, Febbraio 2006;
<ul style="list-style-type: none">● “<i>Principi di governo societario dell'OCSE</i>”, OECD, 2004;
<ul style="list-style-type: none">● <i>Direttiva UE 2013/36 – CRD IV.</i>

Figura 2: A. Tarantola, “*Il Sistema dei controlli interni nella governance bancaria*”,

2008

- “*La corporate governance si può definire come l'insieme di regole in base alle quali nell'impresa si determinano gli obiettivi, si governano le relazioni tra manager, azionisti e altri stakeholder, si controllano performance e operatività, in altre parole si governa, si gestisce, si controlla un'azienda.*”
- *Una buona disciplina di corporate governance è fondamentale per perseguire una duratura creazione di valore, aumentare la fiducia degli investitori e assicurare la crescita economica*

La base normativa del documento, in ultimo, è rappresentata dalle disposizioni di

Banca d'Italia del marzo 2008² aggiornate nel dicembre 2013, in cui sono rappresentati i principi e le linee guida a supporto degli operatori nella valutazione e nell'eventuale aggiornamento del proprio assetto di governo societario.

Banca d'Italia ricorda che: *“Efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per tutte le imprese condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali. Per le banche essi assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici oggetto di specifica considerazione da parte dell'ordinamento. Gli assetti organizzativi e di governo societario delle banche, oltre a rispondere agli interessi dell'impresa, devono assicurare condizioni di sana e prudente gestione, obiettivo essenziale della regolamentazione e dei controlli di vigilanza.”*³

Banca CRS ha incentrato l'autovalutazione e la definizione dell'evoluzione del proprio modello di *governance* sui riferimenti precedentemente enunciati e sui principi in essi contenuti con una chiara rilevazione delle differenze rispetto all'ultima modellizzazione.

² “Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche”, Banca d'Italia, disposizioni N. 264010, 4 marzo 2008 e ultimo aggiornamento del dicembre 2013

³ “Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche”, Banca d'Italia, disposizioni N. 264010, 4 marzo 2008 e ultimo aggiornamento del dicembre 2013

4. Autovalutazione del Modello di Governo Societario attuale

Il modello attuale di governo societario di Banca CRS, definibile come “tradizionale”, si articola in diversi livelli / organi di riferimento:

- Assemblea degli azionisti;
- Consiglio di Amministrazione;
- Comitato Esecutivo;
- Amministratore Delegato;
- Collegio Sindacale (cui competono le responsabilità relative alla vigilanza sul sistema complessivo dei controlli).

Il modello prevede inoltre la presenza di alcuni comitati aziendali: (i) Comitato degli Amministratori Indipendenti, (ii) Comitato Finanza, (iii) Comitato di *Risk Management*, (iv) Comitato di Direzione, (v) Comitato Crediti e (vi) Comitato Prodotti, oltre al Comitato di Sorveglianza ex. D.Lgs. 231/2001.

Banca CRS non fa parte di alcun gruppo bancario né esercita attività di indirizzo e coordinamento o di controllo su altri soggetti bancari, configurandosi quindi come indipendente (salvi i rapporti di collaborazione commerciale con l'azionista di minoranza BPER di cui si darà maggiore esplicitazione nel seguito).

L'autovalutazione, propedeutica alla scelta del modello di *governance* effettuata da Banca CRS, scaturisce da un importante momento di riflessione avviato all'interno della struttura aziendale che ha permesso alla Banca di rilevare, aggiornare e rafforzare la conoscenza delle proprie caratteristiche, dei punti di forza e di eventuali aree di miglioramento che possono incidere sul modello di governo e conseguentemente sulle *performance* e sulla reputazione aziendale.

4.1 Struttura proprietaria e grado di apertura al mercato dei capitali

Attualmente il capitale sociale della Banca Cassa di Risparmio di Savigliano S.p.A. è costituito da n. 63.625.345 azioni del valore nominale di € 0,52 cadauna, cui corrisponde un capitale sociale sottoscritto pari a 33.085.179,40 euro, che risulta così articolato:

- Fondazione Cassa di Risparmio di Savigliano (in seguito la “Fondazione”), 43.897.625 azioni possedute, per una percentuale del 68,994% del capitale;
- Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Società cooperativa (in seguito anche “BPER”), 19.727.720 azioni possedute, per una percentuale del 31,006% del capitale.

L'azionista di minoranza è subentrato il 20 dicembre 2005 ad Unicredit S.p.A., con l'intenzione di perseguire il progetto di crescita di BPER in territori nazionali che si ritenevano non adeguatamente presidiati.

La Banca Cassa di Risparmio di Savigliano S.p.A. ha avuto, nel recente passato e fino ad oggi, un assetto proprietario stabile, ed il socio di maggioranza, la Fondazione, risulta, ad oggi, intenzionato a mantenere il controllo, in termini di maggioranza assoluta. In base all'attuale assetto proprietario la Banca CRS si configura come una banca autonoma e indipendente. La CRS non è quotata sui mercati regolamentati e gli azionisti non sono intenzionati, ad oggi, ad effettuare operazioni di quotazione.

La Fondazione sta valutando, per il futuro, eventuali opzioni di valorizzazione della propria partecipazione nella Banca Cassa di Risparmio di Savigliano SpA, senza prospettive di ulteriori investimenti in CRS stessa. In tale contesto la Fondazione ha dato mandato ad un *advisor* di analizzare i possibili percorsi alternativi di valorizzazione della propria partecipazione. Tale incarico di studio è stato avviato e la Banca CRS è stata informata.

4.2 Dimensione e complessità operativa

Assetto patrimoniale

Storicamente, CRS ha avuto un importante ruolo di supporto dell'economia locale nella quale si trova a svolgere funzioni di impulso e sostegno alle attività dei privati, delle imprese, degli enti e delle associazioni, tramite un'operatività di tipo tradizionale. Il ruolo di "banca locale", profondamente radicata nel territorio, si è col tempo consolidato ed il rapporto con gli *stakeholder* locali è sempre stato gestito in maniera consolidata dalle principali figure aziendali. Anche nel Piano Industriale per il periodo 2014 – 2016 si conferma la volontà della Banca di rafforzare il proprio radicamento territoriale mantenendo il presidio nelle aree storiche e razionalizzando la propria presenza nelle aree *non core* anche tramite un'eventuale integrazione con altre banche presenti sul territorio.

La natura prevalentemente locale, di Banca CRS, le ha permesso di migliorare in maniera costante il proprio posizionamento competitivo, perseguendo un equilibrio in termini di volumi (la crescita degli impieghi si è attestata al 4% tra il 2009 e il 2013) e di margini conseguiti (il margine di intermediazione è cresciuto del 3% tra il 2009 e il 2013), mediante un processo di radicamento del *business* nel territorio.

Il *trend* positivo prosegue anche in un periodo in cui le grandi realtà bancarie, e il settore in generale, hanno accusato il peso della crisi dei mercati finanziari.

La crescita di CRS è stata sempre accompagnata da una parallela patrimonializzazione (*Tier I* 7,62% al 2012 e 8,78% al 2013), che ha consentito una stabile solidità operativa nel tempo.

Ad oggi sono in corso delle riflessioni su eventuali percorsi di rafforzamento del capitale in ottica di incremento dei coefficienti patrimoniali. Nell'ambito di tale analisi il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'emissione di "*prestiti obbligazionari*

Senior e Subordinati Tier II da offrire in sottoscrizione al pubblico indistinto⁴, ed in particolare il CdA ha autorizzato con Delibera del 26 Maggio 2014 *“un programma di offerta di emissioni per l'anno 2014 da svolgersi in più sollecitazioni, in riferimento all'evoluzione di mercato”⁵* tramite l'emissione di varie tipologie di prestiti obbligazionari Subordinati *Tier II*, con un valore nominale unitario di euro 1.000. Tale emissione ha condotto oggi all'offerta e relativa sottoscrizione di € 7.545.000.

Assetto territoriale

Banca CRS ha un'estensione territoriale a carattere locale con 25 filiali operative, distribuite in 22 comuni (due province: Torino e Cuneo). Per quanto riguarda le masse amministrate, l'area della Provincia di Cuneo si conferma preponderante sia come volumi assoluti (~ 80%) che in termini di crescita (+ 118% rispetto al 2008) anche se l'Area della Provincia di Torino ha espresso anch'essa tassi di crescita significativi (+ 52% rispetto al 2008).

⁴ *“Prospetto di base relativo ai programmi di offerta di prestiti obbligazionari”*, depositato da Banca CRS presso la CONSOB in data 01 Agosto 2014, a seguito di approvazione comunicata con nota Protocollo n. 0059778/14 del 17 Luglio 2014

⁵ *Ibidem*

5. Driver modello di Governo Societario

In base alle risultanze del processo di autovalutazione dell'attuale assetto organizzativo, operativo e dimensionale di Banca CRS, si sono individuate le linee guida (*driver*) per la determinazione del nuovo assetto di governo societario maggiormente adatto all'evoluzione e alla configurazione attuale della Banca nel suo contesto competitivo, al fine di attivare azioni coerenti con le aree di miglioramento rilevate.

Le risultanze del processo di autovalutazione hanno condotto alla considerazione che il modello tradizionale adottato da Banca CRS risulta sostanzialmente adeguato alle caratteristiche operative e strutturali ma necessita di alcune modifiche e affinamenti che possano agevolare il raggiungimento degli obiettivi e il miglior presidio dei rischi individuati.

In particolare si rende necessaria una semplificazione della struttura di gestione della CRS, ivi compresa la mancata sostituzione, a tendere, della figura dell'Amministratore Delegato, alcune funzioni operative del quale sono già, peraltro, parzialmente svolte dalla figura, formalizzata dal Regolamento Interno approvato dal Consiglio di Amministrazione del 29.07.2013, del "Direttore Operativo". Allo scopo di evitare una possibile proliferazione e sovrapposizione dei ruoli, la figura del Direttore Operativo sarà assorbita dalla figura del Direttore Generale nella quale confluiranno dunque tanto le funzioni operative di coordinamento, gestione del *budget*, definizione degli obiettivi, ecc..., e alcune funzioni (*cf.* Paragrafo 6.2) oggi svolte dall'AD. Tale modifica, in accordo con quanto stabilito dalla normativa Banca d'Italia⁶ eviterà la duplicazione dei ruoli apicali all'interno della CRS, configurabile come "banca di minore complessità", garantendo l'unitarietà della conduzione operativa.

⁶ Circolare n.285 del 17 dicembre 2013

I *driver* di sviluppo del modello di *governance* esplicitano il dettaglio delle azioni individuate per intervenire sulle Aree di Miglioramento rilevate. Le azioni sono presentate in base alla funzione di appartenenza: supervisione strategica, gestione aziendale, controllo.

Figura 13: *Driver* per la scelta del modello di governo societario di Banca CRS.

