

# **La funzione di *compliance* nei sistemi di governo e controllo delle imprese bancarie e finanziarie**

*Intervento della dott.ssa A.M. Tarantola*  
*Direttore Centrale per la Vigilanza Creditizia e Finanziaria*  
*Banca d'Italia*

*Workshop*  
*“Il ruolo del sistema dei controlli nella gestione del rischio di conformità negli istituti finanziari”*  
*CETIF-Università Cattolica del Sacro Cuore*

Milano, 4 ottobre 2007

## Sommario

<i>1. Premessa</i> .....	3
<i>2. La rilevanza dei sistemi di governo e controllo degli intermediari per le Autorità di vigilanza</i> ..	4
<i>3. La regolamentazione prudenziale sugli assetti organizzativi e di controllo</i> .....	5
<i>4. La funzione di conformità nella disciplina di vigilanza</i> .....	7
<i>5. La funzione di conformità nell'ambito del risk management aziendale</i> .....	10
<i>6. Gli impatti organizzativi e operativi</i> .....	12
<i>7. Considerazioni conclusive</i> .....	15

## ***1. Premessa***

Negli ultimi anni, la creazione della moneta unica e la globalizzazione dei mercati hanno dato notevole impulso allo sviluppo dell'industria dei servizi finanziari e ad un rilevante processo di consolidamento del settore, ancora in atto, in Italia e in Europa.

La crescita della competizione e lo scrutinio più penetrante e continuo del mercato – cui si sono rivolti gli intermediari alla ricerca di più ampie possibilità di reperimento del capitale di rischio - inducono gli operatori a rendere più efficienti le strutture e a ricercare nuove fonti di reddito, diversificando attività, prodotti, mercati, modelli operativi.

Si delineano nuovi e più complessi scenari di rischio.

In questo contesto, la variabile organizzativa e il sistema dei controlli interni assumono un ruolo centrale nella vita aziendale e, quindi, nelle valutazioni di vigilanza; sono un necessario strumento per assicurare la sana e prudente gestione delle imprese bancarie e finanziarie, ancor più indispensabile quando l'aumento delle pressioni competitive e quelle sul perseguimento degli obiettivi di *performance* possono indurre un allentamento della corretta valutazione dei profili di rischio e di conformità e il ricorso a comportamenti di azzardo morale.

Recentemente, diversi episodi hanno evidenziato, in particolare, l'emergere di rischi legali e di reputazione, potenzialmente in grado di mettere a repentaglio la stabilità degli intermediari e di compromettere il legame fiduciario con la clientela.

In questo scenario, le Autorità di vigilanza hanno reagito sul fronte della regolamentazione e su quello dell'azione di supervisione, ricorrendo in modo diffuso a meccanismi regolamentari di incentivazione/disincentivazione, che rendono conveniente per gli intermediari l'adozione di comportamenti corretti e responsabilizzano i soggetti vigilati. La flessibilità che caratterizza la più recente normativa di vigilanza valorizza e, contestualmente, responsabilizza l'imprenditore bancario, attribuendo un rilievo centrale alle strutture di governo e organizzative nonché al sistema dei controlli.

In tale quadro si inserisce la disciplina in materia di *compliance*. Le nuove disposizioni pongono in assoluta evidenza che per assicurare il pieno rispetto delle norme, intese in senso ampio, assumono valenza strategica strutture organizzative ben articolate e proporzionate alla rispettiva realtà operativa, sistemi di gestione dei rischi organici e completi, procedure operative costruite nella consapevolezza del livello di rischio di violazioni insito nella specifica attività.

Esaminerò il tema proposto nell'ambito delle linee evolutive che caratterizzano la vigilanza e del rilievo crescente che i sistemi di governo e controllo degli intermediari assumono nell'attuale contesto; richiamerò i tratti essenziali della regolamentazione prudenziale sugli assetti organizzativi e di controllo e mi soffermerò sulla nuova disciplina in materia di gestione del rischio di non conformità, sulle modificazioni in atto nei sistemi di *risk management* degli intermediari e sul possibile contributo della funzione di *compliance* alla creazione del valore.

