



STOCK EXCHANGE

... con tanta  
compliance

Ideazione e Realizzazione



**Consulting** SpA

SOCIETÀ PER LE BANCHE


<b>Rischi antichi e nuovi</b>	<b>3</b>
<b>Il rischio di non conformità alle norme</b>	<b>7</b>
<b>Il perimetro di riferimento alle norme</b>	<b>11</b>
<b>Organizzare la compliance:</b> Le attività presidiate	<b>13</b>
...e i lineamenti dell'organizzazione	<b>15</b>
<b>Il modello di conformità</b>	<b>19</b>
<b>Il coinvolgimento del personale</b>	<b>23</b>

# Rischi antichi e nuovi

La valutazione del rischio costituisce da sempre momento tipico e cruciale per l'attività bancaria: da una consapevole valutazione e gestione del rischio dipendono infatti in larga misura i risultati di gestione, la stabilità delle politiche di sviluppo, la crescita del valore stesso dell'azienda.

In uno scenario macro economico che ha abbandonato la fase espansiva ormai a partire dalla metà del 2001, la relazione rischio/rendimento è alla ricerca di un equilibrio sempre più difficile, minacciato com'è dalla velocità dei cambiamenti ed esposto inevitabilmente alla percezione soggettiva di quanti operano sui diversi mercati.

I grandi processi di integrazione in atto, la sfida delle economie emergenti e la crisi dei margini accelerano obbligatoriamente le spinte concorrenziali delle banche verso nuovi business e in direzione di aree non presidiate. La competizione - si sa - è massima dove massimo è il profitto. Ma di conseguenza anche i rischi possono risultare alti.



“... regole rigorose non agiscono contro il mercato, ma a vantaggio del mercato.”

**Banca d'Italia – Considerazioni finali all'Assemblea del 2007**

La consapevolezza di questa non nuova, ma complessa dimensione di vincoli, ha portato le banche ad attrezzarsi per governare efficacemente i rischi, per individuarli e per darne una misurazione attendibile. La specifica cultura d'impresa si è così arricchita di strumenti concettuali e operativi via via più sofisticati ed affidabili consegnati alla sensibilità e alle abilità tecniche di figure professionali altamente specializzate: i risk manager.

Gli orientamenti regolamentari del Comitato di Basilea e gli interventi normativi delle banche centrali hanno poi rinforzato l'azione spontanea e volontaria delle banche nell'approntare sistemi strutturali di gestione del rischio e nella configurazione di nuovi apparati organizzativi. Non c'è infatti banca che non disponga al proprio interno di una funzione, più o meno evoluta e formalizzata, di governo dei rischi.

Alle famiglie più tradizionali dei rischi di credito e di quelli finanziari – la cui natura è di per sé intuibile e le cui tecniche di misurazione appaiono ormai consolidate – se ne sono aggiunte di nuove che abbracciano rischi sempre esistenti, ma mai formalizzati per la difficoltà di individuarli e di misurarne gli impatti.

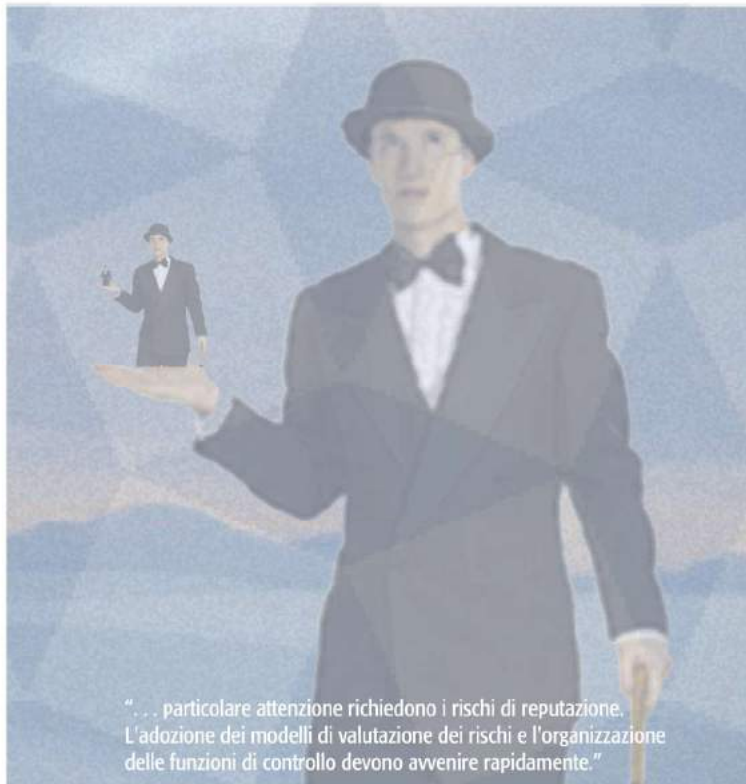
Si tratta dei “rischi operativi”, la cui rilevazione è divenuta obbligatoria per le banche a partire dal 2005, e – nei mesi più recenti – dei “rischi di non conformità”. Per governare questi rischi le banche sono tenute a costituire un'apposita nuova funzione per il loro permanente e continuativo presidio.

