Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Facoltà di Economia

Tesi di Dottorato in

BANCA E FINANZA

CICLO XIX

La Funzione *Compliance* nelle Banche Italiane

RELATORE

Chiar.mo Prof. Loris L. M. Nadotti

CANDIDATO

Dott.ssa Manuela Gallo

COORDINATORE

CHIAR.MO PROF. ALESSANDRO CARRETTA

SEDE AMMINISTRATIVA: UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA "TOR VERGATA"

Indice

III. I rapporti fra Internal Audit e Funzione *compliance*

LA FUNZIONE *COMPLIANCE* NELLE BANCHE ITALIANE

1. Introduzione

Il sistema finanziario è stato interessato, negli ultimi tempi, da una imponente produzione normativa, sollecitata dagli innumerevoli scandali finanziari e dalla conseguente necessità di fornire fiducia e stabilità al sistema di mercato, attraverso una crescente enfasi sulla conformità alle norme e sui comportamenti eticamente corretti, con il principale obiettivo di preservare l'immagine della banca dai rischi di carattere reputazionale.

I cambiamenti regolamentari hanno interessato non solo i mercati domestici ma anche quelli internazionali, con provvedimenti che, inevitabilmente, hanno finito col produrre conseguenze tangibili nell'intero sistema finanziario[1]. La disciplina di mercato che ne deriva, definita efficacemente come "una sapiente miscela di incentivi e deterrenti, di premi e sanzioni"[2], si caratterizza per la volontà di delimitare l'operato degli intermediari, entro i confini di un sistema di norme dirette a regolamentare il mercato, ma al contempo, finalizzata a garantire la necessaria libertà operativa e gestionale delle imprese finanziarie.

Kirchmaier e Selvaggi, a tal proposito, affermano che: "*In effect the istitutional environment for corporate governance seems to be rapidly shifting from self-regulation to compulsory compliance. Particularly, corporate financial reporting and audit committees have been the subject of much regulatory reform*" [3].

Il recente documento del Comitato di Basilea sull'attività di *compliance* nelle banche[4], si inquadra perfettamente in tale contesto evolutivo, rappresentando il più rilevante e qualificato contributo al dibattito, scaturito nel sistema bancario internazionale, sul tema della individuazione dei nuovi modelli per la gestione del rischio di *compliance*. Esso introduce nell'organizzazione bancaria una funzione indipendente, destinata all'identificazione, alla

[1] Per proporre degli esempi è sufficiente citare il *Sarbanes Oxley Act*, risposta statunitense agli scandali come quelli che hanno coinvolto la Enron e la WorldCom; il Nuovo Accordo di Basilea, che ha rivoluzionato il rapporto banca-impresa; la disciplina degli IAS, che ha uniformato l'informativa di bilancio; la direttiva 2004/39/CE sui servizi d'investimento (MiFID), il cui obiettivo è quello di pervenire ad un mercato finanziario unico europeo.
[2] Comana M. (2005), p.12.
[3] Kirchmaier T. e Selvaggi M. (2006).
[4] Basel Committee On Banking Supervision (2005).

valutazione e al monitoraggio del rischio di *compliance*; vale a dire del rischio di incorrere in danni economici e reputazionali, derivanti dalla non conformità a norme, regolamenti o codici di condotta.

L'attività di *compliance* è considerata una funzione primaria del sistema dei controlli interni, al pari della funzione di *risk management* e della funzione di *internal auditing* e viene inserita tra gli strumenti utili al rafforzamento dei presidi di controllo interno alle banche, collocandosi su un piano complementare e funzionale rispetto ai presidi già esistenti.

La nuova disciplina della *compliance* è, dunque, parte integrante del nuovo quadro dei controlli prudenziali, volto a promuovere il confronto e il dialogo fra banche e autorità di vigilanza, riguardo ai rischi reputazionali e di *compliance* e sui presidi patrimoniali e organizzativi ritenuti adeguati a fronteggiarli.

L'adeguamento normativo in materia di conformità, nell'intento di preservare e garantire l'efficienza degli intermediari, tende a contenere i costi della regolamentazione attraverso un approccio, seguito anche dalla Banca d'Italia nel suo documento di consultazione, che enuncia i requisiti minimi e riconosce ampia autonomia alle banche nell'organizzazione interna della funzione.