## ***2. La rilevanza dei sistemi di governo e controllo degli intermediari per le Autorità di vigilanza***

Un efficiente assetto di governo e di controllo costituisce per tutte le imprese una condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali e, soprattutto, per la creazione di valore per gli azionisti; per gli operatori del settore bancario e finanziario esso assume ancora maggiore rilievo per le caratteristiche dell'attività svolta, gli interessi generali coinvolti, la rilevanza della componente fiduciaria e reputazionale.

L'attività di intermediazione svolta dalle banche, caratterizzata da elevata leva finanziaria, disponibilità di passività a vista con funzioni monetarie, detenzione di attività non agevolmente negoziabili, impone una specifica attenzione ai connessi profili organizzativi e richiede sistemi di governo e controllo più evoluti, in grado di compensare l'eventuale inefficacia del controllo spontaneo del mercato e degli azionisti.

Sotto altro e connesso profilo, l'operatività delle banche e degli intermediari del settore finanziario è tale da coinvolgere interessi pubblici anche di rango costituzionale, quali quelli della tutela dei risparmiatori e degli investitori; tale operatività deve quindi necessariamente passare anche attraverso specifiche forme di responsabilizzazione degli intermediari medesimi e la previsione di più stringenti requisiti di organizzazione e di articolazione del sistema dei controlli.

Carenze nella *governance* degli intermediari o nel sistema dei controlli possono, nei casi più gravi, compromettere la stabilità dell'intermediario (con costi elevati per i sistemi di garanzia dei depositanti e con possibili ripercussioni macroeconomiche) e in ogni caso possono condizionare negativamente la fiducia del mercato e della clientela sia nei confronti della singola banca che, con effetto domino, sul sistema bancario nel suo complesso.

La fiducia è da sempre alla base del corretto funzionamento del sistema finanziario e dell'economia nel suo complesso. Efficaci sistemi di governo e di controllo riducono i rischi, agevolano comportamenti corretti ed etici, aiutano a rafforzare la fiducia. Essi influenzano, oggi più che in passato, la competitività degli intermediari, e sono funzionali alla trasparenza delle informazioni e alla correttezza dei comportamenti, a tutela dei clienti e degli investitori.

Per questi motivi le Autorità di Vigilanza, a livello nazionale e internazionale, fondano la propria azione di regolamentazione e di controllo sulla sussistenza di requisiti non solo patrimoniali ma anche organizzativi.

L'azione di supervisione si focalizza sempre più sui rischi che discendono dalle attività nel concreto svolte e sulle modalità con le quali gli intermediari li fronteggiano (*risk based supervision*); rilevano i meccanismi di autovalutazione degli operatori e gli incentivi all'adozione delle migliori prassi.

### ***3. La regolamentazione prudenziale sugli assetti organizzativi e di controllo***

Le tematiche organizzative e della *risk governance* sono oggetto di specifica attenzione della regolamentazione prudenziale di recente emanata per recepire le regole di Basilea 2 nell'ordinamento italiano; essa introduce principi e regole volte a incoraggiare gli intermediari a individuare e definire chiare linee di responsabilità e precise ripartizioni di compiti e poteri all'interno dell'azienda.

Le istruzioni di vigilanza in materia di *compliance* completano il quadro regolamentare relativo al sistema dei controlli interni degli intermediari, adeguando la disciplina alle indicazioni emerse in sede internazionale e confermate anche nella normativa comunitaria.

Ulteriori interventi dovranno seguire in tempi molto brevi. Il recepimento della direttiva MIFID e delle relative misure di attuazione prevede l'emanazione di una regolamentazione congiunta Banca d'Italia/CONSOB; questa, tra le altre rilevanti materie, disciplinerà anche criteri e principi organizzativi e di governo societario ai quali gli intermediari dovranno attenersi nella prestazione delle attività e dei servizi di investimento<sup>1</sup>.

Disposizioni generali in materia di governo societario delle banche nonché la disciplina delle attività di rischio verso soggetti collegati saranno gli ambiti di intervento del regolatore nell'immediato futuro.