FUNZIONI	DRIVER DI SVILUPPO
<p>A</p> <p>SUPERVISIONE STRATEGICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Completamento dell'evoluzione del CdA come luogo deputato alla definizione della strategia aziendale con processo dialettico (affinamento della composizione) • Mancata sostituzione dell'Amministratore Delegato, con parziale riconduzione delle funzioni esecutive e manageriali di gestione ordinaria al Direttore Generale • Separazione dei ruoli di Presidente del CdA e Presidente del Comitato Esecutivo
<p>B</p> <p>GESTIONE AZIENDALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminazione della figura del Direttore Operativo e riconduzione di funzioni al Direttore Generale • Separazione della funzione pianificazione dalle funzioni di controllo con perimetrazione esclusiva delle stesse nell'Area Controlli (<i>cfr.</i> Capitolo 6 Modello di Governo Societario)
<p>C</p> <p>SISTEMA DI CONTROLLO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Separazione sostanziale della responsabilità dell'<i>Internal Audit</i> dallo svolgimento dei controlli di livelli inferiori (<i>link auditor</i>) attraverso l'individuazione di un <i>link auditor</i> esterno all'organizzazione operativa aziendale (Amministratore Indipendente) • Completamento dei percorsi di implementazione operativa dei controlli e formativa nella struttura di <i>business</i>

Le linee guida del modello di governo societario, descritte nei paragrafi successivi, sono esaminate in ordine al contributo che offrono in base ai seguenti tre profili di analisi:

- efficienza della gestione;
- efficacia dei controlli;
- costi connessi al modello da adottare.

Figura 14: Impatto dei *driver* rilevati sull'efficienza della gestione, l'efficacia dei controlli e i costi di attuazione dell'intervento.

#	Driver	Efficienza della gestione	Efficacia dei controlli	Costi
1	Completamento dell'evoluzione del CdA come luogo deputato alla definizione della strategia aziendale con processo dialettico			
2	Mancata sostituzione dell' Amministratore Delegato, con parziale riconduzione delle funzioni esecutive e manageriali di gestione ordinaria al Direttore Generale			
3	Separazione dei ruoli di Presidente del CdA e Presidente del Comitato Esecutivo			
4	Eliminazione della figura del Direttore Operativo e riconduzione di funzioni al Direttore Generale			
5	Separazione della funzione pianificazione dalle funzioni di controllo con perimetrazione esclusiva delle stesse nell' Area Controlli (cfr. Capitolo 6 Modello di Governo Societario)			
6	Separazione sostanziale della responsabilità dell' <i>Internal Audit</i> dallo svolgimento dei controlli di livelli inferiori (<i>link auditor</i>) attraverso l'individuazione di un <i>link auditor</i> esterno all'organizzazione operativa aziendale (Amministratore Indipendente)			
7	Completamento sostanziale dei percorsi di implementazione operativa dei controlli e formativa nella struttura di <i>business</i>			

Legenda: – Basso
 – Medio
 – Medio/alto
 – Alto

La sintesi grafica degli impatti rilevati è fornita in seguito, e sarà poi analizzata in dettaglio nei seguenti paragrafi.

In particolare le linee evolutive sono state declinate in coerenza con le categorie di analisi precedentemente individuate:

- struttura proprietaria e grado di apertura al mercato dei capitali;
- dimensioni e complessità operativa;
- obiettivi strategici di medio/lungo periodo.

5.1 Struttura proprietaria e grado di apertura al mercato dei capitali

La situazione mappata, in termini di stabilità complessiva della compagine e dei rapporti tra azionisti, ad oggi non presenta cambiamenti significativi ai fini dell'assetto di *governance* complessivo della Banca, proseguendo in continuità sostanziale con il passato, oltre che allo stabile orientamento di non approdare su mercati regolamentati.

Le principali evoluzioni da questo punto di vista possono essere sintetizzate come segue:

- previsione e individuazione della figura di Amministratori Indipendenti e previsione della stabile presenza di Amministratori Indipendenti per un numero almeno pari ad un quarto del totale dei componenti del CdA; previsione specifica di professionalità, competenze e responsabilità di un Amministratore Indipendente con ruolo di *link auditor*;
- modifica statutaria sul numero di componenti del Consiglio di Amministrazione, la nuova norma prevederà un numero di componenti tra 7 e 9, con obiettivo di riduzione della numerosità e di maggior specializzazione dei componenti ed efficienza operativa;
- rafforzamento del ruolo del Comitato Esecutivo, e maggiore specializzazione dei componenti dello stesso anche in funzione della riduzione da 6 ad un massimo di 5 membri nel seguimiento nel monitoraggio e nel feed back dell'implementazione nella gestione delle scelte di indirizzo operate in Consiglio di Amministrazione, al fine di svolgere "il compito di garantire la stretta integrazione delle diverse funzioni aziendali e l'attuazione delle direttive e del piano operativo gestionale dell'Istituto". In particolare il Comitato Esecutivo dovrà continuare ad avere un approccio dialettico che agevoli ulteriormente il collegamento tra la fase strategica e quella implementativa, garantendo il colloquio e il coordinamento tra funzioni, risorse, e gruppi di lavoro, attuando la supervisione strategica delle attività aziendali e progettuali, monitorando le stesse e promuovendo eventuali azioni correttive. Tale ruolo sarà ancora più importante in esito alla mancata sostituzione dell'Amministratore Delegato e alla nomina del Direttore Generale e alla separazione della presidenza del CdA da quella del Comitato Esecutivo (cfr. Paragrafo 6.1.1).

5.2 Dimensioni e complessità operativa

Ad oggi la Banca presenta una struttura di limitata complessità, principalmente correlata alle seguenti caratteristiche:

- Appartenenza al gruppo delle banche di “*minore dimensione e complessità operativa / organizzativa*”⁷;
- struttura proprietaria chiara, con assetto della compagine azionaria e azionista di maggioranza assoluta stabili.

In particolare, in riferimento alla continuità della struttura proprietaria, si sottolinea come la figura dell'Amministratore Delegato, nella persona del Rag. Giuseppe Allocco, abbia svolto un ruolo fondamentale nel consolidamento della Banca stessa in virtù dell'autorevolezza dell'AD stesso anche rispetto ai membri del CdA (emersa anche dall'Autovalutazione del 2012 cfr. Paragrafo 6.1) e al territorio, dando il proprio contributo alla Banca per superare la sfavorevole congiuntura economica con minori impatti su utili e margini rispetto alle altre Banche presenti a livello locale. La figura del Rag. Allocco, personalità connessa in modo inscindibile alla storia della Banca CRS, ha costituito in passato un elemento riconoscitivo delle *policies* della Banca stessa, fornendo prova della solidità e della continuità del *management* e contribuendo allo sviluppo di un forte sentimento di identità e *loyalty* nei confronti di CRS. Nel recente passato con il ruolo di Amministratore Delegato ha supportato il CdA nello svolgimento dei propri compiti di supervisione strategica, stimolando confronti articolati e dialettici nell'organo collegiale;

- utilizzo di infrastruttura informatica operativa del *network* BCC, caratterizzata da una limitata complessità operativa, da un buon livello di efficienza di costi e da una

⁷ La Cassa rispetta infatti i requisiti individuati per la “classe 3” nella Circolare n. 263 BI, del 27.12.2006, e successivi aggiornamenti e nello specifico: attivo inferiore a 3,5 miliardi di euro

standardizzazione delle procedure che contiene sensibilmente il rischio operativo;

- possibilità di avvalersi dei servizi offerti dalla Federazione delle banche di credito cooperativo del Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta.

La dimensione aziendale prevede un tasso di crescita, in termini di strutture e volumi, equilibrato, in coerenza con l'incremento delle masse sui territori di insediamento storico e l'implementazione del Programma di Sviluppo Territoriale.

Al fine di supportare una crescita strutturata, sebbene non si sia reso necessario aggiornare il modello complessivo di *governance*, relativamente al quale si conferma quello tradizionale, si ritiene utile articolare ulteriormente alcuni indirizzi strategici con riferimento alle modalità di revisione della composizione del CdA e alla nomina di un Direttore Generale.

CRS intende inoltre completare il processo di ristrutturazione e articolazione della *governance* del Sistema dei Controlli Interni tramite l'individuazione di un Amministratore Indipendente con specifiche *expertise* di settore da dedicare al ruolo di *link auditor* al fine di valorizzarne il ruolo in termini di competenze e indipendenza dalla CRS completando la fase di transizione, gestita dal Responsabile dell'Area Controlli.

5.3 Obiettivi strategici di medio / lungo periodo

Gli obiettivi strategici e di posizionamento di medio /lungo periodo dedotti dal Piano Industriale 2014 – 2016⁸ non sono stati ulteriormente aggiornati. Rilevano però, a supporto del raggiungimento di tali obiettivi e del *fine tuning* del modello di *governance* tradizionale già implementato nella CRS, gli effetti potenziali di alcuni dei *driver* esplicitati quali:

- completamento dell'implementazione del rivisto sistema di *governance* dei

⁸ Approvato dal CdA in data 23.12.2013

controlli interni con la transizione ad un *link auditor* individuato tra gli Amministratori indipendenti e la relativa separazione completa con i controlli di I e II livello rivisti sia in termini di infrastruttura regolamentare che struttura organizzativa;

- semplificazione della struttura di *governance* tramite il mancato rinnovo della carica di Amministratore Delegato e del supporto del Direttore Operativo e nomina di un Direttore Generale.

5.4 Profilo di efficienza della gestione

Il sistema di governo di tipo tradizionale adottato da Banca CRS si è ulteriormente confermato come la soluzione migliore per affrontare in maniera efficiente una realtà di dimensioni locali, realtà in cui la Direzione è fortemente consapevole delle problematiche insite nel mercato di riferimento e di quelle relative al contesto congiunturale.

Nell'ultimo biennio l'incremento della complessità organizzativa, reso necessario anche in virtù della difficile congiuntura economico – finanziaria, ha richiesto una parziale modifica dell'articolazione organizzativa dell'assetto di governo in essere presso Banca Cassa di Risparmio di Savigliano con l'introduzione di nuove figure a supporto dell'implementazione delle indicazioni gestionali dell'Amministratore Delegato, quale quella del Direttore Operativo e del Responsabile dell'Area Controlli e Pianificazione per cui si è proceduto con la valorizzazione di risorse interne.

Il ruolo del Direttore Operativo è stato istituito a seguito della Delibera del CdA del 29 luglio 2013 con il compito di coordinare e ottimizzare le attività operative della Banca contribuendo al raggiungimento degli obiettivi definiti dall'AD e dal CdA. In particolare il ruolo è stato affidato in via provvisoria al Direttore della precedente Area Amministrazione e Finanza (dott. Emanuele Regis) anche allo scopo di valorizzarne la figura e di sviluppare ulteriormente il ruolo di mero coordinamento delle azioni di

gestione a supporto della fase strategica e del coordinamento tra le politiche del credito e di *Capital & Risk Management*.

Figura 15: *Driver* rilevati con impatto sul profilo di efficienza della gestione

#	Driver	Efficienza della gestione
1	Completamento dell'evoluzione del CdA come luogo deputato alla definizione della strategia aziendale con processo dialettico	
2	Mancata sostituzione dell'Amministratore Delegato, con parziale riconduzione delle funzioni esecutive e manageriali di gestione ordinaria al Direttore Generale	
3	Separazione dei ruoli di Presidente del CdA e Presidente del Comitato Esecutivo	
4	Eliminazione della figura del Direttore Operativo e riconduzione di funzioni al Direttore Generale	
5	Separazione della funzione pianificazione dalle funzioni di controllo con perimetrazione esclusiva delle stesse nell'Area Controlli (cfr. Capitolo 6 Modello di Governo Societario)	
6	Separazione sostanziale della responsabilità dell' <i>Internal Audit</i> dallo svolgimento dei controlli di livelli inferiori (<i>link auditor</i>) attraverso l'individuazione di un <i>link auditor</i> esterno all'organizzazione operativa aziendale (Amministratore Indipendente)	
7	Completamento sostanziale dei percorsi di implementazione operativa dei controlli e formativa nella struttura di <i>business</i>	

Legenda: - Basso
 - Medio
 - Medio/alto
 - Alto

Gli impatti relativi all'incremento di efficienza aziendale, connessi ai *driver* di sviluppo del modello di *governance*, sono i seguenti:

- semplificazione della struttura di *governance* con riassorbimento integrale delle funzioni di supervisione strategica nell'organo collegiale del CdA senza previsione dell'AD;
- completamento dello sviluppo e maturazione del CdA come organo di confronto dialettico e assunzione di responsabilità collegiale sulle decisioni strategiche;
- ritorno ad una figura di vertice aziendale identificabile nel Direttore Generale con compiti esecutivi e netta distinzione del ruolo rispetto al CdA con integrale assorbimento anche di compiti di coordinamento in precedenza delegati al Direttore Operativo;
- completamento del riassetto del Sistema dei Controlli Interni con la conseguente

totale operatività e pervasività dei controlli e raggiungimento della separazione sostanziale anche dei momenti e delle figure dedicate alla pianificazione e governo e assunzione di responsabilità ai diversi livelli di controlli.