L'orientamento dell'attività di controllo dell'autorità di vigilanza è sempre di più volto a ridurre il peso delle prescrizioni normative e a valorizzare, contestualmente, gli strumenti di supervisione orientati al mercato ed incentrati su una crescente responsabilizzazione degli intermediari stessi. Le finalità sottese al controllo prudenziale vanno ravvisate, dunque, nella volontà di "rafforzare il legame tra il profilo di rischio di un intermediario, i suoi sistemi di gestione e di mitigazione dei rischi e il suo capitale"[5].

La nuova disciplina sulla *compliance*, infatti, accompagna e integra le innovazioni regolamentari in materia di adeguatezza patrimoniale e di rapporti tra *supervisor* e banche[6]; a queste ultime sarà richiesto di predisporre adeguati processi di definizione del capitale necessario a fronteggiare tutti i rischi a cui sono esposte nell'esercizio della propria attività, compresi i rischi reputazionali e di *compliance*.

Numerose verifiche empiriche suggeriscono che le politiche di vigilanza più efficaci, nel raggiungimento della stabilità e di elevati livelli di *performance*, sono quelle che

[5] CEBS (2006).
[6] Clemente C. (2006).

stimolano alla predisposizione di meccanismi di controllo interni[7]. E' evidente, tuttavia, che l'efficacia di tale impostazione, è tanto maggiore quanto più elevato è il livello di concorrenza dei mercati; i comportamenti che da essa derivano favoriscono[8] lo sviluppo di una "cultura del controllo" quale condizione necessaria per una "sana e prudente" gestione aziendale.

La formazione di una "cultura" aziendale orientata al rispetto delle regole e alla creazione di valore diviene, pertanto, un requisito essenziale per garantire la conformità alle norme ai regolamenti e ai codici di condotta interni e, in tal senso, rappresenta un elemento di produzione del valore.

Considerando la definizione di attività di *compliance*, in precedenza proposta, è possibile individuare almeno tre principali direttive di creazione del valore:

1. Per l'intermediario l'accresciuta consapevolezza dei rischi della gestione aziendale permette un controllo più attento delle eventuali perdite monetarie derivanti da multe e sanzioni o di eventuali contrazioni dei ricavi o dei volumi di vendita indotti da una perdita di fiducia della clientela e incide positivamente sui processi di valutazione delle società di rating e sul costo del *funding*;
2. Per i clienti l'attività di *compliance* rappresenta un fattore di valorizzazione del rapporto fiduciario alla base dei processi di intermediazione;
3. In un'ottica di tutela della disciplina mercato la funzione di verifica della conformità è un elemento che interferisce positivamente sulla credibilità dei sistemi di mercato.

Come evidente le funzioni di *compliance* sono strettamente collegate ai rischi legali e reputazionali; l'introduzione e il potenziamento dell'attività di controllo di queste tipologie di rischio può rappresentare per gli intermediari finanziari un'occasione utile per recuperare la fiducia da parte degli investitori e limitare i danni economici derivanti dalla non conformità. In tal senso, la creazione delle unità dedicate alla gestione dei rischi di non conformità diventa una mossa strategica di gestione aziendale, che nasce dalla constatazione di agire in un contesto internazionale integrato e altamente competitivo.

Il rispetto di leggi e regolamenti diviene una componente soggettiva e dinamica, destinata a favorire gli intermediari finanziari che saranno in grado di capire e sfruttare a

[7] A tal riguardo Barth, Caprio e Levin hanno dimostrato che quei paesi in cui esistono maggiori restrizioni all'operato delle banche, presentano anche sistemi bancari più fragili e che esiste una correlazione inversa fra le crescenti restrizioni regolamentari e le *performance* bancarie. Barth J. R., Caprio G., Levine J. (2001b).
[8] Carretta A., Schwizer P. (2004); Comana M. (2005).

proprio vantaggio il cambiamento in atto. Vale a dire che la funzione di conformità rappresenta la risposta gestionale all'aumento della complessità dei rischi dell'attività bancaria in un contesto altamente competitivo come il sistema di mercato e alla consapevolezza che il rispetto delle regole costituisce un fattore di creazione del valore per l'impresa[9], attraverso la prevenzione o la riduzione delle perdite di capitale derivanti da sanzioni, multe o danni reputazionali e attraverso l'impulso allo sviluppo delle relazioni di clientela.