Mi preme ricordare che i principi e le logiche che ispirano tutti gli interventi normativi descritti sono quelli della *better regulation*. L'adozione delle nuove disposizioni è sempre preceduta da una fase di consultazione e confronto con gli intermediari e da una approfondita analisi di impatto, volta a misurare costi e benefici; è accompagnata da una chiara indicazione della motivazione alla base delle scelte effettuate nel concreto.

Coerentemente, soprattutto in materia di organizzazione e controlli interni, l'approccio regolamentare privilegiato è caratterizzato da una limitata prescrittività; esso si fonda sull'indicazione di principi generali, integrati, ove necessario, da linee guida applicative e indicazioni sulle prassi accettabili (*principle based regulation*). Il principio di proporzionalità rappresenta, inoltre, il canone interpretativo e applicativo cui gli intermediari devono necessariamente fare riferimento per trasporre le indicazioni di vigilanza nella specifica realtà aziendale in modo commisurato alla propria complessità dimensionale e/o operativa.

Riconoscimento della responsabilità primaria degli organi aziendali riguardo alle scelte applicative e contenimento degli oneri a carico dei soggetti vigilati rappresentano, in sintesi, i criteri di riferimento della regolamentazione sui requisiti organizzativi degli intermediari.

---

<sup>1</sup> Tra gli obiettivi della direttiva Mifid e della relativa normativa di attuazione vi è il perseguimento di un livello di protezione dei risparmiatori adeguato e uniforme tra i diversi paesi. A tal fine, esse assegnano priorità all'interesse del cliente e definiscono chiaramente gli obblighi informativi e le regole di comportamento degli intermediari. Questi devono fornire al risparmiatore l'informazione necessaria per scelte consapevoli di allocazione della ricchezza finanziaria, tenendo conto della natura del cliente (*retail*, professionale, qualificato). Gli operatori devono anche assicurare l'*adeguatezza* della consulenza o l'*appropriatezza* delle proposte di investimento formulate al cliente.

E' rimessa all'esclusiva responsabilità dei soggetti vigilati la definizione nel concreto di strutture e assetti di governo societario che assicurino un efficace controllo di tutti i rischi cui l'azienda è esposta in ragione della specifica operatività, ivi inclusi i rischi di non conformità alle norme. La responsabilità primaria di delineare l'architettura complessiva del sistema di controllo e gestione dei rischi è rimessa agli organi aziendali di vertice, i quali la esercitano in modo coerente alla funzione loro affidata di supervisione strategica, di gestione o di controllo.

L'impianto di un corretto sistema di *risk governance* passa attraverso alcune fasi fondamentali: il bilanciamento dei poteri all'interno dell'azienda; la formalizzazione delle politiche di governo dei rischi da parte degli organi sociali, ciascuno secondo competenze, responsabilità e prerogative chiaramente individuate; il riesame periodico dell'efficacia di tali politiche, anche avvalendosi della collaborazione delle funzioni/strutture di controllo interno; la verifica dell'effettiva ed efficace attuazione delle politiche medesime.

Nell'ambito della vigilanza prudenziale, l'adeguatezza dell'organizzazione e dei controlli interni costituisce, insieme ai requisiti di adeguatezza patrimoniale, un presidio fondamentale per il contenimento dei rischi, soprattutto legali e di reputazione, e per tale via riduce l'assorbimento di capitale.

#### ***4. La funzione di conformità nella disciplina di vigilanza***

La funzione di *compliance* arricchisce l'articolato sistema dei controlli interni delle imprese bancarie e finanziarie di un nuovo importante presidio per il contenimento dei rischi e la tutela dei risparmiatori.

La *compliance risk governance* non si distingue dalle altre funzioni aziendali preposte alla gestione e al controllo dei rischi, se non per la *mission* che la contraddistingue, che consiste nel prevenire e gestire il rischio di non conformità alle norme in modo da preservare il buon nome della banca e la fiducia del pubblico nella sua correttezza operativa e gestionale e contribuire alla creazione di valore aziendale.