5.5 Profilo di efficacia dei controlli

Il Sistema dei Controlli Interni è stato profondamente riformato nell'ultimo triennio con particolare riferimento sia alla struttura organizzativa, che all'infrastruttura regolamentare, che alle figure professionali e alle competenze dedicate. Tale revisione complessiva dell'approccio ha costituito un'efficace implementazione del modello precedentemente definito e un complessivo governo dei Rischi.

Figura 16: *Driver* rilevati con impatto sul profilo di efficienza dei controlli

#	Driver	Efficacia dei controlli
5	Separazione della funzione pianificazione dalle funzioni di controllo con perimetrazione esclusiva delle stesse nell'Area Controlli (cfr. Capitolo 6 Modello di Governo Societario)	●
6	Separazione sostanziale della responsabilità dell' <i>Internal Audit</i> dallo svolgimento dei controlli di livelli inferiori (<i>link auditor</i>) attraverso l'individuazione di un <i>link auditor</i> esterno all'organizzazione operativa aziendale (Amministratore Indipendente)	●
7	Completamento sostanziale dei percorsi di implementazione operativa dei controlli e formativa nella struttura di <i>business</i>	●

Legenda: ● - Basso
● - Medio
● - Medio/alto
● - Alto

La decisione di esternalizzare l'attività di *Internal Audit* (decisione assunta dal CdA, sentito il Collegio Sindacale) è stata adottata in piena rispondenza ai principi contenuti nelle Disposizioni di Vigilanza⁹ e prevede che, a fronte della presenza all'interno della struttura di un soggetto di collegamento e coordinamento – *link auditor* -, la funzione di *Internal Audit*, sulla base di un apposito accordo, sia svolta da un soggetto esterno che dispone dei necessari requisiti in termini di professionalità e adeguatezza di risorse. La volontà dell'Organo di Vigilanza è stata infatti quella di prevedere tale figura esterna in modo da assicurare una sorta di controllo / valutazione incrociata e

⁹ “Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le Banche” (aggiornamento n.15 del 2 luglio 2013)

reciproca tra il “referente interno” (c.d. “*link auditor*”) e l’*Internal Audit* esternalizzato (al quale è specificatamente assegnato il compito di sottoporre a verifica periodica l’adeguatezza ed efficacia delle funzioni di conformità alle norme e di controllo dei rischi).

L’assetto attuale, con la responsabilità come *link auditor* nella persona del Responsabile dell’Area Controlli e Pianificazione, è stato adottato dalla Banca con un approccio puramente temporaneo volto a supportare l’evoluzione organizzativa del Sistema dei Controlli Interni (in seguito anche “SCI”) attraverso la supervisione della risorsa con le maggiori competenze in tale ambito. Tuttavia la crescente complessità del tema e la necessità della netta separazione organizzativa della responsabilità di *Internal Audit* da quella degli altri controlli renderà necessaria una ridefinizione dell’assetto nel medio periodo in attuazione del principio di proporzionalità e alla luce delle peculiarità del modello organizzativo delle banche di categoria. Infatti, al fine di evitare conflitto di interesse, il personale deputato all’espletamento delle funzioni di controllo non può essere coinvolto in funzioni che l’autorità di controllo è chiamato a controllare. In tale ottica, tra le evoluzioni organizzative proposte vi è quella di formalizzare la figura del *link auditor* incaricando una figura competente all’interno del Consiglio di Amministrazione in seguito alla nomina per il successivo mandato in esito all’approvazione del bilancio 2014. Nell’Area Controlli resteranno pertanto esclusivamente le funzioni di controllo, operative in senso proprio, mentre le responsabilità di controllo di gestione e di pianificazione strategica e operativa verranno a tendere riassorbite nella figura del Direttore Generale, che potrà avvalersi anche di competenze specifiche.

Il *link auditor* individuato tra gli Amministratori Indipendenti, e con specifica competenza bancaria in ambito di controlli aziendali sarà costantemente inserito in

attività volte alla formazione ed i suoi criteri di remunerazione saranno definiti in modo tale che non ne sia compromessa l'obiettività né l'indipendenza e che si crei un sistema di incentivi coerente con le finalità della funzione svolta; il suo compito fondamentale sarà quello di interfacciare, in qualità di referente interno, con soggetto incaricato di svolgere la funzione di *Internal Audit* ed essere complessivamente responsabile della funzione di *Internal Audit*. Con riferimento al Sistema dei Controlli, il *link auditor*:

- riscontra continuamente la regolarità del servizio di *Internal Audit* sorvegliando il rispetto delle condizioni contrattuali e, verificando il rispetto dei livelli di servizio concordati con l'*outsourcer* (anche riguardo alle cautele definite a fronte degli eventuali conflitti di interesse connessi con l'esternalizzazione dell'*Internal Audit* al fornitore prescelto), supporta i Vertici Aziendali nella valutazione dell'adeguatezza della prestazione fornita;
- partecipa con l'*outsourcer* alla definizione del Piano di *audit* da proporre alla valutazione del Direttore Generale e alla successiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, e in generale supporta l'adeguata pianificazione delle attività di revisione (in relazione alla rilevanza dei rischi identificati e alla qualità dei controlli interni, nonché alla programmazione aziendale);
- procura la documentazione relativa alle attività di revisione, la mette a disposizione degli organi competenti, ne cura la conservazione e riceve il *reporting* dell'attività di *auditing*, predisposto dall'*outsourcer* esterno e destinato agli organi aziendali garantendone la diffusione e l'archiviazione;
- dà attuazione alle direttive del Consiglio di Amministrazione e del Direttore Generale per la realizzazione delle funzionalità del Sistema dei controlli interni, sensibilizzando la funzione di *internal audit* in proposito;

- assicura il rispetto dei programmi, delle attività e degli obiettivi definiti nel contratto di esternalizzazione;
- garantisce che le relazioni delle attività di *Internal Audit* svolte, le eventuali anomalie rilevate e le indicazioni di interventi correttivi, vengano inoltrate agli organi aziendali competenti (Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale e Collegio Sindacale);
- sostiene il coinvolgimento delle unità operative interessate per la soluzione delle problematiche accertate durante l'attività di *Internal Audit*;
- assicura la collaborazione ed il coordinamento fra la funzione di *Internal Audit* e le unità operative aziendali, di volta in volta interessate;
- esamina l'adeguatezza del servizio prestato dall'*outsourcer* in caso di modifiche organizzative, ed eventualmente individua e propone le modifiche necessarie per adeguare le caratteristiche del servizio alle variazioni nelle strategie, nell'operatività e nell'organizzazione della banca, e supervisiona la relazione sui controlli svolti sulle funzioni operative importanti e sulle funzioni aziendali di controllo esternalizzate, redatta dalla funzione di *audit* esternalizzata;
- svolge il ruolo di "collegamento" con il fornitore del servizio, per favorire lo svolgimento delle attività di revisione pianificate. In particolare, agevola l'interlocuzione con le funzioni e strutture aziendali, nonché la tempestiva trasmissione dei riferimenti e delle richieste sottoposte dall'*outsourcer*;
- assicura il presidio delle procedure interne di gestione dei risultati dell'*audit*;
- stabilisce con l'*outsourcer* l'esecuzione di "interventi specifici" richiesti dal Consiglio di Amministrazione o dal Collegio Sindacale in presenza di situazioni particolari dovute a:

- gestione dei rischi di credito/rilascio di garanzie e controgaranzie anomali o irregolari;
- evoluzione e definizione di nuovi prodotti;
- difformità operative;
- accertamenti amministrativi.

Per tali funzioni il *link auditor* si avvale del supporto operativo del Responsabile Area Controlli

Il *link auditor* ha inoltre l'obbligo, entro il 30 aprile di ogni anno, di produrre all'Organo di Vigilanza una relazione in merito ai controlli svolti sulle Funzioni Operative Importanti (nel seguito anche "FOI") esternalizzate (ivi compresa dunque quella di *Internal Audit*), in merito alle carenze eventualmente riscontrate e alle azioni correttive di cui si è ipotizzata l'attuazione che potrà predisporre a partire dalla relazione annuale di fine ciclo gestionale, prodotta dalla funzione esternalizzata, sull'attività svolta, che riporta le verifiche effettuate, i risultati emersi, i punti di debolezza e propone gli interventi da adottare per la loro rimozione.

Al fine di ottenere efficaci meccanismi di integrazione, CRS ha deciso di avvalersi di modalità di accordo tra i diversi attori del Sistema dei Controlli Interni (specificati al Paragrafo 6.6) fondate sull'adozione di un Modello integrato di gestione che fornisca una valutazione coerente e unitaria dello SCI mettendo a disposizione dei vertici aziendali un *framework* informativo utile all'assunzione di scelte consapevoli in ordine alla progettazione e all'affinamento dello stesso Sistema dei Controlli Interni.

E' responsabilità del *link auditor* curare il rispetto del modello integrato di gestione del SCI da parte dei fornitori esterni coinvolti nelle attività di *Internal Audit*.

6. Modello di Governo Societario

Struttura Organizzativa

Banca CRS adotta il sistema di amministrazione e controllo tradizionale, caratterizzato da:

- un organo di *supervisione strategica e gestione*: il Consiglio di Amministrazione;
- un organo di *controllo*: il Collegio Sindacale.

La funzione di gestione operativa e amministrazione dell'azienda sarà parzialmente delegata dal Consiglio di Amministrazione, al Comitato Esecutivo e al Direttore Generale.

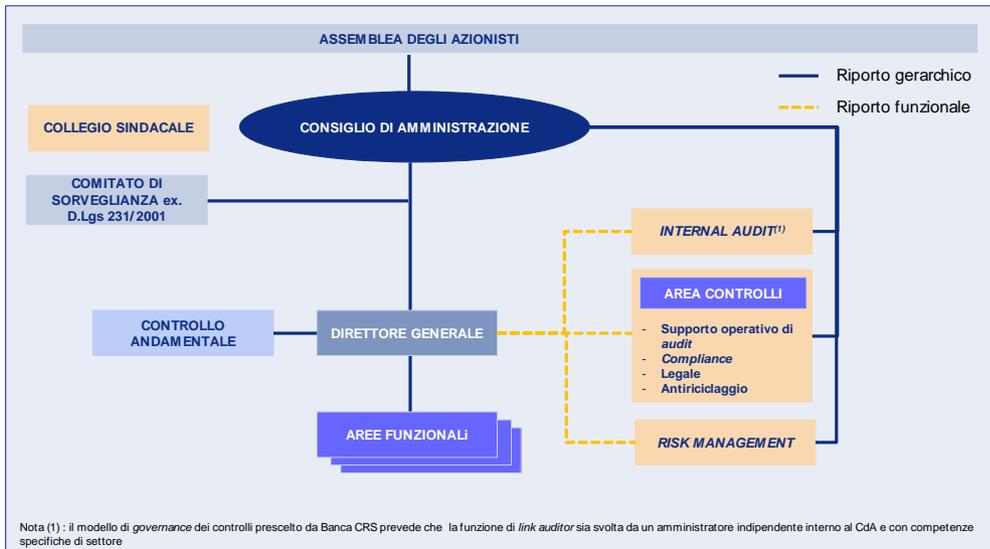
La Presidenza del Comitato Esecutivo, che nel precedente modello era assunta, statutariamente, dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, oggi non può essere attribuita a quest'ultimo dato che CRS ha scelto, al fine di migliorare la distinzione dei ruoli, di implementare anticipatamente la previsione normativa, che diventerà obbligatoria dal 2017¹⁰, adeguando già questo aspetto della propria struttura di *governance* (cfr. paragrafo 6.1.3).