La *corporate governance* in questo contesto gioca un ruolo fondamentale, intervenendo nell'adeguare l'organizzazione esistente in modo coerente con l'obiettivo di gestire i conflitti d'interesse e ridurre al minimo i comportamenti in contrasto con norme, regolamenti, codici di condotta e *best practice* e infondendo una cultura della legalità che pervada ogni aspetto dell'attività bancaria. A tal fine, devono essere previste "una chiara definizione dei poteri e delle responsabilità operative e decisionali; un sistema di controllo interno capace di individuare tempestivamente le criticità; un organismo di vigilanza interno, indipendente dagli altri organi aziendali e con autonomi poteri decisionali"[10].

L'attività di *compliance* è stata introdotta, per la prima volta nel nostro Paese, con il documento di consultazione della Banca d'Italia dello scorso mese di agosto 2006[11], che rappresenta un primo documento di recepimento degli orientamenti del Comitato di Basilea[12] in materia di conformità alle norme.

Anche il Governatore della Banca d'Italia, nelle considerazioni finali del 2006, per la prima volta, ha chiaramente richiamato l'attenzione del sistema finanziario sulla necessità di "rafforzare i presidi volti a orientare la cultura aziendale al rigoroso rispetto delle regole, alla corretta gestione dei conflitti di interesse, alla conservazione del rapporto fiduciario con la clientela" attraverso l'istituzione di "una specifica funzione di verifica della *compliance*, cioè della conformità dei propri comportamenti alle prescrizioni normative e di autoregolamentazione", per la quale la Banca d'Italia è chiamata ad emanare specifiche istruzioni.

Tutto ciò premesso, è possibile individuare due principali *driver* dell'attività *compliant-oriented*, il primo è rappresentato dal dinamismo dei mercati finanziari globali, che spingono

[9] Cfr.: Clemente (2006).
[10] Cola C. (2005) .
[11] Banca d'Italia (2006).
[12] Basel Committee On Banking Supervision (2005).

verso una maggiore conformità alle regole e una crescente trasparenza dell'attività finanziaria; il secondo deve essere individuato nell'operato delle autorità di vigilanza e dei legislatori, chiaramente indirizzato verso la gestione del rischio di non conformità, soprattutto a seguito dei recenti avvenimenti che hanno interessato la scena politica e finanziaria[13].

Il lavoro di ricerca svolto e commentato in questa tesi è orientato ad analizzare la situazione delle banche operanti in Italia riguardo alla gestione dei rischi di *compliance*, a seguito della pubblicazione del documento "*Compliance and compliance function in banks*", con il quale il Comitato di Basilea ha fornito un indirizzo per la costituzione di una unità di *compliance* in tutte le banche e al quale le autorità di vigilanza nazionali si sono (o si stanno) adeguando con l'adozione di nuove istruzioni di vigilanza, che comporteranno non poche conseguenze in merito all'evoluzione delle funzioni svolte dagli organi preposti all'attività controllo interno.

L'obiettivo è quello di verificare le reali condizioni e il livello di preparazione al recepimento di questo documento, attraverso una prima fase durante la quale, operando una distinzione fra le banche in relazione alla loro dimensione, si possa pervenire ad una stima della struttura organizzativa ed operativa privilegiata per l'introduzione della funzione di conformità, nonché ad una valutazione, quantomeno qualitativa, delle voci di costo che l'implementazione di tale struttura comporterà in ogni intermediario, individuando le possibili differenze nelle risposte dei comportamenti aziendali ricollegabili alla differenti caratteristiche gestionali e organizzative.

In una seconda fase, verificate le principali preoccupazioni diffuse nel settore bancario in merito all'applicazione del presidio per la *compliance*, l'obiettivo sarà quello di individuare chiaramente i ruoli e le responsabilità delle principali funzioni coinvolte nel processo dei controlli interni, scongiurando pericoli di sovrapposizione delle attività e possibili processi di deresponsabilizzazione reciproca.

In sintesi, gli obiettivi della trattazione contenuta in queste pagine possono essere riassunti nei seguenti punti:

a. esaminare lo "stato dell'arte" presso gli intermediari finanziari italiani e individuare le perplessità e i problemi che si manifestano in strutture operative diverse; analizzando lo stato di avanzamento dei lavori nella realizzazione delle unità dedicate alla gestione della *compliance*;

[13] Rutledge W. L. (2006).

b. indagare sulla necessità o meno di predisporre non un unico modello organizzativo, ma uno strumento operativo flessibile e adattabile alle diverse realtà aziendali;
c. analizzare i principali aspetti problematici che l'introduzione di una funzione *compliance* comporta, sia in termini di risorse umane ed economiche da destinare, sia in termini di adeguato coordinamento fra le attività svolte dalla *compliance* e dagli organismi deputati al controllo interno;
d. effettuare una valutazione dell'attività di *reporting* e della produzione e diffusione di flussi informativi per la funzione *compliance* e dalla *compliance* stessa per le altre funzioni aziendali, al fine di chiarirne i ruoli e le responsabilità.