La verifica del rispetto di tutte le disposizioni applicabili all'intermediario costituisce da tempo una delle finalità principali del sistema dei controlli interni. La vera novità della disciplina di vigilanza

emanata nel luglio di quest'anno in materia di conformità alle norme va ricercata nella previsione di una apposita funzione; questa è parte integrante del sistema dei controlli interni, opera usando logiche e strumenti tipici delle funzioni di *risk management*, gestisce il rischio di non conformità, cioè il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie e amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge o di regolamenti) ovvero di autoregolamentazione. Si tratta di rischi che potenzialmente interessano tutti gli ambiti di attività degli intermediari, difficili da individuare e quantificare, che richiedono competenze e professionalità elevate e trasversali.

La regolamentazione sulla *compliance* recepisce i principi guida sulla materia pubblicati nel 2005 dal Comitato di Basilea. Essa pone particolare enfasi su alcuni aspetti comuni: il forte commitment degli organi di vertice; la formalizzazione del mandato in termini di *compliance policy*; l'autonomia del responsabile della *compliance* e il suo adeguato posizionamento gerarchico; il riporto diretto ai vertici aziendali; l'assegnazione di autorità, risorse e competenze adeguate quali presupposti di indipendenza della funzione; il rilievo attribuito al monitoraggio dell'esposizione ai rischi di non conformità e al reporting sistematico ai vertici aziendali; l'impulso ad azioni formative e informative su tematiche di conformità, quali strumenti di sviluppo di una cultura aziendale di *compliance*.

La funzione di *compliance*<sup>(2)</sup> ha il compito specifico di identificare, valutare e gestire il rischio di violazioni normative, assicura che le procedure interne siano coerenti con l'obiettivo di prevenire la violazione di norme di eteroregolamentazione (leggi e regolamenti) e autoregolamentazione (codici di condotta, codici etici) applicabili alla banca. Per lo svolgimento efficace dei suoi compiti, la funzione di *compliance* deve identificare le norme applicabili alla banca e le aree a rischio di non conformità, costruire procedure organizzative adeguate alla prevenzione di detto rischio e, infine, verificare che le procedure siano efficaci ed effettivamente applicate all'interno dell'azienda.

Un ruolo rilevante per il corretto operare della funzione di conformità spetta agli organi di vertice. Essa, dato il contenuto dei compiti affidati, deve essere autonoma dalle altre funzioni di controllo, anche da quella di Internal Audit in cui attualmente è sovente inserita; l'Internal Audit sottopone a

---

<sup>2</sup> Al momento una specifica disciplina in materia di *compliance* è prevista soltanto per le banche e i gruppi bancari, con le disposizioni di vigilanza recentemente emanate, nonché per le SGR, in forza delle istruzioni di vigilanza del 2005 che prevedono anche i controlli di conformità (*compliance*) tra le tipologie essenziali di controlli interni. In prospettiva, la trasposizione nella regolamentazione secondaria della Direttiva Mifid e delle relative misure di attuazione preciserà i requisiti organizzativi e procedurali della funzione di *compliance* nel comparto delle attività e dei servizi di investimento con riferimento a tutti gli intermediari autorizzati (banche, intermediari ex 107, SIM).

periodiche verifiche l'adeguatezza e l'efficacia della funzione di *compliance*. L'indipendenza delle due funzioni assicura l'imparzialità dell'azione di entrambe.

Con specifico riferimento all'organo societario con funzioni di controllo, i rapporti con la *compliance* devono caratterizzarsi per uno stretto collegamento, funzionale all'adempimento del ruolo dell'organo in questione che è quello di assicurare la sana e prudente gestione dell'intermediario attraverso la verifica del rispetto delle norme di legge, regolamentari e statutarie e la prevenzione dei conflitti di interesse e delle irregolarità gestionali. Il *reporting* della funzione di conformità arricchisce e completa gli strumenti necessari affinché l'azione di controllo possa esplicarsi in modo continuo ed efficace.