Inoltre il nuovo modello coglie l'opportunità, prevista dalla disciplina Banca d'Italia ("*Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le Banche*" come aggiornata nel luglio 2013), di accorpate, ovvero esternalizzare le funzioni di controllo, secondo quanto segue: "*le banche che ricorrono a tale facoltà nominano un referente interno per il soggetto incaricato di svolgere la funzione e quale incaricato della complessiva supervisione della specifica attività di controllo esternalizzata, posto che la responsabilità finale resta in capo alla banca*" (cfr. 5.5 Profilo di efficacia dei controlli).

Si presenta di seguito l'organigramma aggiornato di Banca CRS:

Figura 19: Organigramma banca CRS

¹⁰ Circolare Banca d'Italia n. 285/2013



In ordine al profilo complessivo degli Amministratori della Banca il CdA ha proceduto ad una verifica del numero massimo di incarichi di Amministratore e sindaco compatibili con l'assunzione dell'incarico di Amministratore in Banca CRS ed ha valutato conforme ai criteri definiti il numero di altri incarichi ricoperti dagli Amministratori con delibera del 27.01.2015.

Si precisa che, ai sensi dell'analisi effettuata, tre Amministratori ricoprono incarichi in società considerate di "rilevanti dimensioni"¹¹.

La nomina del nuovo CdA, di cui si prevede l'insediamento in esito alla scadenza del mandato del CdA attualmente in carica dopo l'approvazione del bilancio 2014, sarà conforme alle modifiche statutarie sopra citate – prevedendo una diminuzione dei membri sia del CdA che del Comitato Esecutivo, oltre che la separazione delle relative presidenze - e terrà in considerazione le risultanze dell'Autovalutazione svolta, sia in termini di requisiti di indipendenza / onorabilità dei componenti, sia in termini di composizione qualitativa.

La nomina del CdA e del nuovo Comitato Esecutivo avviene sulla base di liste presentate dai soci - che da soli o insieme ad altri soci siano complessivamente titolari di azioni che rappresentino almeno il 10% del capitale sociale - in cui almeno un candidato, specificatamente indicato, deve possedere i requisiti di indipendenza (Art. 18 comma 4).

Ai sensi del nuovo Statuto, non sono Amministratori Indipendenti: *“(i) coloro che sono legati alla Società o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza; (ii) il coniuge, i parenti e*

¹¹ Cfr. “Regolamento Interno di Limite al Cumulo degli Incarichi”

*gli affini entro il quarto grado di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui al precedente alinea; (iii) il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado di Amministratori della Società, gli Amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli Amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo*¹².

Gli Amministratori Indipendenti non sono destinatari di deleghe gestionali e non svolgono né formalmente né di fatto alcuna funzione che attenga alla gestione dell'impresa. A tal proposito si sottolinea come anche l'Amministratore Indipendente che sarà incaricato di svolgere la funzione di *link auditor* non sarà di fatto destinatario di alcuna delega gestionale ma sarà esclusivamente deputato a fungere da supervisore *“della specifica attività di controllo esternalizzata, posto che la responsabilità finale resta in capo alla banca”*¹³.

Gli Amministratori Indipendenti sono chiamati, in virtù della propria competenza, a dare il loro contributo come specialisti alle riunioni del CdA favorendo scelte consapevoli dopo aver acquisito le informazioni aziendali e fornito giudizi autonomi e non condizionati dalle proposte di deliberazione. Il CdA valuta la sussistenza o meno dei requisiti d'indipendenza sopra elencati e provvede in via eventuale alla modifica dell'assetto consiliare.

Sotto il profilo della composizione qualitativa si auspica una differenziazione dei componenti del CdA al fine di garantire una pluralità di competenze in seno al Consiglio ed una adeguata rappresentanza del territorio in cui opera la CRS (oltre che un'adeguata rappresentanza di genere). In particolare, in base alle risultanze del

¹² Progetto di Riforma Statutaria approvata dal CdA il 27 febbraio 2015 (Articolo 18 comma 9).

¹³ *“Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le Banche”* (aggiornamento n.15 del 2 luglio 2013)

processo di Autovalutazione e al Regolamento di Autovalutazione, si è definita, nel caso di CdA composto di 7 amministratori (previsione minima statutaria), la seguente articolazione quali-quantitativa:

A. almeno 2 componenti devono essere in possesso di specifiche competenze nel settore bancario relative, in via esemplificativa non esaustiva, a credito, finanza, sistemi di pagamento, servizi alla clientela, *bancassurance*, acquisite tramite un'esperienza pluriennale di amministrazione, direzione e controllo in imprese bancarie, finanziarie o assicurative, o tramite altra attività professionale (l'insegnamento, la consulenza, la collaborazione, ecc...), tale da consentire di spendere utilmente nell'operatività della banca le competenze nel tempo acquisite. A tal fine può essere considerato abilitante anche aver espletato almeno un mandato come amministratore di Banca CRS;

B. almeno 2 componenti devono essere in possesso di specifiche competenze di *business* / organizzative in merito ad una o più delle seguenti aree: funzionamento dei mercati nazionali e/o internazionali, controllo di gestione, bilancio e rapporti con gli investitori, processi di organizzazione e gestione aziendale (contabilità, direzione aziendale, controllo di gestione, relazione con *stakeholders* e investitori, gestione delle risorse, organizzazione del lavoro, ecc...), acquisite grazie al proprio percorso accademico di profilo quantitativo quali, in via esemplificativa, laurea in economia, in scienze economiche, in ingegneria, in statistica, in matematica, in fisica, ecc..., e/o ad altre esperienze professionali quali, in via esemplificativa, incarichi di *management* o attività imprenditoriale o professionale o d'insegnamento nel settore industriale o in imprese operanti in altri settori;

C. almeno 1 componente deve essere dotato di specifiche conoscenze nel settore legale, in particolare nella regolamentazione bancaria e finanziaria (es.

Regolamenti Consob, Disposizioni di Vigilanza e altra normativa Banca d'Italia, normativa bancaria europea, ecc.), oltre che possesso di una laurea in giurisprudenza o comunque in discipline giuridiche, ivi comprese, in via esemplificativa, scienze politiche e scienze bancarie, e / o esercizio di ruoli di responsabilità presso enti, istituzioni, fondazioni, associazioni o società di consulenza;

D. almeno 1 componente, deve possedere competenze specifiche nelle metodologie di gestione e controllo dei rischi acquisite tramite un'esperienza pluriennale come esponente d'azienda o responsabile di specifiche funzioni di controllo interno (*auditing, risk management e compliance*) presso aziende di medie dimensioni, e / o tramite l'attività imprenditoriale o professionale o l'insegnamento universitario in materie economico – giuridiche (con particolare riferimento ad almeno un amministratore indipendente e non esecutivo);

E. almeno 2 componenti devono possedere conoscenza dei territori presidiati e delle dinamiche del sistema economico locale, e in particolare conoscenza specifica delle principali caratteristiche socio-economiche del mercato di riferimento della Banca CRS acquisita mediante un'esperienza pluriennale come esponente aziendale o tramite l'esercizio dell'attività imprenditoriale o professionale o l'insegnamento universitario ovvero ruoli di responsabilità presso enti, istituzioni, fondazioni o associazioni operanti nel territorio di riferimento.

F. almeno 2 componenti devono essere non esecutivi indipendenti¹⁴, non avendo cioè di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con la Società o con soggetti legati alla Società, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio.

Tra i componenti non esecutivi e indipendenti almeno uno dovrà avere esperienza in

¹⁴ Ai sensi dello Statuto, del Testo Unico Bancario (Art. 148, comma terzo, del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58) e del Codice di Autodisciplina predisposto dal Comitato per la *Corporate Governance* e da Borsa Italiana (luglio 2014)

materia di controlli nel settore bancario (*cf.* punto D) per poter adempiere al ruolo di *link auditor*.

Inoltre, in considerazione anche degli obblighi normativi¹⁵ almeno 1 componente deve appartenere al genere meno rappresentato. Resta la previsione della possibilità di sussistenza di più requisiti in capo a un medesimo amministratore.

¹⁵ Legge 120/2011 e “*Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*”

Ruolo, compiti e poteri

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce di regola una volta al mese, ovvero ogni qual volta il Presidente lo ritenga opportuno o che sia presentata istanza scritta da parte di almeno tre Consiglieri o due componenti del Collegio Sindacale. Possono essere chiamati ad assistere a tali riunioni Dirigenti, Quadri Direttivi o altri preposti alle strutture organizzative della società, altri dipendenti, nonché soggetti terzi titolari di specifici incarichi in qualità di relatori su tematiche specifiche.

Le deliberazioni sono assunte con il voto favorevole della maggioranza dei votanti e si ritengono valide se presenziano alla riunione la maggioranza degli Amministratori in carica. In caso di parità nella votazione prevale il voto di chi presiede l'adunanza.

Al Consiglio di Amministrazione spettano tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, esclusi quelli che per legge sono di competenza dell'Assemblea. Oltre alle attribuzioni non delegabili a norma di legge, sono di esclusiva pertinenza del Consiglio di Amministrazione:

- la determinazione degli indirizzi generali cui deve uniformarsi la gestione;
- le decisioni concernenti le linee e le operazioni strategiche e i piani industriali e finanziari;
- le strategie dello sviluppo territoriale;
- la nomina, al proprio interno, di un Comitato Esecutivo, composto da un massimo di 5 persone, determinandone la composizione, il contenuto e i limiti di delega.
- la nomina e la revoca dall'incarico del Direttore Generale e, su proposta di questi, la nomina e la revoca dall'incarico di dirigenti;
- le disposizioni che regolano il rapporto di lavoro ed il trattamento di quiescenza del Personale;
- l'approvazione e la modifica di regolamenti interni;

- l'acquisto di azioni proprie, previa autorizzazione dell'Autorità di Vigilanza competente, e la vendita di azioni proprie, nonché l'assunzione, escluse le partecipazioni di cui al 2° comma dell'art. 2361 del codice civile, e la cessione di partecipazioni di rilievo;
- la costituzione e la soppressione, nel rispetto delle Disposizioni di Vigilanza, di Comitati interni agli Organi aziendali, di Commissioni con funzioni consultive occasionali o permanenti, la determinazione della loro composizione, della durata e delle modalità di funzionamento degli stessi nonché la remunerazione degli eventuali membri esterni alla Società;
- la nomina e la revoca del responsabile della funzione di revisione interna, di conformità, di controllo di rischi, di anticiclaggio e dei referenti per le funzioni aziendali di controllo esternalizzate;
- la designazione di Amministratori e sindaci di istituti, società, consorzi ed enti in generale al cui capitale la Società partecipa, nonché di altri enti cui essa sia chiamata a provvedere.