L'indagine, suddivisa in due fasi, si basa sulla rilevazione mediante la somministrazione di due questionari, finalizzati, il primo, ad analizzare il profilo organizzativo, la struttura e la collocazione della funzione *compliance* nelle banche italiane, nonché il profilo di valutazione dei costi e dei benefici derivanti dall'adozione del presidio sulla *compliance*; il secondo, proposto a distanza di circa un anno dal precedente, e in una condizione di crescente consapevolezza della funzione e del ruolo dell'attività di *compliance*, ha quale obiettivo quello di mettere in rilievo i rapporti, i compiti e le responsabilità della funzione di *compliance* con gli altri organi aziendali, in particolare con la Funzione di i*nternal audit*, deputata all'attività di controllo interno; verificare la presenza dei requisiti organizzativi minimi individuati dall'Autorità di vigilanza per implementare un'attività di *compliance*; analizzare le attività di *reporting* e la produzione e diffusione di flussi informativi fra le diverse aree dell'attività bancaria; nonché approfondire alcuni aspetti particolarmente problematici che sono emersi a seguito di numerosi incontri fra autorità di vigilanza e sistema bancario.

I questionari, sono stati somministrati rispettivamente ad un campione rappresentativo di 60 e 31 intermediari, prevalentemente bancari e associati all'AICOM (Associazione Italiana *Compliance*), a distanza di circa un anno l'uno dall'altro, precisamente nel periodo aprile-giugno 2006 e marzo-maggio 2007.

La dilazione temporale prevista fra le due indagini si è resa necessaria data la diffusa incertezza dimostrata dagli istituti bancari intervistati in fase propedeutica alla distribuzione del primo questionario; incertezza alimentata, del resto, anche dall'elevato grado di

cambiamenti in ambito normativo, che hanno interessato il settore finanziario: dall'applicazione dell'Accordo di Basilea, alla nuova direttiva MiFID, alle nuove norme IAS per i bilanci bancari, alla disciplina sul risparmio, i cui contenuti necessitavano ancora di un chiaro coordinamento da parte delle autorità di vigilanza, nonché di essere metabolizzate dagli istituti stessi.

Il secondo questionario, a distanza di un anno, ha fornito, pertanto, non solo informazioni più puntuali sui meccanismi interni di funzionamento dell'attività di *compliance*, ma ha anche dato la possibilità di valutare il livello di maturazione e di cambiamento approntato dalle banche a distanza di alcuni mesi.

Nello specifico il lavoro è articolato in un primo capitolo in cui si offre una rassegna della letteratura esistente in materia, focalizzando l'attenzione sul concetto di *compliance* e la definizione di rischio di non conformità; sono in esso presentati, inoltre, i principali risultati rivenienti da indagini, compiute in contesti internazionali, riguardanti la struttura organizzativa e operativa del presidio per la *compliance*.

Il secondo capitolo riporta i risultati dell'indagine campionaria tesa a rendere manifesti struttura organizzativa, costi e benefici dell'attività di *compliance*, così come rivenienti da un campione rappresentativo degli intermediari finanziari che operano sul mercato italiano.

Il terzo capito passa in rassegna le principali norme che interessano la Funzione *compliance* e dalle quali è desumibile l'eventuale rischio di sovrapposizione con le attività svolte dalle altre funzioni aziendali, in particolare la Funzione di *auditing* interno, proponendo una possibile interpretazione del dettato normativo.

Infine il quarto e ultimo capitolo descrive, mediante i risultati rivenienti dalla seconda indagine campionaria, i ruoli e le responsabilità attribuiti ai diversi organi aziendali coinvolti nel processo dei controlli interni e la predisposizione dei necessari flussi informativi periodici. Il lavoro prevede, in conclusione, le riflessioni personali dell'autore.

CAPITOLO I

LE FONTI E LA LETTERATURA DELLA COMPLIANCE

1. Definizione e funzioni dell'attività di *compliance*

Edwards e Wolfe definiscono la *compliance* nel seguente modo: *«Compliance in general terms is the adherence by the regulated to rules and regulations laid down by those in authority. Not only does compliance means adherence to the letter of the law it also is just as concerned with adherence to the spirit of the law»*[1], pertanto, il termine "*Compliance" «includes concepts of obedience, observance, deference, governability, amenability, passivity, no-resistence and submission*», coniugando "*a rules-based approach to a more flexible athical one*".