Ai rischi di non conformità sono dedicate le pagine che seguono. Il lavoro non ha ambizioni di completezza, ma solamente l'obiettivo di fornire – con semplicità – un'informazione essenziale su cosa siano questi rischi, sugli scenari che si aprono nel quotidiano lavoro degli operatori bancari e sull'eccezionale valenza della nuova funzione che andrà ad occuparsene: la compliance.

# Il rischio di non conformità alle norme

La parola inglese *compliance* significa letteralmente "conformità", ma nel linguaggio finanziario corrente è diventata la sintesi di un'espressione più complessa ed incisiva, che designa la funzione aziendale che si occupa non tanto e non solo di conformità, ma soprattutto del rischio di non conformità.

Questo rischio è rappresentato dal grado di probabilità di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, in perdite finanziarie rilevanti e in danni di reputazione per la mancata osservanza sia di norme imperative di legge o di regolamenti sia di norme di autoregolamentazione, quali sono tipicamente i manuali operativi, i regolamenti interni, i codici di comportamento e quelli di autodisciplina, le circolari e gli ordini di servizio.



“... particolare attenzione richiedono i rischi di reputazione. L'adozione dei modelli di valutazione dei rischi e l'organizzazione delle funzioni di controllo devono avvenire rapidamente.”

**Banca d'Italia – Considerazioni finali all'Assemblea del 2007**



L'esigenza che l'operatività bancaria abbia a svolgersi in conformità alle leggi e ai regolamenti appare di tutta ovvietà e, comunque, è da sempre all'attenzione degli intermediari finanziari. Nondimeno, le crisi o i casi di difficoltà aziendale determinati dal mancato rispetto delle regole e l'accresciuta sofisticazione dell'attività bancaria hanno riproposto l'esigenza che gli istituti di credito adeguino i propri modelli organizzativi e operativi alle migliori aspettative dei mercati, anche sotto il profilo della credibilità, della correttezza degli affari, dell'importanza del rapporto fiduciario con la clientela.

Il tema del rischio di non conformità, dibattuto e lungamente approfondito in seno al Comitato di Basilea - organo che pur non detiene poteri normativi - è stato così via via recepito negli ordinamenti nazionali, approdando anche nelle istruzioni di vigilanza della Banca d'Italia già nel luglio del 2007.

Queste ultime definiscono ruoli e responsabilità degli organi di vertice delle banche in materia; richiedono la costituzione di una funzione di compliance quale componente integrante del sistema dei controlli interni; assegnano a tale funzione il presidio e il controllo del rischio di incorrere, come già detto, in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni reputazionali in conseguenza di violazione delle norme.

Dietro la linearità e l'assoluta ragionevolezza dell'impianto regolamentare si è aperta per le banche la prospettiva di un grande cantiere di lavoro che presuppone una preliminare accuratissima progettazione: si tratta in sostanza di formalizzare - per la prima volta sulla scorta di precise linee guida e di indicazioni applicative - un patrimonio di regole e di valori che caratterizzeranno in positivo l'identità della banca.

A rispondere di questa nuova e alta responsabilità di indirizzo e di sorveglianza sulle politiche della conformità sono direttamente chiamati gli organi sociali: il Consiglio di Amministrazione\*, il Collegio Sindacale, la Direzione Generale - ciascuno per le rispettive competenze - e non potrebbe essere altrimenti.