Spetta inoltre al Consiglio verificare l'idoneità degli amministratori.

Inoltre, in coerenza con le risultanze delle autovalutazioni e con i *driver* di sviluppo individuati, il Consiglio di Amministrazione delibera:

- approvazione della Delibera Quadro delle Politiche Creditizie per ogni esercizio;
- nomina del *link auditor* tra gli Amministratori Indipendenti non esecutivi.

6.1.1. Presidente del CdA

Al Presidente spetta la firma sociale e la rappresentanza legale della società.

Il Presidente garantisce il buon funzionamento del Consiglio stesso, favorisce la dialettica interna e assicura il bilanciamento dei poteri, in coerenza con i compiti in tema di organizzazione dei lavori consiliari e di circolazione delle informazioni che gli

sono attribuiti dal Codice Civile; promuove l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario, garantendo l'equilibrio di poteri rispetto agli Amministratori Esecutivi; si pone come interlocutore dell'Organo con funzione di controllo e dei comitati interni. In particolare il Presidente:

- Presiede l'Assemblea;
- Convoca e presiede le riunioni del Consiglio di Amministrazione.

In coerenza con l'evoluzione normativa¹⁶ e l'approccio di ulteriore separazione dei ruoli e delle funzioni, a differenza dell'approccio adottato per il vigente mandato del CdA, nel prossimo mandato il Presidente del CdA non fa parte del Comitato Esecutivo, né quindi ne assumerà la presidenza al fine di svolgere efficacemente la propria funzione.

Tale approccio risulta inoltre coerente con l'eliminazione della figura dell'AD, che era presente anche in Comitato Esecutivo, e a cui la sovrapposizione delle due presidenze forniva un utile correttivo organizzativo non più necessario in ottica prospettica.

In particolare il Presidente esercita i propri compiti secondo le seguenti modalità:

- garantisce l'efficacia del dibattito consiliare e favorisce in modo neutrale la dialettica tra gli amministratori al fine dell'assunzione delle deliberazioni consapevoli da parte dei singoli e dell'organo collegiale; in tal senso egli provvede affinché i consiglieri ricevano in anticipo un'informativa sui temi materie che verranno discussi in CdA, e affinché sia loro reso disponibile materiale di supporto adeguato in termini qualitativi e quantitativi;

¹⁶ In particolare la Circolare n 285/2013 della Banca d'Italia prevede esplicitamente che il Presidente abbia un ruolo non esecutivo e non possa svolgere neppure di fatto funzioni gestionali

- si assicura che l'ordine del giorno tratti in modo prioritario le questioni di rilevanza strategica e che alle stesse sia dedicato il tempo necessario in sede di discussione;
- si assicura dell'efficacia del processo di Autovalutazione e della coerenza delle modalità scelte per lo svolgimento di tale processo, oltre che dell'adozione delle misure correttive eventualmente ritenute necessarie;
- garantisce che la banca predisponga e attui programmi di inserimento di risorse chiave se necessario e piani di formazione dei componenti degli organi oltre che, ove necessari, piani di successione delle posizioni di vertice dell'esecutivo.

6.1.2 Vice-Presidente del CdA

Il Vice Presidente sostituisce, in caso di assenza o impedimento il Presidente, esercitando il potere di firma sociale e rappresentanza legale, nonché ogni altra attribuzione a lui spettante.

6.1.3. Comitato Esecutivo

Il Comitato Esecutivo sarà composto da massimo 5 amministratori, non includerà il Presidente del CdA, e sarà quindi presieduto da un altro amministratore.

La sua durata coincide con quella dell'organo da cui è nominato. In caso di sostituzione di alcuni componenti del Comitato Esecutivo, questi durano in carica quanto gli altri componenti rimasti in carica.

Il Comitato Esecutivo è un organo delegato con compiti prevalentemente di carattere gestionale-operativo e costituisce, in Banca CRS, un importante momento decisionale. A causa del fondamentale contributo che esso fornisce alla regolare attività aziendale, come già testato in passato, e per la sua natura di organo anche tecnico sono invitati a partecipare alle riunioni del Comitato il Presidente e, con funzioni consultive e propositive, il Direttore Generale e, possono essere chiamati ad assistere a tali riunioni Dirigenti, Quadri Direttivi o altri preposti alle strutture

organizzative della società, altri dipendenti, nonché soggetti terzi titolari di specifici incarichi in qualità di relatori su tematiche specifiche. Tale meccanismo è volto a garantire nel continuo il contributo delle diverse aree gestionali e la massima consapevolezza nelle scelte gestionali.

Al Comitato Esecutivo sono attribuiti poteri di ordinaria amministrazione, con l'esclusione di quei poteri che la normativa primaria e secondaria ovvero la regolamentazione interna riservano alla competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione o dell'Assemblea. I poteri attribuiti al Comitato Esecutivo sono definiti in dettaglio da apposita Delibera del Consiglio di Amministrazione assunta in sede di nomina del Comitato Esecutivo.

Nella prima riunione il Comitato Esecutivo designa il Consigliere che ne presiede le riunioni e fissa le modalità da osservare per la propria convocazione, nonostante il Comitato si riunisca di regola settimanalmente. Per la validità delle deliberazioni è necessaria la presenza della maggioranza dei componenti mentre le deliberazioni sono assunte a maggioranza dei votanti.

Il Comitato informa, almeno trimestralmente, il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale in merito all'esercizio delle deleghe ricevute, al generale andamento della gestione, sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo effettuate dalla società.

6.2. Direttore Generale

La figura del Direttore Generale è prevista ma non è stato nominato in relazione alla presenza dell'AD e quindi all'inopportunità della compresenza delle due figure nell'attuale assetto di *governance* di Banca CRS. Tuttavia, in un'ottica di semplificazione dell'organizzazione societaria, è prevista la prossima mancata sostituzione a tendere della figura dell'Amministratore Delegato e del Direttore

Operativo con il conseguente assorbimento di entrambe le figure nel ruolo unitario del Direttore Generale allo scopo di evitare la duplicazione di ruoli apicali all'interno della banca e di garantire l'unitarietà della conduzione operativa.

Al Direttore Generale competeranno le funzioni di sovrintendimento delle strutture organizzative societarie all'interno dell'ambito stabilito dal CdA stesso. In particolare il Direttore Generale:

- parteciperà alle riunioni del CdA e del Comitato Esecutivo con funzioni consultive e propositive e assiste a quelle dell'Assemblea;
- darà esecuzione delle deliberazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione, dal Comitato Esecutivo e di quelle assunte in via d'urgenza ai sensi dell'art. 26 comma 3 dello Statuto della Società;
- proporrà, per le deliberazioni da adottarsi dal Consiglio di Amministrazione, dal Comitato Esecutivo secondo le rispettive competenze e, per quelle da adottarsi in via d'urgenza, tutti gli atti opportunamente istruiti;
- firmerà la corrispondenza ordinaria, i documenti, gli atti, i titoli di credito ed i contratti e può delegare, anche in via continuativa, la firma di sua competenza a dipendenti della società, dandone comunicazione al Consiglio di Amministrazione;
- si configurerà come capo del personale per il quale formula le proposte di assunzione, di nomina, di promozione, di trattamento economico e di provvedimenti disciplinari, con facoltà di sospensione provvisoria, riferendo al Consiglio di Amministrazione o al Comitato Esecutivo, per le deliberazioni di competenza;
- provvederà alla destinazione del personale presso le diverse strutture organizzative della Società e ne disporrà i trasferimenti;
- ordinerà ispezioni, indagini ed accertamenti presso tutte le strutture organizzative della Società;

- disporrà o rinuncerà ad atti conservativi a tutela delle ragioni della Società anche mediante richiesta di provvedimenti monitori, cautelari e d'urgenza nonché di tutti quelli che si rendano necessari, in via cautelativa, nell'interesse della medesima con facoltà di conferire le relative procure alle liti, e di delegare tali attribuzioni a dirigenti, Quadri Direttivi, ed impiegati da lui designati;
- assicurerà il regolare invio dei flussi informativi agli Organi aziendali;
- eserciterà poteri e compirà tutti gli atti per cui abbia ricevuto deleghe dal Consiglio di Amministrazione.

La figura del Direttore Operativo è eliminata, in esito alla revisione del sistema di *governance* di CRS, e non sarà presente nel prossimo mandato. Il ruolo del Direttore Operativo era stato istituito in dipendenza gerarchica dall'Amministratore Delegato.

6.3. Comitati

I Componenti dei Comitati sono nominati tra gli Amministratori ed i dipendenti di Banca CRS dal Consiglio di Amministrazione che ne delibera i rispettivi regolamenti.

Il Comitato di Sorveglianza ex D.Lgs 231/2001 è composto dal Collegio Sindacale dell'Istituto. Le modalità operative dei comitati sono definite dai Regolamenti Interni degli stessi approvati dal Consiglio di Amministrazione.

Si rileva l'intenzione di Banca CRS di prevedere, all'interno del nuovo modello di *governance*, un Comitato Controlli o Rischi, non presente nell'attuale modello, che svolga funzioni di supporto all'organo con funzione di supervisione strategica in materia di rischi e sistema di controlli interni. In tale ambito sarà compito del Comitato porre particolare attenzione a tutte quelle attività strumentali e necessarie affinché l'organo con funzione di supervisione strategica possa addivenire ad una corretta ed efficace determinazione del *Risk Appetite Framework* (RAF) e delle politiche di governo dei rischi.

Si rimanda invece a un momento di valutazione futura del Consiglio di Amministrazione, l'eventualità di verificare l'opportunità di inserire nella struttura aziendale un Comitato per la Remunerazione ed un Comitato Nomine, che non sono contemplati nell'assetto di *governance* previsto nel presente documento, o di coinvolgere opportunamente gli amministratori indipendenti in tale attività.

Si fornisce di seguito un breve dettaglio, esemplificativo e non esaustivo, delle *mission* e delle attività dei singoli Comitati di Banca CRS.

- **Comitato di *Risk Management***

Ha un ruolo di proposta, di indirizzo e di supervisione della strategia di gestione dei rischi intervenendo in un processo strutturato con lo scopo di individuare, valutare e proporre come gestire le opportunità ed i rischi che influenzano il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tale Comitato potrà affiancare la struttura di *Risk Management* nello svolgimento delle regolari attività di gestione e monitoraggio rischi.

- **Comitato Finanza**

Il Comitato Finanza ha un ruolo di proposta nella definizione del piano annuale di *funding* nonché in materia di strumenti finanziari con particolare riferimento agli strumenti finanziari emessi dalla Banca CRS (prestiti obbligazionari, certificati di deposito, ecc...), agli strumenti finanziari e prodotti finanziari collocati dalla Banca nonché agli investimenti del portafoglio titoli di proprietà. Il Comitato formula inoltre proposte in merito alle strategie di esposizione al rischio di tasso di interesse ovvero di copertura dello stesso.

Ricopre, inoltre, un ruolo di proposta e di indirizzo sulla definizione di limiti, sui parametri dell'attività finanziaria, un ruolo di supervisione sull'efficacia delle strategie intraprese, e offre il proprio contributo nell'ambito della gestione dei rischi finanziari.

L'attività del Comitato è ricondotta a tre principali macro-argomenti:

- Valutazioni sullo scenario competitivo;
- Proposta ed indirizzo in materia di strumenti finanziari;
- Supervisione delle attività in materia di Finanza.