Tale definizione è analoga a quella proposta dalla Banca d'Italia, nel documento di consultazione sulla *compliance*[2], dal quale si evince la volontà di «promuovere una cultura aziendale (...) orientata al rispetto, non solo della lettera, ma anche dello spirito delle norme», attraverso l'istituzione di una funzione apposita di prevenzione e gestione del rischio di non conformità, vale a dire del «rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme di legge, di regolamenti, ovvero di norme di autoregolamentazione o di codici di condotta».

Secondo la definizione di Edwards e Wolfe la *compliance* rappresenta la chiave operativa e reputazionale dell'intero sistema dei servizi finanziari; essa è saldamente coinvolta nel processo con il quale le organizzazioni finanziarie eseguono l'intera attività di investimento. Dello stesso parere anche Hagland[3], il quale ritiene che l'attività di *compliance* debba garantire l'osservanza delle norme e dei regolamenti ai quali ogni impresa è sottoposta. Egli in particolare asserisce che "*compliance is about the protection of the client: managing one's business as to ensure, as a minimum, that it is conducted in accordance with the law*".

[1] Edwards J. (2003).
[2] Banca d'Italia (2006).
[3] Hagland G. (1994).

L'attività di *compliance*, così come definita, deve essere inserita e analizzata nel contesto evolutivo della regolamentazione, che ha fatto seguito agli eventi di fallimento del mercato verificatisi, in maniera largamente diffusa, nell'intero sistema finanziario nel corso dell'ultimo decennio. Il risultato di questi accadimenti, che hanno coinvolto milioni di risparmiatori, dipendenti e *stakeholder*, è stato l'aumento dell'attenzione, da parte delle autorità di vigilanza per la promozione e il sostegno di comportamenti etici e conformi alle regole.

A testimonianza di questa atmosfera di cambiamento si è assistito all'aumento dei tassi di adozione di codici etici e di programmi di *compliance* legale.

Richardson (et al.)[4] afferma che oggi tutte le maggiori aziende hanno adottato codici etici e istituito dipartimenti o assegnato responsabilità a specifiche personalità per la gestione dei rischi inerenti l'etica aziendale.

A fronte di questi cambiamenti, certamente significativi, tuttavia, Weaver (et al.)[5], fa notare che esiste una ampia variabilità delle modalità di applicazione dei programmi etici e delle strutture adibite alla verifica della conformità delle attività quotidiane alle *policy* interne; in effetti si riscontra che la gran parte delle imprese ha adottato un codice etico perché ritiene che queste forme di garanzia dell'integrità aziendale siano quelle che coniugano un basso costo con un elevato impatto simbolico.

Il legame fra l'etica e la *compliance* viene più volte sottolineato e studiato da numerosi altri autori[6], i quali sottolineano l'importanza di affiancare ai programmi di *compliance* un solido orientamento ai comportamenti etici, dimostrando che "*the objective of responsible conduct cannot be achieved solely by imposing from outside what is required but must also appeal to what is desired*"[7].

Il successo di un programma di *compliance* orientato all'etica dipende, secondo Weaver e Trevino[8], da due fattori in particolare: dalla struttura dei programmi e dal contesto, unico in ogni organizzazione, in cui il programma stesso è applicato. Inoltre, come suggerito da una

[4] Richardson S. M., McNamara Hilmer K., Courtney J. F. (2005), p. 1.
[5] Weaver G. R., Trevino L. K., Cochran P. L. (1999).
[6] Fra i principali si possono citare: Paine L. (1994); Laufer W. S., Robertson D. C. (1997); Trevino L. K., Weaver G. R., Gibson D. G., Toffler B. L. (1999); Weaver G. R., Trevino L. K. (1999) e (2001); Jackman D. (2001); Edwards J., Wolfe S. (2005); Weber J., Fortun D. (2005); Michaelson C. (2006).
[7] Michaelson C. (2006).
[8] Cfr. Weaver G. R., Trevino L. K. (1999).

ulteriore ricerca compiuta dai due autori[9], la *compliance* alle *policy* è influenzata anche dalla percezione soggettiva e individuale dei due fattori citati.

Con specifico riferimento alla tipologia dei programmi adottati dalle aziende, la letteratura[10] distingue due principali modelli, costruiti secondo differenti obiettivi e orientamenti: un *compliance-based approach* e un *integrity or value-based approach*.