“Compliance starts at the top”, scrive infatti il Comitato di Basilea, a sottolineare quanto possa essere alto e pervasivo il ruolo della compliance nella singola banca.

D'altro canto se il rischio di non conformità è diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione, l'attività di lavoro e di prevenzione, di cui il Consiglio di Amministrazione deve essere garante, non può che prendere avvio e concentrarsi in primo luogo dove il rischio è generato: in ogni punto, cioè, della struttura e in ogni comportamento posto in atto da ciascun collaboratore.

*\*) Nel modello organizzativo di tipo tradizionale*

# Il perimetro di riferimento alle norme

Non sfugge però, una volta definita la nozione del rischio, la preliminare esigenza di riconoscere il perimetro delle norme rispetto alle quali si dovranno adottare comportamenti conformi, ad evitare che a un'eccessiva genericità possa corrispondere un'applicazione superficiale e poco incisiva.

A questo riguardo le stesse disposizioni normative si limitano a stabilire che "in via generale, le norme più rilevanti ai fini del rischio di non conformità sono quelle che riguardano l'esercizio delle attività di intermediazione, la gestione dei conflitti di interesse, la trasparenza nei confronti del cliente e, più in generale, la disciplina posta a tutela del consumatore".

Se ad una prima impressione tali ambiti appaiono circoscritti e facilmente configurabili in termini di ampiezza, va però detto che la peculiarità delle normative rispetto alle quali effettuare il controllo di conformità deve essere ricercata nel carattere strutturale delle discipline di riferimento che, come tali, sono destinate a regolamentare interi comparti normativi quando non addirittura l'intera attività dell'intermediario.

"... Il sistema dei controlli interni deve assicurare l'adeguatezza dei comportamenti e delle informazioni fornite ai risparmiatori"

**Banca d'Italia – Considerazioni finali all'Assemblea del 2005**

In relazione al criterio prima richiamato, possono essere considerati sicuramente oggetto di verifica di conformità le disposizioni riguardanti la trasparenza bancaria, l'antiriciclaggio, la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche (D.lgs. 231/2001), la privacy (D.lgs. 196/2003), la disciplina relativa al market abuse (legge 62/2005), la legge sulla tutela del risparmio (legge 262/2005), la direttiva comunitaria relativa ai requisiti di organizzazione delle imprese di investimento (la MiFid), la gestione dei conflitti di interesse.

L'elencazione non è esaustiva se solo si pensa che rientrano nel perimetro della compliance anche le estesissime normative di settore, quali il testo unico bancario e il testo unico della finanza.

Tratteggiare le caratteristiche salienti del rischio in esame e delineato un primo perimetro delle materie alle quali esso si applica, si profila più agevolmente la fisionomia della funzione di compliance, con riferimento sia alle attività che è chiamata a svolgere sia alle caratteristiche della sua organizzazione.

## Le attività presidiate

La normativa, nel precisare che la funzione di conformità è parte integrante del sistema dei controlli interni delle banche, individua i principali adempimenti:

- l'identificazione nel continuo delle norme applicabili alla banca e la misurazione/valutazione del loro impatto su processi e procedure aziendali
- la proposta di modifiche organizzative e procedurali finalizzata ad assicurare adeguato presidio dei rischi di non conformità identificati
- la predisposizione di flussi informativi diretti agli organi aziendali e alle strutture coinvolte (gestione del rischio operativo e revisione interna)
- la verifica dell'efficacia degli adeguamenti organizzativi (strutture, processi, procedure anche operative e commerciali) suggeriti per la prevenzione del rischio di non conformità



E' previsto esplicitamente che la pregnanza della funzione vada oltre. La compliance deve essere infatti coinvolta in via preventiva nella valutazione della conformità di tutti i progetti innovativi che la banca intenda intraprendere. La circostanza conferma come il controllo di conformità sia destinato ad esercitarsi non solo sugli attuali profili dell'operatività della banca, ma anche in proiezione anticipata rispetto ai futuri programmi.