- **Comitato Prodotti**

Il Comitato Prodotti si configura come organo collegiale istituito con la funzione di valutare la struttura dei prodotti offerti dalla CRS e i canali distributivi più idonei alla loro veicolazione.

- **Comitato degli Amministratori Indipendenti**

In adempimento alla normativa vigente di Consob¹⁷ e Banca d'Italia il Comitato degli Amministratori Indipendenti:

- esprime un parere vincolante in merito alle procedure per la gestione delle operazioni con soggetti collegati da rimettere all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- esprime un parere non vincolante in relazione alle operazioni con soggetti collegati.

Il Comitato potrà inoltre essere chiamato ad esprimersi su specifiche tematiche su cui sia necessario il parere degli Amministratori Indipendenti (es. remunerazione degli organi sociali, Regolamento di Autovalutazione, ecc...).

- **Comitato di Sorveglianza ex D.Lgs 231/2001**

È composto da soggetti in grado di assicurare adeguata professionalità e continuità al processo di controllo e valutazione dell'adeguatezza del modello organizzativo, ha il compito di monitorare e adeguare le procedure di controllo e prevenzione dei reati societari, nonché di aggiornare nel continuo la mappatura dei rischi rilevati. Relaziona, almeno annualmente, al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sulle risultanze del processo di controllo dell'adeguatezza del modello organizzativo, presentando consuntivi delle attività svolte e proponendo programmi di attività per il periodo successivo.

- **Comitato Controlli o Rischi**

Il Comitato Controlli o Rischi non risulta ad oggi presente nel modello di *governance* in essere. Tuttavia la Banca CRS ha deciso di costituire tale Comitato nel modello a

¹⁷ Consob n. 17221 del 12 marzo 2012 e Consob Comunicazione n. DEM/10078683 del 24.09.2010

tendere, in coerenza con quanto prescritto come obbligatorio dalla normativa secondaria per le sole “*banche di maggiori dimensioni o complessità*”¹⁸, ma che è da ritenersi una *best practice* di settore per tutti gli intermediari finanziari, anche di minori dimensioni.

Tale Comitato agirà come momento di collegamento fra le funzioni di controllo interne e l'organo di supervisione strategica ed in particolare:

- supporterà le strutture coinvolte nella predisposizione dei piani annuali e / o triennali di *Audit* e di *Compliance*;
- monitorerà le attività a presidio del rischio antiriciclaggio;
- verificherà i *report* di *audit* e *compliance* e gli interventi di mitigazione dei rischi.

Esso dovrebbe essere composto dal (i) Presidente della Banca CRS; (ii) Presidente del Collegio Sindacale o Collegio Sindacale; (iii) *Link Auditor*/Amministratore indipendente; (iv) Responsabile Area Controlli; (v) *Risk Manager*; (vi) Direttore Generale.

6.4. Collegio sindacale

Il Collegio Sindacale di Banca CRS è costituito da 3 sindaci effettivi, ed è nominato dall'assemblea degli azionisti. La stessa assemblea nomina due sindaci supplenti al fine di garantire continuità alla funzione di controllo in caso di assenza o impedimento dei sindaci effettivi.

Il Collegio sindacale è chiamato, tra l'altro, a:

- vigilare sulla funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni, accertandone l'efficacia della struttura e del coordinamento tra le strutture, esprimendo inoltre un parere complessivo sulla sua architettura, principalmente per

¹⁸ Circolare n.285 del 17 dicembre 2013, Parte Prima “*Recepimento in Italia della CRD IV*”, Titolo IV “*Governo societario, controlli interni, gestione dei rischi*”, Capitolo 1 “*Governo societario*”, Sezione IV “*Composizione e nomina degli organi sociali*”, Paragrafo 2.3.3 “*Comitato Rischi*”

ciò che attiene poteri, responsabilità, risorse, flussi informativi e gestione dei conflitti di interesse;

- esprimere il proprio parere sulla nomina e la revoca del responsabile della funzione di revisione interna, di conformità, di controllo rischi, di antiriciclaggio e dei referenti per le funzioni aziendali di controllo esternalizzate;
- vigilare sull'adeguatezza del sistema di controllo e gestione dei rischi;
- vigilare sull'adeguatezza e rispondenza alle norme del processo ICAAP;
- valutare l'adeguatezza dell'assetto contabile;
- segnalare e riferire le eventuali carenze e irregolarità riscontrate al Consiglio di Amministrazione e al Comitato Esecutivo, chiedendo l'adozione di opportune misure correttive;
- informare tempestivamente la Banca D'Italia in merito a irregolarità gestionali e violazioni della normativa rilevate in azienda;
- compiere periodicamente un'Autovalutazione della propria adeguatezza in termini di poteri, funzionamento, composizione, tenuto conto delle dimensioni, complessità ed attività svolta dalla Società. Detta procedura di autovalutazione è disciplinata in apposito regolamento.

6.5. Organi delegati e sistemi delle deleghe

Il Consiglio di Amministrazione, con proprio provvedimento, disciplina sia le deleghe in materia di erogazione del credito che le altre deleghe, da conferire agli Organi aziendali.

A tendere, dopo il rinnovo degli organi nel 2015 e l'eliminazione delle figure di AD e Direttore Operativo, gli Organi delegati saranno:

- Comitato Esecutivo;
- Direttore Generale;

- Responsabili di Area;
- Responsabili Filiali;
- Responsabili Uffici e Servizi;
- Responsabili Aree Territoriali.

Per un maggior dettaglio sulla distribuzione delle deleghe si rimanda alla normativa interna.

6.6. Sistema dei controlli

I controlli costituiscono parte integrante dell'attività quotidiana della banca. Il sistema dei controlli coinvolge, a vario titolo, gli organi amministrativi, il collegio sindacale, la direzione e tutto il personale, ricoprendo, pertanto, un ruolo fondamentale nell'ambito della *corporate governance* della Banca. Esso è costituito dall'insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali, e a perseguire il principio di una sana e prudente gestione.

Rispetto al 2009, la Banca Cassa di Risparmio di Savigliano ha implementato un più ampio e articolato modello dei controlli codificato recentemente in maniera coordinata nel documento "*Politiche in materia di Sistema di Controlli Interni*" (in seguito anche "Politiche in materia di SCI" e "Politiche del SCI") e relativi allegati, approvato dal Consiglio di Amministrazione con Delibera del 30 giugno 2014, in coerenza con gli aggiornamenti della Circolare di Banca d'Italia n.263 del 2006 "*Nuove Disposizioni di Vigilanza Prudenziale per le Banche*" che prevede che l'organo con funzione di supervisione strategica approvi un documento nel quale siano definiti i compiti e le responsabilità dei vari organi e funzioni di controllo, i flussi informativi tra le diverse funzioni di controllo / organi e tra queste / i gli Organi Aziendali e le relative modalità di coordinamento e di collaborazione.

Le Politiche del SCI, elaborate anche grazie alla funzione propulsiva e innovativa dell'Area Controlli, rappresentano una completa fonte normativa interna in materia di SCI, in concerto con il Regolamento sul RAF, delle politiche di governo dei rischi, dei regolamenti e delle attribuzioni delle funzioni di controllo, dei Regolamenti dei referenti interni delle FOI e delle Funzioni esternalizzate.

L'impianto generale del Sistema dei Controlli Interni si ispira ai principi promossi dal Comitato di Basilea nello "*Schema per i sistemi di controllo interno nelle organizzazioni bancarie*", venendo elaborato in coerenza con il quadro normativo e regolamentare vigente, con gli standard nazionali e internazionali individuati e con le *best practices* internazionali. In particolare l'*Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (in seguito anche "ERP") ha definito una serie di fattori qualificanti del Sistema dei Controlli Interni quali:

- ambiente interno, ovvero il contesto in cui operano e si vanno a inserire gli altri fattori qualificanti richiamati nell'ERP; esso determina la cultura aziendale e il grado di sensibilità della *governance* aziendale e del personale alla necessità di costituzione di un efficace livello di controllo. Perché vi sia un efficace ambiente interno è necessario che vi sia un'adeguata formalizzazione dei ruoli, una chiara definizione dei limiti operativi chiari e riscontrabili, accompagnati da un sistema di deleghe di potere, ed un sistema di comunicazione interna ben strutturato;
- definizione degli obiettivi, in modo chiaro e formalizzato, che devono essere stabiliti dal Vertice Aziendale coerentemente con la *mission* della Banca e portati a termine grazie a piani operativi adeguatamente elaborati;
- identificazione degli eventi endogeni ed esogeni che influenzano il raggiungimento dei risultati aziendali attesi, ed in particolare dei rischi (che potrebbero avere quindi un

impatto negativo sugli obiettivi stabiliti) e delle opportunità (che potrebbero al contrario comportare impatti positivi);

- valutazione dei Rischi potenziali e/o residui;
- risposta ai Rischi, da parte dei Vertici Aziendali, tramite la definizione e lo sviluppo di contromisure adeguate a rispondere ai rischi identificati nel tentativo di ridurre l'impatto e la probabilità degli stessi;
- attività di controllo, stabilite dalla Banca, in coerenza con le risposte al rischio definite precedentemente; le attività (procedure e azioni) devono distribuirsi in ogni livello dell'organizzazione per fornire un contributo al raggiungimento degli obiettivi di *business*;
- informazione e comunicazione, qualitativamente alta, completa e tempestiva, all'interno della Banca al fine di garantire la gestione ed il controllo di tutti i processi e delle attività aziendali direzionali ed operative; in particolare un efficace flusso informativo permette di possedere gli elementi conoscitivi indispensabili per l'assunzione delle decisioni da parte delle funzioni competenti, per l'assolvimento dei compiti da parte del personale competente e per garantire la trasparenza dell'operatività aziendale;
- monitoraggio continuativo da parte dei referenti aziendali di presidiare i settori di loro competenza, il Sistema dei Controlli Interni e di attivare eventualmente gli interventi migliorativi che permettano di risolvere le principali criticità rilevate verificandone in seguito l'avanzamento e l'esecuzione.

Il Sistema dei Controlli Interni adottato dalla Banca CRS si articola su tre livelli di controllo in conformità con quanto previsto dalla normativa Banca d'Italia:

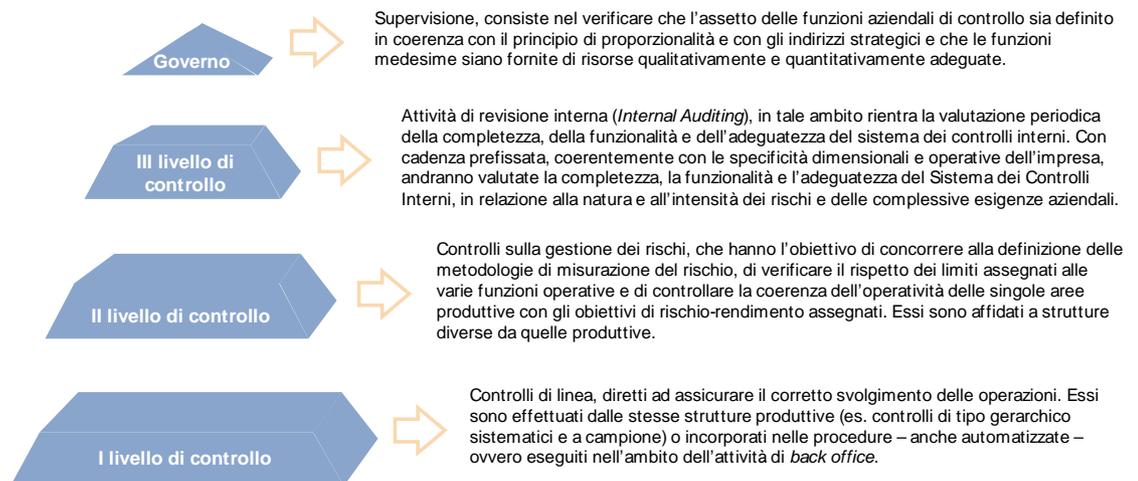
- Controlli di linea (o di I livello), volti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni, ed effettuati dalle strutture operative o nell'ambito del *back office*;

- Controlli sui rischi e sulla conformità (o di II livello), assegnati a funzioni altre rispetto a quelle produttive ed in particolare a cui compete la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi, il rispetto dei limiti operativi di competenza delle varie funzioni aziendali e l'assicurazione della conformità dell'operatività aziendale delle norme;
- Revisione interna (o controlli di III livello), per l'individuazione di eventuali violazioni delle procedure e della regolamentazione oltre che per la valutazione della funzionalità e dell'adeguatezza, in termini tanto di efficienza che di efficacia, del Sistema dei Controlli Interni e informativo con cadenza determinata in funzione della diversa natura e intensità dei rischi;
- Le attività di SCI vere e proprie, l'esternalizzazione di funzioni aziendali (e in particolare delle FOI) riguardano tutti e tre i diversi livelli di controllo.