Più in generale, la qualità e la tempestività dei flussi informativi indirizzati dalla funzione di conformità (e dalle altre funzioni di controllo interno) agli organi sociali sul livello e sull'andamento dell'esposizione dell'intermediario a rischi di non conformità e su eventuali scostamenti rispetto alle politiche aziendali in materia di *compliance* rappresentano una condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi attesi dai sistemi di governo e controllo degli intermediari: l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli.

L'impostazione flessibile della normativa consente agli intermediari di realizzare l'attivazione della funzione di *compliance* secondo criteri di efficienza e di proporzionalità, fugando possibili preoccupazioni su un'eccessiva proliferazione delle strutture di controllo.

Sarà infatti possibile adottare soluzioni calibrate rispetto alle proprie strategie, caratteristiche strutturali, prassi operative. I modelli organizzativi della *compliance* e – più in generale – del sistema dei controlli interni saranno proporzionati alle dimensioni e alla complessità degli operatori: a questi spetta il compito di individuare le formule organizzative e operative che, nel rispetto dei requisiti minimi indicati dalle norme, valorizzino le sinergie tra organi, funzioni e strutture di controllo ed eliminino inutili sovrapposizioni.

Ciò consentirà di contenere i costi di adeguamento alla nuova regolamentazione, massimizzando i benefici ottenibili dal più efficace presidio dei rischi, dal miglioramento dei processi aziendali, dal rafforzamento della reputazione aziendale.

La Banca d'Italia rivolge particolare attenzione al rispetto sostanziale delle norme, perché comportamenti corretti ed etici concorrono alla creazione di valore aziendale attraverso il rafforzamento e la preservazione del buon nome della banca e della fiducia del pubblico.

Le verifiche sull'adeguatezza della funzione di *compliance* fanno parte del processo di revisione e valutazione prudenziale che la Banca d'Italia effettuerà sui soggetti vigilati al fine di valutare, nell'ambito del secondo pilastro di Basilea II, la situazione economico patrimoniale e organizzativa, attuale e prospettica degli intermediari

Oggetto di valutazione saranno soprattutto la funzionalità dei meccanismi gestionali e organizzativi e l'adeguatezza dei controlli interni che devono essere in grado di intercettare prontamente i rischi di non conformità e di quantificarne la rilevanza e la sostenibilità.

#### ***5. La funzione di conformità nell'ambito del risk management aziendale***

La disciplina prudenziale – nel definire regole di calcolo dei requisiti patrimoniali che collegano più strettamente i rischi dell'intermediario al capitale necessario per fronteggiarli – tende ad avvicinare l'approccio regolamentare a quello che gli intermediari utilizzano per finalità gestionali. Nel prevedere il confronto con i soggetti vigilati sui processi aziendali di autovalutazione del capitale interno (*Supervisory Review and Examination Process – SREP*), essa riconosce e valorizza i progressi realizzati dagli operatori nelle tecniche di gestione dei rischi e del capitale.

Nell'attuale scenario concorrenziale e di rischio, la capacità di orientare efficacemente politiche e procedure di gestione dei rischi a supporto delle strategie aziendali e dell'utilizzo ottimale del capitale è divenuta sempre più fattore critico di successo per gli intermediari; è essenziale ai fini della creazione del valore. Gli intermediari sempre più si orientano da un obiettivo strategico definito in termini di massimo rendimento a uno definito in termini di massimo rendimento corretto per il rischio; il sistema di *risk management* assume rilievo quale elemento fondamentale del governo aziendale e presupposto competitivo.

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, l'innovazione finanziaria, i progressi delle metodologie statistiche applicate alla finanza e, soprattutto, la normativa in materia di requisiti

patrimoniali sui rischi di mercato hanno spinto le banche a “disegnare” sistemi di gestione dei rischi integrati con la propria pianificazione strategica e patrimoniale.

Tale transizione è alimentata dallo sviluppo di nuove metodologie, che consentono di migliorare la comprensione dei rischi insiti nelle attività svolte, agevolando la definizione della propensione al rischio e la fissazione dei limiti; esse prevedono una più stretta integrazione del *risk management* con aspetti rilevanti del governo e delle scelte operative dell’impresa, quali la gestione del capitale, la pianificazione strategica, le politiche relative a clienti e prodotti, le decisioni sul *pricing*.