La cultura della conformità deve a tal punto permeare l'azienda bancaria da imporre, inoltre, sempre secondo le istruzioni di vigilanza, " la verifica della coerenza del sistema premiante aziendale con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto, nonché di eventuali codici etici o altri standard di condotta applicabili alla banca".

### ... e i lineamenti dell'organizzazione

Per quanto riguarda i modelli e gli apparati gestionali, l'ampiezza delle attività di compliance ed il conseguente alto profilo delle responsabilità che vi convergono prefigurano l'esigenza di approntare un'organizzazione specificamente dedicata, complessa ed onerosa.

La Banca d'Italia, al riguardo, lascia all'autonoma valutazione dei vertici aziendali le opzioni riguardanti il modello organizzativo prescelto per la costituzione e l'implementazione della funzione, in coerenza con il cosiddetto "principio della proporzionalità". In base a questo principio, alla diversità dei profili dimensionali ed operativi delle banche e alle caratteristiche del loro sistema di gestione dei rischi devono ragionevolmente corrispondere livelli diversi di progettualità circa gli assetti e le modalità di copertura delle esigenze funzionali.

Nondimeno, sempre in tema di configurazione e di funzionamento, la normativa introduce in via prescrittiva tre condizioni che connoteranno la tipicità della funzione: l'indipendenza, la dotazione di risorse quantitativamente e qualitativamente adeguate e la libertà di accesso a tutte le attività che vengono svolte all'interno della banca.

La garanzia di indipendenza si sostanzia nella nomina da parte del Consiglio di Amministrazione - organo titolare in via esclusiva

della relativa deliberazione in quanto supervisore della funzione di conformità - di un soggetto responsabile (il compliance officer) con la formalizzazione del relativo status e con il conferimento di specifico mandato contenente l'indicazione di compiti, responsabilità, addetti, prerogative e flussi informativi rivolti direttamente agli organi di vertice. La nomina presuppone altresì il parere favorevole del Collegio Sindacale.

È necessario che il responsabile possieda a propria volta requisiti di indipendenza - non potendo svolgere contestualmente ruoli che implicino responsabilità operative e non potendo essere gerarchicamente dipendente da responsabili di dette aree - oltre che di autorevolezza e di professionalità. I requisiti richiesti sottolineano la centralità della figura del responsabile e, in tutta coerenza, l'alta qualificazione richiesta per la credibilità del ruolo.

Per quanto riguarda la dotazione di risorse quantitativamente e qualitativamente adeguate, le attività operative di compliance possono essere svolte sia da personale gerarchicamente incardinato e dipendente dalla funzione stessa sia da personale di altri comparti aziendali che risponda però funzionalmente al responsabile della compliance attraverso protocolli formalizzati che permettano l'efficace unitario coordinamento del processo di gestione del rischio.

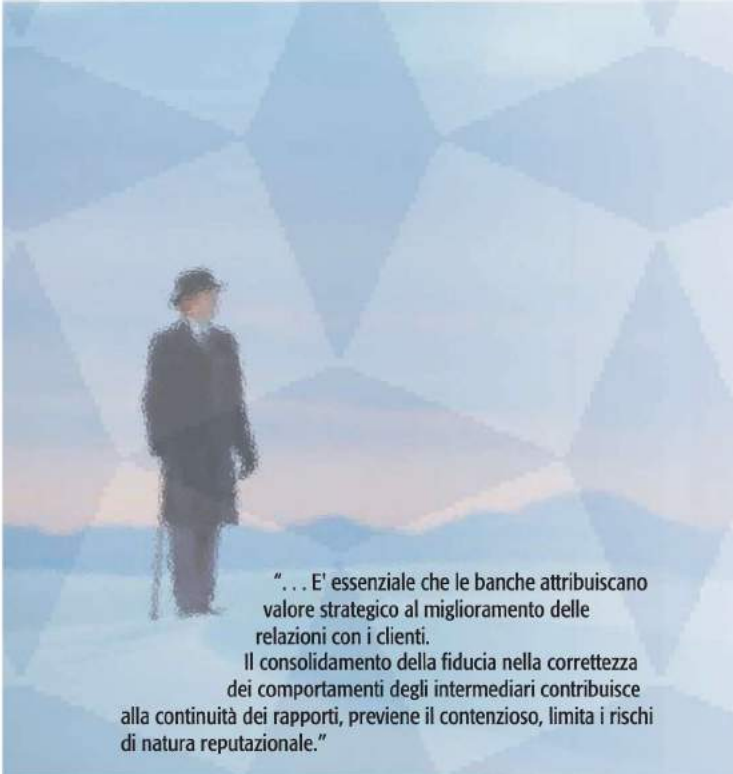
Quanto alla terza condizione, la compliance avrà accesso " a tutte le attività della banca svolte sia presso gli uffici centrali sia presso le strutture periferiche nonché a qualsiasi informazione rilevante per lo svolgimento dei propri compiti, anche attraverso il colloquio diretto con il personale".