Figura 23: Struttura del Sistema dei Controlli Interni secondo la disciplina Banca d'Italia

SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

- Nel rispetto di quanto disposto dalla normativa esterna di riferimento (MiFID, TUF, Regolamento congiunto Consob-Banca d'Italia e Istruzioni di Vigilanza) il SCI dovrebbe essere strutturato come segue:



A riguardo del modello di *governance* dello SCI, in Banca CRS sono presenti le seguenti funzioni aziendali di controllo, permanenti e indipendenti, e dedicate ad assicurare il corretto ed efficiente funzionamento dello stesso Sistema dei Controlli Interni:

- Funzione di Revisione Interna (*Internal Audit*) (cfr. Paragrafo 5.5).
- Funzione di Controllo dei Rischi (*Risk management*): il ruolo di funzione di Controllo dei Rischi è attribuito alla funzione *Risk Management* interna alla Banca e regolata dall'apposito regolamento¹⁹ e dalle disposizioni interne correlate.
- Funzione di *Compliance*: il ruolo di funzione di conformità alle norme è attribuito all'interno della Banca ad un'Area Controlli che si può avvalere per talune attività del supporto della funzione di *compliance* della Federazione delle BCC del Piemonte, della Valle d'Aosta e della Liguria, a cui CRS, mediante un apposito contratto di esternalizzazione ne ha affidato lo svolgimento²⁰.
- Funzione Antiriciclaggio: il ruolo di funzione di Antiriciclaggio è stata esternalizzata alla Federazione delle BCC del Piemonte, della Valle d'Aosta e della Liguria a seguito di un'analisi organizzativa e di un'accurata valutazione dei costi e dei benefici. Come per la funzione di *Compliance* il ruolo di referente interno della funzione è attribuito al Responsabile dell'Area Controlli.

Il perimetro e le modalità di effettuazione delle verifiche riguardo ai rischi a cui la Banca è sottoposta sono definite, sulla base delle metodologie e degli strumenti operativi, nel seguente modo:

¹⁹ Approvato dal CdA in data 20.02.2015

²⁰ La Federazione inoltre svolge, ai sensi del Regolamento congiunto Consob / Banca del 29 ottobre 2007 (e successive modificazioni) e delle Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia, le opportune verifiche in termini di adeguatezza ed efficacia delle procedure adottate da CRS stessa

Figura 24: Processo di verifica del rischio



Allo scopo di garantire un presidio costante del sistema aziendale, la Funzione di Controllo Interno di Banca CRS, che risponde gerarchicamente al Consiglio di Amministrazione e funzionalmente al Direttore Generale, rapportandosi quindi direttamente con gli organi amministrativi, provvede ad effettuare continui raccordi con la società incaricata di effettuare la revisione interna. Il *link auditor*, con il supporto operativo dell'Area Controlli condivide con l'*outsourcer* i Piani di *audit* annuali prestabiliti, agevolando l'accesso della società di *audit* alla struttura operativa aziendale.

Si presentano di seguito gli altri attori – oltre all'Area Controlli, al *link auditor* e agli *outsourcer* individuati – coinvolti nel SCI con particolare riferimento alle funzioni di controllo:

- **Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 (cfr. Paragrafo 6.3)**

Banca CRS ha reputato necessario e importante, per la complessità delle situazioni in cui la stessa si trova ad operare, definire con chiarezza l'insieme dei valori che la Banca riconosce, accetta e condivide nonché l'insieme delle responsabilità che la stessa assume verso l'interno e verso l'esterno. È stata, pertanto, formalizzata l'adozione del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 che, oltre ad essere dotato di tutte le necessarie caratteristiche formali richieste dalla normativa, risponde

pienamente all'esigenza di assicurare alla Società lo strumento in grado di conseguire l'esenzione da responsabilità sociale, anche al fine di tutelare l'immagine aziendale.

L'integrità morale è un dovere costante di tutti coloro che lavorano e operano per il conseguimento degli obiettivi della Banca e che, come tali, sono tenuti al rispetto dei principi e delle regole sancite nel Codice.

Il Consiglio di Amministrazione di Banca CRS approva il "Modello di Organizzazione" disciplinato con i seguenti documenti interni:

- "Codice etico per la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche di cui al D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231"
- "Modello Organizzativo e Gestionale ai sensi del D.Lgs. 231/2001"

L'Organismo di Vigilanza, secondo quanto stabilito dall'art. 52 del D.lgs 231/07, vigila, nell'ambito delle proprie attribuzioni e competenze, sull'osservanza delle norme contenute nel Decreto stesso provvedendo inoltre alle relative comunicazioni nei confronti delle Autorità competenti.

Il Codice adottato è volto a disciplinare i rapporti con i soggetti esterni (clientela, fornitori, Pubblica Amministrazione), le modalità di svolgimento dell'operatività interna, nonché il sistema sanzionatorio posto in essere dalla banca per la prevenzione dei reati societari previsti dalla normativa.

Il "Modello di Organizzazione e Gestione di Banca CRS" è indirizzato a tutto il personale della banca, indipendentemente da quale sia la struttura organizzativa di appartenenza. Tutti i dipendenti sono tenuti a rispettare i principi contenuti nel Modello di Organizzazione adottato ed in particolare a segnalare al Comitato di Sorveglianza ogni informazione relativa a comportamenti costituenti violazioni delle prescrizioni del

Modello o inerenti alla commissione di reati.²¹

Il modello organizzativo di Banca CRS si propone di:

- Stabilire regole di comportamento e presidi organizzativi e di controllo per impedire/contrastare la commissione dei reati

Mappare le attività e le funzioni aziendali nel cui ambito possono essere commessi i reati previsti dal D.Lgs. 231/2001

- **Presidi specialistici**

Nell'ambito della funzione di gestione del rischio di non conformità sono individuati da Banca CRS specifici presidi specialistici aventi il compito di presidiare tale tipologia di rischio con riferimento specifico alle normative che non rientrano nel perimetro di diretta competenza della funzione di *Compliance*. Tali presidi sono costituiti da strutture organizzative interne alla Banca a cui si riconoscono competenze "esclusive" su alcune materie specialistiche che permettono loro lo svolgimento del compito di cui sopra.

- **Comitato *Risk Management* (cfr. Paragrafo 6.3)**
- **Comitato Controlli o Rischi (cfr. Paragrafo 6.3)**
- **Società di revisione legale**

Il controllo contabile di Banca CRS è affidato alla società di revisione legale Baker Tilly Revisa S.p.A.

La scelta della società di revisione legale dei Conti è stata effettuata in maniera da garantire un livello di professionalità ed esperienza proporzionale alle dimensioni e complessità operative di Banca CRS, su proposta motivata del Collegio Sindacale.

²¹ Cfr. la normativa interna in materia: "*Modello organizzativo e gestionale ai sensi del d.lgs. 231/2001*", "*Codice etico per la disciplina della responsabilità amministrativa*", "*Libro verbale dell'organismo di controllo*"

La società ha il compito di esprimere un giudizio professionale sul bilancio di Banca CRS, al fine di verificare che le scritture contabili e i risultati di bilancio siano espressione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Banca. Il Consiglio di Amministrazione di Banca CRS ha formalizzato, in apposito regolamento interno, le modalità di coordinamento tra l'organo di controllo e il soggetto incaricato del controllo contabile, disciplinando tempi e modalità di scambio dei flussi informativi, anche al fine di essere *compliant* alle disposizioni normative dell'autorità di Vigilanza in materia di governo societario.

- **Responsabile delle Segnalazioni di Operazioni Sospette**

Ai sensi del D.lgs. 231/2007, il legale rappresentante della Banca o un suo delegato – in possesso dei requisiti di indipendenza, autorevolezza e professionalità – ha il compito di: (i) valutare le segnalazioni di operazioni sospette pervenute; (ii) trasmettere all'unità di informazione finanziaria le segnalazioni ritenute fondate. Tale soggetto, al fine di preservare la distinzione tra figure controllate e controllanti, non può occupare ruoli che implicino sue responsabilità dirette in aree operative né posizioni che lo pongano in una posizione gerarchicamente dipendente da soggetti di tali aree. Al fine di garantire il rispetto di tali limitazioni, la Banca nomina un Responsabile delle Segnalazioni di Operazioni Sospette.

- **Referente delle FOI**

Tale referente è istituito al fine di controllare le funzioni operative importanti eventualmente esternalizzate e di gestire i rischi associati a tale esternalizzazione, ivi compresa l'eventuale sorgere di conflitti di interesse, garantendo un monitoraggio continuo delle stesse.

- **Funzione ICT**

A tale funzione competono in particolare:

- le responsabilità e gli assetti connessi con la pianificazione e il controllo del portafoglio dei progetti informatici, con il governo dell'evoluzione dell'architettura e dell'innovazione tecnologica nonché con le attività di gestione del sistema informativo;
- la realizzazione degli opportuni meccanismi di raccordo con le linee di *business*, con particolare riguardo alle attività di individuazione e pianificazione delle iniziative informatiche (regolare rilevazione delle esigenze di servizi informatici e promozione delle opportunità tecnologiche offerte dall'evoluzione del sistema informativo).

- **Funzione di Sicurezza Informatica**

La funzione è deputata allo svolgimento dei compiti specialistici in materia di sicurezza delle risorse ICT. In particolare:

- segue la redazione e l'aggiornamento delle *policy* di sicurezza e delle istruzioni operative;
- assicura la coerenza dei presidi di sicurezza con le *policy* approvate;
- partecipa alla progettazione, realizzazione e manutenzione dei presidi di sicurezza dei *data center*;
- partecipa alla valutazione del rischio potenziale nonché all'individuazione dei presidi di sicurezza nell'ambito del processo di analisi del rischio informatico;
- assicura il monitoraggio nel continuo delle minacce applicabili alle diverse risorse informatiche;
- segue lo svolgimento dei *test* di sicurezza prima dell'avvio in produzione di un sistema nuovo o modificato.