In particolare, i nuovi approcci di *risk management* tendono a collegare in modo organico l’identificazione, la misurazione e la mitigazione dei rischi all’individuazione e al perseguimento degli obiettivi strategici e di creazione del valore aziendale, in base a misure di redditività corretta per il rischio che facilitano l’ottimizzazione della gestione del capitale.

In tale ambito assume rilievo anche lo sviluppo di sistemi in grado di rintracciare e minimizzare le “minacce” per gli obiettivi strategici, sia finanziarie sia reputazionali, derivanti dalla non conformità. E’ richiesta la capacità di seguire l’evoluzione delle “regole” rilevanti e dei valori a cui gli *stakeholder* annettono importanza, di individuare i vincoli impliciti in esse, di tenerne conto nella definizione degli obiettivi aziendali, di adattare i meccanismi operativi al fine di assicurarne il rispetto.

Conseguentemente, l’attività di *compliance* è destinata ad assumere un ruolo centrale nel sistema di *risk management* delle imprese bancarie e finanziarie. Spetterà infatti alla *compliance* garantire comportamenti aziendali corretti, agire quale fattore di mitigazione dei rischi di non conformità nel quadro della nuova disciplina prudenziale, contribuire per tale via a rafforzare il legame tra requisiti patrimoniali ed efficace approccio gestionale al governo dei rischi. Tale attività contribuirà ad accrescere la solidità dell’intermediario.

Nel contempo, l’affermazione della *compliance* promuoverà la strutturazione di stili e strumenti gestionali incentrati sul riconoscimento del valore strategico del miglioramento delle relazioni di clientela: guadagneranno efficacia la prevenzione del contenzioso, la gestione dei risvolti reputazionali di politiche e operazioni aziendali, la fidelizzazione dei clienti.

Nel complesso, attraverso la *compliance* gli intermediari potranno conseguire un contributo determinante alla sana e prudente gestione, requisito essenziale per la proficua permanenza nel mercato. Le condizioni perché ciò si realizzi è che essa permei tutti i processi di governo dell'intermediario, concorrendo ad affermare e ad alimentare in modo costante una cultura aziendale nuova, esclusiva, riconoscibile.

## **6. Gli impatti organizzativi e operativi**

Nell'adeguarsi alla disciplina sulla conformità alle norme, gli intermediari dovrebbero essere consapevoli di trovarsi di fronte a un momento di forte discontinuità e a un'importante opportunità strategica. Per coglierne tutte le positive implicazioni, è opportuno che i progetti di attivazione della funzione di conformità declinino la disciplina regolamentare focalizzandosi su tre aspetti principali: la coerenza con le specificità aziendali, la legittimazione e l'indipendenza, l'efficiente integrazione nella realtà aziendale.

Per dare attuazione alla disciplina della *compliance*, gli intermediari dovranno effettuare scelte improntate a criteri di proporzionalità, al fine di assicurare l'aderenza delle soluzioni adottate alle caratteristiche specifiche dell'impresa.

La proporzionalità riguarda principalmente l'articolazione organizzativa e il perimetro di riferimento, ovvero i "corpi di regole" presidiati.

Per assicurare la piena efficacia della funzione, le scelte sulla collocazione e l'articolazione organizzativa, gli obiettivi e i compiti, le modalità e gli strumenti di funzionamento dovranno essere – oltre che integrate nel modello aziendale di gestione dei rischi – opportunamente calibrate rispetto all'articolazione societaria, operativa e geografica.

Riguardo al secondo aspetto, ciascun intermediario è chiamato a definire il perimetro di riferimento della propria funzione di *compliance*, individuando le norme, di etero e autoregolamentazione, rispetto alle quali essa ha la responsabilità di assicurare la conformità in via attuale e prospettica; in tale ambito, vanno considerati settori e aree di operatività, strategie perseguite, modelli di *business* adottati, prodotti e servizi offerti, tipologia di clientela, priorità di rischio eventualmente rilevate.