# Il modello di conformità

Le disposizioni di vigilanza richiedono che le banche definiscano le proprie politiche di gestione del rischio e quindi “le responsabilità, i compiti, le modalità operative, i flussi informativi, la programmazione e i risultati dell’attività svolta dalla funzione di conformità” attraverso un documento, denominato “modello di conformità” (o compliance policy), approvato dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale, e destinato alla diffusione interna.

L’esigenza di dare visibilità ai percorsi di lavoro, di configurare cioè i processi nel contesto di un’ ordinata programmazione anche temporale delle attività e dei flussi informativi generati, suggerisce poi l’approntamento di adeguati presidi organizzativi per la formalizzazione degli schemi operativi e delle modalità di relazione. Questi presidi sono costituiti da manuali, procedure, protocolli interni, registri di segnalazione, ma anche da applicativi informatici per il trattamento di ingenti volumi di dati ed informazioni e per la loro conservazione.

D’altro canto l’identificazione nel continuo delle disposizioni e delle novità normative rilevanti ai fini del rischio di conformità, la loro diffusione presso i comparti interni competenti per materia, la verifica della situazione corrente, l’intercettazione dei rischi, la mappatura dei processi e delle attività non “compliant” e



“... E’ essenziale che le banche attribuiscono valore strategico al miglioramento delle relazioni con i clienti.

Il consolidamento della fiducia nella correttezza dei comportamenti degli intermediari contribuisce alla continuità dei rapporti, previene il contenzioso, limita i rischi di natura reputazionale.”

**Banca d'Italia – Considerazioni finali all'Assemblea del 2006**

l'individuazione delle conseguenti aree operative suscettibili di intervento sono fasi obbligatorie di un processo di lavoro che esige risultati sostanziali e documentabili.

E tutte devono trovare riferimento ed evidenza negli atti interni di autoregolamentazione.

Spetta quindi al responsabile della funzione elaborare ed aggiornare il compendio documentale, la reportistica e le metodologie a supporto di un'operatività complessa e, nella maggior parte delle banche, ancora alla ricerca di una soddisfacente normalizzazione.

L'importanza che l'azione della compliance si svolga secondo adeguati profili di funzionalità ed efficienza è insita, d'altro canto, nella stessa mission della funzione; ma – se non bastasse – le istruzioni di vigilanza prevedono anche che l'adeguatezza ed efficacia della funzione di conformità debbano essere sottoposte a verifica periodica da parte dell'internal audit.

Quest'ultima circostanza conferma come il percorso verso un affinamento delle prassi, certamente lungo e faticoso, possa però essere facilitato dai rapporti di collaborazione che debbono necessariamente instaurarsi tra le funzioni che – ognuna per le proprie competenze e le proprie specifiche autonomie – configurano il sistema dei controlli interni: la compliance, appunto, e il risk management – entrambe funzioni di controllo di secondo livello - e l'internal audit, di terzo livello.

Un ruolo di importanza decisiva per una corretta impostazione della funzione di conformità e per l'ermancipazione dei suoi profili regolamentari e programmatici è infine assicurato dal direttore generale e dagli organi delegati (ove nominati), ai quali spetta il compito di garantire un'efficace gestione del rischio di conformità.

Così come prevede specificamente la normativa, questi ultimi provvedono infatti ad identificare e valutare con il contributo della funzione, almeno una volta all'anno, i principali rischi di non conformità cui la banca è esposta, a riferire, sempre almeno una volta all'anno, al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sull'adeguatezza della gestione del rischio di non conformità attuata dalla banca e infine a fornire loro tempestiva informazione su ogni violazione rilevante alla conformità delle norme.