Di seguito si descrivono ulteriori elementi afferenti allo SCI di contorno rispetto a quelli precedentemente descritti:

- **MiFID**

Al fine di sostenere le innovazioni e l'evoluzione dei mercati senza ostacolare il perseguimento degli obiettivi di tutela dell'investitore, di tutela dell'integrità del mercato e di promozione di mercati trasparenti ed efficienti, la MiFID²² definisce un quadro organico di regole finalizzato a garantire la protezione degli investitori, rafforzare l'integrità e la trasparenza dei mercati, disciplinare l'esecuzione organizzata delle transazioni da parte delle Borse.

Banca CRS ha recepito le disposizioni normative strutturando una serie di linee guida per uniformare alle *best practice* di settore la prestazione dei servizi di investimento, in particolar modo in merito a:

- Classificazione della clientela;
- Strategia di esecuzione e trasmissione degli ordini;
- *Policy* sugli Incentivi a fronte della prestazione di servizi di investimento e accessori²³;
- Gestione dei conflitti di interesse.
- *Policy* di esecuzione e trasmissione degli ordini.
- Politica per la gestione delle operazioni personali dei soggetti rilevanti.
- Politica per il contratto al *market abuse*.
- *Policy* sulla prestazione del servizio di consulenza in materia di investimenti.
- *Policy pricing* e regole interne per la negoziazione degli strumenti finanziari emessi/negoziati dalla Banca Cassa di Risparmio di Savigliano S.p.A.

Le disposizioni interne emanate in merito alla prestazione dei servizi di investimento rappresentano un forte caposaldo per la Banca, al punto che, in assenza o contrasto

²² “*Market in Financial Instruments Directive*” 2004/39/CE

²³ In ambito MiFID rilevano i seguenti documenti interni: “Politica di rilevazione e gestione degli Incentivi”, “Politica di gestione dei conflitti di interesse”, “Strategie di esecuzione e trasmissione degli ordini”, “*Policy* di classificazione della clientela”

di specifica normativa interna (procedure o regolamenti), le linee guida sopra citate sono da considerarsi prevalenti. Le *policy* in oggetto sono costantemente mantenute e sono oggetto di revisione annuale; raccolte in un documento di sintesi e sono parte integrante del contratto quadro per la prestazione dei servizi di investimento.

- **Privacy**

Al fine di conformare le misure organizzative e procedurali adottate dalla Banca CRS agli obblighi sanciti dalla vigente legislazione, il Consiglio di Amministrazione di Banca CRS delibera il "Regolamento interno in materia di trattamento dei dati personali ai sensi del D.Lgs. 196/2003". In tale sede, sono disciplinate le modalità di trattamento dei dati sensibili in possesso dei dipendenti aziendali sia in ottica di raccolta che di conservazione dei dati. L'intero organico di Banca CRS, ad ogni livello di inquadramento professionale e mansionale è destinatario del regolamento citato.

- **Antiriciclaggio**

Il D.Lgs. n.56 del 20 febbraio 2004 impone agli Istituti di credito, tra gli altri soggetti, di adottare meccanismi di trattamento di determinate categorie di dati al fine di poter rilevare prontamente operazioni sospette di riciclaggio di denaro proveniente da attività illecite.

A tal fine, Banca CRS ha istituito una funzione antiriciclaggio le cui funzioni sono:

- l'identificazione delle norme applicabili e la valutazione del loro impatto su processi e procedure aziendali;
- l'individuazione dei presidi interni finalizzati alla prevenzione e al contrasto dei rischi di riciclaggio e finanziamento al terrorismo e la verifica della relativa idoneità ed efficacia;
- la proposta di modifiche organizzative e procedurali necessarie o opportune al fine di assicurare un adeguato presidio dei rischi;

- la prestazione di consulenza e assistenza agli organi aziendali;
- la verifica sull'affidabilità del sistema informativo di alimentazione dell'archivio unico informatico aziendale e la trasmissione alla UIF dei dati aggregati concernenti le registrazioni nell'Archivio Unico Informatico.

La Banca ha esternalizzato talune attività della funzione antiriciclaggio alla Federazione delle BCC del Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria.

La Banca ha individuato un responsabile interno cui spettano talune attività di verifica nel continuo nonché la verifica del livello di adeguatezza del sistema di monitoraggio del rischio in relazione all'evoluzione degli scenari normativi e operativi.

Per una descrizione analitica di ruolo, responsabilità, compiti e modalità operative della funzione antiriciclaggio, si fa rinvio alle disposizioni interne adottate in materia di gestione del rischio di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo.

6.7. Meccanismi di incentivazione e remunerazione

Per quanto riguarda la remunerazione degli Amministratori rileva quanto previsto nello Statuto sociale.

Non è previsto un comitato che si occupi specificamente della remunerazione. Il sistema attuale non prevede piani di remunerazione basati su strumenti finanziari.

6.8. Flussi informativi

La progettazione e l'implementazione dei flussi informativi è finalizzata alla regolamentazione degli interscambi informativi tra i vari componenti della struttura aziendale e alla condivisione delle informazioni in maniera omogenea. Flussi informativi tempestivi e continui assumono particolare valore in relazione al SCI al fine di consentire una perfetta attualizzazione del modello integrato di cui al Paragrafo 5.5.

Banca CRS ha deciso di formalizzare in un apposito regolamento le linee guida in materia, disciplinando modalità, tempi, contenuti informativi, controlli dei flussi

aziendali. Alcuni requisiti minimi del sistema sono stabiliti statutariamente. Per gli aspetti non esplicitamente disciplinati dalla normativa in essere interviene il Regolamento predisposto all'uso dalla Banca.

Il Regolamento sopra detto distingue due tipologie di flussi informativi:

- verticali, tra le funzioni di controllo e i Vertici aziendali;
- orizzontali, in riferimento alle collaborazioni, alle relazioni e allo scambio di informazioni tra funzioni aziendali di controllo e unità organizzative della Banca.

I flussi informativi verticali hanno il compito primario di garantire ai Vertici Aziendali un efficace esercizio delle funzioni loro proprie informandoli in riferimento all'evoluzione dei rischi aziendali e di eventuali violazioni o carenze riscontrate nelle attività di controllo. I flussi informativi orizzontali si riferiscono invece all'interazione tra le unità organizzative aziendali (strutture operative di controllo di primo livello) e le funzioni aziendali di controllo; ognuna di esse riceve inoltre flussi informativi continuativi dalle altre funzioni di controllo, i piani annuali e le relazioni consuntive scambiate tra le funzioni aziendali di controllo di primo e secondo livello.

Le principali caratteristiche del sistema dei flussi informativi descritte nel regolamento riguardano:

- le modalità di classificazione dei flussi informativi;
- modalità di raccolta delle informazioni;
- modalità di trasmissione dei dati;
- tempistiche di trasmissione dei dati.

6.9. Assemblea dei soci e diritti degli azionisti

6.9.1 Assemblea dei soci

L'Assemblea dei soci ed il suo svolgimento sono regolamentati nel Titolo IV dello Statuto, ed è:

- ordinaria o straordinaria ai sensi di legge;
- può deliberare quando regolarmente costituita e rappresenta conseguentemente la totalità dei soci;
- viene convocata dal Consiglio di Amministrazione²⁴ e alternativamente è validamente costituita quando è presente la totalità del Capitale e vi partecipino la maggioranza dei componenti degli organi amministrativi e di controllo;
- è convocata almeno una volta all'anno per approvare il bilancio di esercizio e approva:
 - le politiche di remunerazione e incentivazione a favore dei componenti degli organi con funzione di supervisione strategica, gestione e controllo, del restante personale e dei collaboratori non legati alla Società da rapporti di lavoro subordinato;
 - gli eventuali piani di remunerazione basati su strumenti finanziari;
 - i criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica, ivi compresi i limiti fissati a detto compenso in termini di annualità della remunerazione fissa e l'ammontare massimo che deriva dalla loro applicazione;
- la rappresentanza Assembleare è in proporzione alla partecipazione nel capitale e può essere delegata.

La presidenza dell'Assemblea spetta al Presidente del Consiglio di Amministrazione che ne constata la regolarità di costituzione e modera la discussione.

6.9.2. Diritti degli azionisti

Il capitale sociale attualmente è composto da sole azioni ordinarie.

²⁴ Con modalità esplicitate nello statuto

Il Diritto di recesso, le cui modalità sono regolate dalle norme di legge vigenti, è ammesso secondo le prescrizioni statutarie e si riferisce a soci che non abbiano preso parte alle seguenti deliberazioni:

- la modifica della clausola dell'oggetto sociale, quando consente un cambiamento significativo dell'attività della società;
- la trasformazione della società
- il trasferimento della sede sociale all'estero;
- la revoca dello stato di liquidazione;
- la modifica dei criteri di determinazione del valore dell'azione in caso di recesso;
- le variazioni statutarie concernenti i diritti di voto o di partecipazione.

E' escluso il diritto di recesso dalla Società per i Soci che non hanno concorso all'approvazione delle deliberazioni riguardanti la proroga della durata della Società e / o l'introduzione o la rimozione di vincoli alla circolazione delle azioni.

Per quanto non espressamente codificato relativamente ai diritti degli azionisti si rimanda alla normativa vigente. Per il rimborso delle azioni è richiesta l'autorizzazione dell'Autorità di Vigilanza.

6.10. Conflitti di interesse

In linea con le disposizioni normative e con la prassi di settore, Banca CRS ripone grande attenzione alle tematiche relative alla gestione del conflitto di interessi. Il conflitto di interesse può manifestarsi nel regolare svolgimento delle attività degli amministratori; è necessario, pertanto, prevedere casistiche tipo di situazioni di conflitto di interesse e emanare apposita normativa interna per disciplinare la materia.

A tal fine, sono oggetto di definizione e approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione regolamenti interni finalizzati a:

- consentire agli Amministratori di operare in maniera consapevole e informata durante l'esecuzione del proprio mandato;
- attivare adeguati flussi informativi tra Amministratori esecutivi, Consiglio di Amministrazione e Collegio sindacale.

Le materie oggetto di regolamentazione interna riguardano:

- operazioni significative e con parti correlate;
- obbligazioni degli esponenti aziendali.

6.10.1. Operazioni “significative” e con parti correlate

Il Consiglio di Amministrazione in forza di disposizioni statutarie e di propri regolamenti interni ha l'esclusiva competenza dell'approvazione delle operazioni di maggior rilievo economico, patrimoniale e finanziario (“operazioni significative”), definite in base a criteri:

- di carattere quantitativo;
- di carattere qualitativo.

Le linee guida emanate dal Consiglio di Amministrazione mirano a definire le caratteristiche e tipologie di operazioni significative.

Tra le operazioni “significative” possono essere ricomprese, quindi, anche le operazioni con parti correlate e in potenziale conflitto di interesse. La Banca pone particolare attenzione al compimento di operazioni con parti correlate, rispettando criteri di correttezza sostanziale e procedurale.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione ha l'obbligo di approvare specificamente quelle operazioni con parti correlate che siano in grado di incidere in modo significativo sul patrimonio della Banca ovvero che abbiano natura inusuale o atipica, e di coinvolgere gli Amministratori Indipendenti con richieste specifiche se opportune.

La Banca CRS disciplina la materia dettagliandone definizioni, contenuto dell'informativa, modalità di comunicazione tra organi aziendali ed esponenti interessati, tempistiche e controlli.

Le principali caratteristiche del regolamento riguardano:

- le modalità di classificazione delle operazioni disciplinate;
- modalità di comunicazione delle operazioni

6.10.2. Obbligazioni degli esponenti aziendali

Banca CRS rimanda alle disposizioni della disciplina civilistica (art. 2391 c.c) regolamentare (Art. 136 TUB) e di Vigilanza, per le modalità di trattamento delle obbligazioni degli esponenti aziendali.