Il processo di costituzione di una funzione di *compliance* indipendente appare più avanzato nei gruppi di maggiori dimensioni. Le soluzioni organizzative e operative, alquanto diversificate, risultano in alcuni casi ancora non definitive, in relazione alla natura innovativa della funzione, e all'esigenza di un'evoluzione progressiva del suo raggio di azione. Per gli intermediari minori, sembra emergere in numerosi casi, come già avvenuto per l'Internal Audit, l'orientamento a esternalizzare lo svolgimento dell'attività di *compliance*.

La legittimazione del ruolo e dell'importanza della funzione di *compliance* all'interno della struttura aziendale è essenziale per realizzare i risultati attesi dalla sua attivazione.

In tale ottica, un elemento di cruciale importanza è la codificazione da parte del vertice aziendale degli obiettivi assegnati alla funzione di conformità e dei poteri e delle prerogative attribuiti per conseguirli, che devono essere oggetto anche di adeguate politiche di divulgazione tra il personale.

L'insufficiente autorevolezza – insieme con risorse carenti e preparazione inadeguata – è tra gli elementi che possono facilmente determinare l'insuccesso della *compliance*. Una funzione formalmente presente, ma debole nella sostanza, è particolarmente dannosa per l'immagine dell'intermediario, specialmente nel caso in cui emergano problemi di non conformità.

L'autorevolezza deriva dal coinvolgimento del *Compliance Officer* nelle attività gestionali chiave dell'intermediario: l'individuazione degli obiettivi e la realizzazione delle strategie di conformità, la supervisione dei rischi di *compliance* e la scelta delle azioni di mitigazione, l'implementazione delle misure ritenute necessarie per rafforzare la cultura di *compliance*, anche attraverso il diretto coinvolgimento nella definizione del sistema premiante aziendale.

L'autorevolezza è strettamente legata anche all'indipendenza: assume rilievo la possibilità di riportare direttamente ai vertici aziendali e la capacità di portare all'attenzione problematiche delicate senza timori di ripercussioni negative o conflitti di interesse.

La nuova funzione si trova ad avviare la propria attività in realtà aziendali che hanno sviluppato modelli e presidi di controllo sulla scorta della regolamentazione preesistente; questa richiedeva già agli intermediari di dotarsi di sistemi finalizzati ad assicurare la conformità alle norme.

La crescente sensibilità per le problematiche di *compliance* ha indotto diversi operatori ad attivare all'interno delle strutture di Internal Audit unità specialistiche addette in via sistematica alla valutazione dei presidi volti a prevenire i rischi di non conformità. Il processo di consultazione pubblica sulla nuova disciplina della *compliance* ha dato impulso all'evoluzione dei modelli aziendali di presidio della conformità secondo i nuovi e più avanzati principi. E' stata avviata la separazione della *compliance* dall'Internal Audit, richiesta dalla nuova regolamentazione con criteri di gradualità.

L'istituzione e l'avvio a operatività della specifica funzione di conformità comporteranno la revisione dei meccanismi di funzionamento e degli snodi operativi tra le diverse funzioni di controllo, al fine di eliminare possibili duplicazioni e ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili. La funzionalità del sistema dei controlli interni dipende anche dall'efficienza dei raccordi tra le sue diverse componenti. A tal fine, avendo presente le finalità assegnate dalla regolamentazione ai diversi attori del sistema dei controlli interni e il contributo atteso da ciascuno nell'ambito del processo di *compliance*, occorrerà definire i confini operativi, i flussi informativi, i modelli di collaborazione. Ciò consentirà di contenere i costi di attivazione della funzione di conformità e di assicurare l'efficiente funzionamento del sistema dei controlli nel suo complesso.

La funzione di *compliance* governa un processo trasversale e polifunzionale, che tocca molti aspetti della vita dentro e fuori l'azienda. Lo svolgimento dei compiti di conformità, comprendenti in larga parte attività già svolte da altre funzioni, coinvolge infatti responsabilità distribuite all'interno dell'impresa, richiede competenze diversificate, può comportare necessità di interlocuzione con soggetti esterni, compresa l'Autorità di Vigilanza.