Un rapido cenno deve essere infine dedicato alla disciplina della compliance nelle strutture di gruppo.

In linea con le disposizioni in tema di vigilanza consolidata, la Banca d'Italia impartisce alle banche capogruppo disposizioni concernenti il gruppo bancario complessivamente considerato su materie di rilevanza strategica: tra queste anche il contenimento del rischio nelle sue diverse configurazioni.



# Il coinvolgimento del personale

Nell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento, competono quindi agli organi aziendali della banca capogruppo le decisioni strategiche anche in tema di rischio di non conformità alle norme.

La specifica operatività ed i connessi profili di tale rischio in ciascuna delle società componenti il gruppo - siano esse banche, società finanziarie o strumentali - influenzano evidentemente le scelte ed i modelli adottati dalla capogruppo nella gestione e nel controllo dei rischi di compliance; ferma restando la discrezionale valutazione nell'individuare le formule più idonee ed efficaci, le banche capogruppo hanno l'obbligo di coinvolgere e rendere partecipi gli organi aziendali delle controllate in merito alle politiche e alle procedure organizzative adottate.

Al fine di conseguire opportune economie di scala, sarà comunque consentito accentrare le attività relative alla funzione di conformità anche presso unità specializzate, all'uopo costituite all'interno del gruppo; in ogni caso presso ciascuna società controllata dovrà essere individuato un referente che svolgerà funzioni di supporto per il responsabile di gruppo della conformità, in particolare nell'applicazione alla specifica realtà aziendale delle politiche di gestione delineate a livello di gruppo.

La schematica descrizione dedicata al complesso meccanismo di funzionamento della compliance all'interno della banca deve prendere in considerazione un'ultima componente, di importanza risolutiva per la valenza della funzione: quella del coinvolgimento del personale.

La partecipazione, l'apporto, il contributo di ciascun collaboratore risultano infatti imprescindibili per acquisire e diffondere una reale cultura della correttezza formale e sostanziale delle transazioni, della trasparenza delle condizioni e dello scrupoloso rispetto delle norme.

Presupposti indispensabili perché ciò avvenga sono innanzitutto la conoscenza delle norme da parte di quanti siano tenuti alla loro applicazione e secondariamente la conoscenza a tutti i livelli delle gerarchie interne di cosa sia la compliance e quali siano i suoi profili gestionali ed applicativi.

Le istruzioni di vigilanza richiamano ripetutamente l'esigenza che le banche dedichino adeguato spazio alla formazione; vocabolo che mai come in questo contesto si presta ad una sottolineatura del suo autentico significato, quello cioè di "formare all'azione".



E' precisa responsabilità dei vertici, attraverso le funzioni competenti, trasmettere le necessarie informazioni a tutto il personale per educare al giudizio e per sviluppare la consapevolezza che, come ha affermato il Governatore della Banca d'Italia nelle considerazioni finali in occasione dell'assemblea del 2008, "regole rigorose non agiscono contro il mercato, ma a vantaggio del mercato".

Una funzione di compliance ben impostata e gestita, vissuta consapevolmente come tratto distintivo dell'intermediario, implica ovviamente – come si è visto in queste pagine - requisiti assai solidi sotto il profilo funzionale, strutturale, organizzativo ed un impegno di risorse economiche certamente oneroso.

Non c'è dubbio tuttavia che investimenti così rilevanti potranno dare nel medio periodo alti ritorni su due distinti fronti: sul piano dell'efficienza e dell'economicità gestionale, per avere fatto bene le cose già dalla prima volta e sul piano reputazionale per avere preservato l'alto valore del rapporto fiduciario con la clientela.

Questo opuscolo – riservato al personale delle banche con la mite finalità di evidenziare gli elementi essenziali della disciplina - avrà avuto un senso se il lettore condivide il giudizio che la nuova funzione di compliance consentirà alla propria banca di coordinare meglio ciò che già attua in termini di conformità alle norme, ma anche di pianificare nuove attività finalizzate a prevenire comportamenti potenzialmente pericolosi.