Il primo è principalmente focalizzato sulla prevenzione, il controllo e la punizione dei responsabili delle violazioni rilevate; mentre il secondo persegue lo scopo di definire chiaramente i valori dell'organizzazione e incoraggiare l'atteggiamento dei dipendenti verso aspirazioni etiche e verso lo sviluppo di valori etici condivisi.

Weaver e Trevino hanno esaminato le relazioni fra i due metodi, soffermandosi in particolare sull'influenza che questi esercitano sui comportamenti e la propensione degli impiegati.

Essi ritengono che i due approcci non sono alternativi fra loro e che la percezione di un impiegato riguardo all'orientamento dei programmi etici aziendali è importante nel determinarne i comportamenti. Senza una direzione comune e chiaramente individuata ognuno può percepire differenti valori e orientamenti alla *compliance*, perché influenzato dal proprio contesto organizzativo; anche nella circostanza in cui ci fosse la volontà da parte del *management* di adottare un programma etico con caratteristiche uniformi nell'intera organizzazione, questo potrebbe, pertanto, essere interpretato e implementato in maniera diversa "*by different people in different places*".

Tutto ciò premesso, gli autori suggeriscono di non adottare programmi orientati al mero rispetto delle regole, ma di perseguire la creazione di "*a sense of shared values that can help define an ethical role for individuals*", una combinazione di "*compliance and values approaches is ideal*"[11].

Jackman, in particolare, propone lo sviluppo dei valori etici e della cultura della *compliance* sia nelle organizzazioni, sia a sostegno dell'attività dell'autorità di vigilanza; riconoscendo l'importanza di un cambiamento che coinvolga nel complesso l'intero sistema

[9] Weaver G. R., Trevino L. K. (2001).
[10] Paine L. S. (1994), Weaver G. R., Trevino L. K. (1999).
[11] In una indagine compiuta dalla Ethics Officers Association (EOA) nel 2000 presso circa 150 organizzazioni, appartenenti a diversi settori economici e di dimensioni variabili, tutte aderenti all'associazione, dimostra che al responsabile dell'applicazione di programmi etici e di *compliance* sono stati attribuiti circa 100 titoli diversi. In questi titoli la parola "*ethics*" si presenta con una frequenza del 35%, mentre il termine "*compliance*" ha una frequenza del 37% circa. Indagini successive, tra cui quella di Weber e Fortun, seppure su un campione di riferimento sensibilmente ridotto (14 aziende), il temine "compliance" ha una frequenza dell'85%, mentre "ethics" si presenta con una frequenza del 21,4%. Cfr.: Weber J., Fortune D. (2005), p. 102.

finanziario[12]. Mentre, infatti, inizialmente si poteva essere indotti a pensare che la domanda di comportamenti *compliant* fosse indirizzata nei confronti del singolo individuo, la tendenza che si è sviluppata col passare del tempo, è stata quella di estendere i concetti di *compliance competence and ethics* alle intere organizzazioni.

Le autorità di vigilanza (per esempio la FSA e la Banca d'Italia), in questa ottica, attribuiscono ai *senior manager* il compito di istituire e mantenere un appropriato sistema di controlli, al fine di assicurare che ogni individuo agisca con integrità e con la dovuta diligenza, in accordo a quanto stabilito da appropriate *policy* interne. «*It is only if this is happening that it can be said that the organisation is operating in a compliance competent manner*»[13].

Poiché, inoltre, un cambiamento non può essere forzato, il ruolo dell'autorità di vigilanza è di fondamentale importanza; essa deve essere d'ausilio alle imprese nel formare una cultura aziendale che induca ogni individuo a passare dalla mera conformità alle regole, ad una piena consapevolezza del significato e dello "spirito" delle norme stesse.

Questa forma di regolamentazione si contrappone a quella "*reactive to events and external influences"* e può, pertanto, essere definita " *proactive*".

I nuovi approcci regolamentari sollecitati dal Comitato di Basilea, riconoscono i limiti di un sistema guidato da principi di *rule-based compliance* e tentano di sviluppare un approccio meno prescrittivo alla *compliance*, incoraggiando gli intermediari finanziari ad articolare i propri valori e il proprio credo nell'ambito di un contesto etico, in collaborazione con le autorità di vigilanza.

In questa ottica deve essere valutata anche la libertà nell'applicazione del modello organizzativo riconosciuta dalla Banca d'Italia nel suo documento di consultazione, in applicazione delle prescrizioni del Comitato di Basilea.