Per tali ragioni, l'esigenza di definire la rete di rapporti in cui si inserisce la funzione di *compliance* non riguarda soltanto funzioni e organi del sistema di controllo interno ma anche il modello delle relazioni gerarchiche e funzionali, nell'ambito dell'impresa o del gruppo, tra la funzione di conformità e tutte le altre funzioni coinvolte a vario titolo nel processo di *compliance* e i connessi meccanismi di coordinamento. Ciò è essenziale anche per evitare che l'attività di *compliance* si riveli difficilmente compatibile con i processi aziendali e, quindi, inutilmente costosa.

## 7. Considerazioni conclusive

L'accordo di Basilea II ha innovato criteri e regole di vigilanza e ha dato impulso a un processo di sostanziale convergenza a livello internazionale delle prassi di supervisione. Il mutamento del quadro normativo interno (in particolare la Legge sul Risparmio) ha posto le basi per una rinnovata ed efficace azione di tutela delle diverse forme di risparmio, basata su più strette modalità di collaborazione tra Autorità, maggiore trasparenza e attenzione alla difesa dei diritti degli utenti dei servizi bancari e finanziari. Al rafforzamento della protezione degli investitori contribuirà il recepimento della direttiva Mifid.

La gestione di nuovi e più complessi rischi è sempre più al centro dell'azione di vigilanza; tra questi assumono crescente rilievo quelli operativi, legali e di reputazione.

Le Autorità di vigilanza sono impegnate a rafforzare il quadro regolamentare e di controllo sulla gestione dei rischi, specie quelli di non conformità, per ridurre i costi derivanti da violazioni non solo delle regole di tipo giuridico-formale, ma anche dei principi di integrità nella conduzione degli affari che possono provocare la disapprovazione da parte degli *stakeholders* e il deterioramento dell'immagine sui mercati.

Nella prospettiva delle Autorità di Vigilanza, la gestione del rischio di non conformità non è solo un mezzo per impedire il verificarsi di eventi pregiudizievoli, ma anche un importante strumento per la creazione del valore degli intermediari in quanto contribuisce a garantirne la redditività nel lungo periodo e a rafforzare la fiducia del pubblico.

Gli stessi operatori riconoscono la maggiore importanza di un approccio più sistematico e strutturato alla gestione del rischio di non conformità quale strumento di creazione del valore. L'intensificarsi di iniziative e analisi in materia lo conferma.

Un più marcato orientamento etico della gestione può produrre vantaggi competitivi, attraverso la generazione di nuove risorse intangibili, e risultare economicamente vantaggioso. La *compliance* deve rappresentare la "coscienza" dell'impresa bancaria. Una sua corretta e incisiva applicazione assicura che tutto il personale riceva segnali forti e chiari su ciò che è considerato corretto e giusto; previene comportamenti sbagliati; aumenta la fiducia della clientela, degli investitori, del mercato. Questa è la sfida che il sistema bancario e finanziario deve affrontare e vincere.

Se la *compliance* non agirà in questo modo, potrebbero sorgere dubbi, negli *stakeholders* e nelle stesse Autorità di vigilanza, circa la capacità e la volontà degli amministratori di adempiere alle proprie responsabilità in punto di sana e prudente gestione.

Diminuire il costo e la pervasività della regolamentazione, aumentandone nel contempo l'efficacia, è la sfida che le Autorità devono a loro volta affrontare e vincere. Anche per meglio raggiungere tale obiettivo, la Banca d'Italia ha avviato un profondo riassetto delle strutture organizzative dell'Area della vigilanza, prevedendo anche una specifica unità preposta ai rapporti tra intermediari e clientela.

Un approccio regolamentare per principi, l'azione comune del sistema nella ricerca di concrete soluzioni applicative ad essi coerenti consentiranno di contenere i costi di adeguamento alla nuova disciplina in materia di *compliance*, massimizzando i benefici ottenibili dal più efficace presidio dei rischi, dal miglioramento dei processi aziendali, dal rafforzamento della reputazione.