La *compliance* è, evidentemente, un fenomeno complesso, che si inserisce fra il concetto di rischio e di regolamentazione: "*regulation is both a form of risk management and a source of compliance risk. As regulation seeks to operate increasingly with the grain of organisational life, risk management in its broadest sense represents the continuation of regulatory programmes with businesses. Accordingly, the inside of the organisation is*

[12] «*It is this integration that Jackman's model of development of organisational values and culture seeks to identify and encourage in a compliance competent organisation*» Edwards J., Wolfe S. (2005).
[13] Jackman D. (2001).

increasingly recognised as a "regulatory space" in which the various facets of compliance are determined"[14].

2. Il rischio di *compliance* e la cultura aziendale

La funzione di *compliance* è posta a presidio del rischio di non conformità, definito dal Comitato di Basilea[15] come il "rischio di sanzioni legali e di perdite finanziarie o di reputazione, che la banca potrebbe soffrire come risultato del fallimento della conformità a leggi, regole, standard di autoregolamentazione e codici di condotta applicabili alle attività bancarie". Come evidente, si tratta di un rischio che comprende aspetti fortemente eterogenei, coinvolgendo sia elementi tipici del rischio legale che del rischio operativo e reputazionale.

La difficoltà principale nella gestione del rischio di conformità nasce, appunto, da questa complessità di definizione, che comporta la possibilità di creare sovrapposizioni e sprechi di risorse rispetto ai presidi già esistenti, impiegati nella gestione e nella misurazione delle altre tipologie di rischio.

Il Comitato di Basilea definisce il rischio operativo come "il rischio di perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi di origine esogena"; lo stesso Comitato asserisce che la definizione appena citata include i rischi legali, ma esclude volontariamente i rischi strategici e di reputazione[16].

I rischi operativi sono "rischi puri", vale a dire che da una loro eventuale manifestazione possono generasi solo perdite e mai opportunità di profitto, in ciò si differenziano in maniera sostanziale rispetto ai rischi finanziari, che vengono, infatti, definiti anche "rischi speculativi".

Sia i rischi operativi che i rischi di *compliance* originano, a ben vedere, dal mancato o inefficiente presidio di alcuni ambiti di operatività aziendale e le definizioni proposte delineano un'area di sovrapposizione fra le due tipologie di rischio[17].

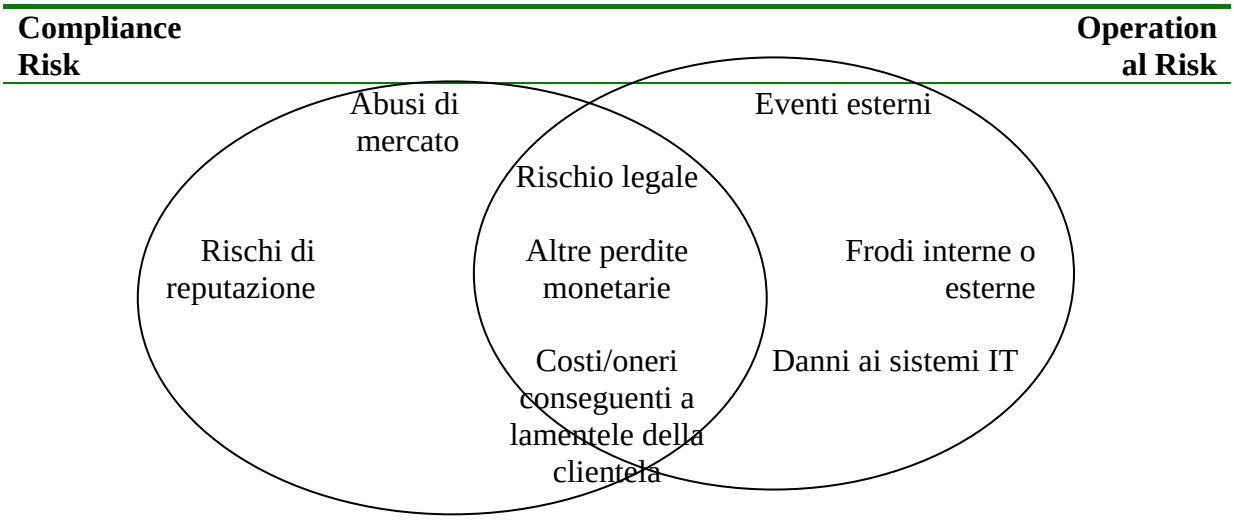
Lo stesso Comitato di Basilea[18] afferma che "*there is a close relationship between compliance risk and certain aspects of operational risk*", per questo motivo riconosce che "*some banks may wish to organise their compliance function within their operational risk function*", mentre altre possono decidere di istituire un organismo per l'attività di *compliance*

[14] Hutter B., Power M. (2000), p. 4.
[15] Comitato di Basilea (2005).
[16] Comitato di Basilea (2004).
[17] Uselli A. (2005).
[18] Comitato di Basilea (2005), p. 8.

indipendente dalla funzione di *operational risk management* "*but establish mechanisms requiring close cooperation between the two functions on compliance matters*".

Secondo la formulazione di rischio legale adottata dal Comitato di Basilea tale tipologia "comprede, fra l'altro, l'esposizione ad ammende, sanzioni pecuniarie o penalizzazioni derivanti da provvedimenti assunti dall'organo di vigilanza, ovvero da regolamenti privati"[19]. Anche questa definizione ha elementi comuni sia al *compliance risk*, che al rischio operativo, se si pensa, in particolare, alle perdite monetarie dovute al mancato assolvimento di obblighi legislativi, con conseguenti esborsi dovuti all'accertamento delle responsabilità a carico dell'intermediario, oppure alle perdite derivanti da condotta impropria nei confronti di terzi, che possono generare risarcimenti anche volontari da parte della banca[20].

Figura 1.1: Un confronto fra le definizioni di compliance risk e di operational risk indicate dal Comitato di Basilea



Fonte: Uselli A. (2005), p. 329.

Cola[21] definisce il rischio legale nel seguente modo: "rischio di perdita o riduzione di valore delle attività di portafoglio, a causa di contratti o documenti legali inadeguati o non corretti o contenenti clausole che si rivelino particolarmente onerose". La definizione individua, dunque, una fattispecie di rischio più circoscritta rispetto a quello di non conformità, che, invece, coinvolge aspetti di tipo reputazionale e inerenti la presenza di possibili conflitti d'interesse.

[19] Comitato di Basilea (2004), p. 120.
[20] Uselli A. (2005), p. 330.
[21] Cola C. (2005).

Il rischio reputazionale si sostanzia nella possibilità del verificarsi di danni economici derivanti dall'alterazione del giudizio e del rapporto fiduciario percepito dalla clientela dell'intermediario[22]. E' evidente che questa tipologia di rischio è particolarmente rilevante per il sistema bancario, in cui il rapporto fiduciario con la clientela rappresenta l'elemento qualificante dell'esistenza stessa dell'intermediazione creditizia.

Data la manifesta "intangibilità" del requisito reputazionale, anche la valutazione del rischio ad esso associato diventa problematica, tanto più se si riflette sulla specificità della tipologia di eventi che caratterizzano la sfera reputazionale, in considerazione del fatto che da essa possono derivare "perdite assolutamente sproporzionate rispetto all'evento originario"[23].

Allegrini[24] afferma che "quanto più l'azienda (…) fa affidamento a valori immateriali quali l'immagine, la fiducia e la creatività, tanto maggiore sarà l'entità del danno. Così i danni saranno presumibilmente più consistenti per le aziende che offrono un prodotto o un servizio ad elevata "personalizzazione", in cui la forza del marchio o dell'immagine aziendale risultano determinanti".

Il Comitato di Basilea[25] propone, in merito, la seguente definizione: "*reputational risk arises from operational failures, failure to comply with relevant laws and regulations, or other sources. Reputational risk is particularly damaging for banks since the nature of their business requires maintaining the confidence of depositors creditors and the general marketplace*".

Il rischio reputazionale è scatenato da fattori di rischio originari, quali il rischio operativo, il rischio legale e strategico, tuttavia, l'individuazione e la misurazione di queste tipologie di rischio non sono sufficienti all'analisi del problema, perché affinché gli eventi operativi, legali e strategici condizionino la reputazione di un soggetto è necessario che si verifichino ulteriori condizioni[26]:

1. la diretta responsabilità dell'impresa o di un suo soggetto nell'adozione di scelte con effetti negativi per la reputazione;
2. l'attivazione di specifiche variabili (reputazionali) che contribuiscono alla trasformazione del rischio originario in un fattore in grado di modificare il giudizio interno ed esterno dell'impresa.

[22] Gabbi G. (2003), p. 1.
[23] Gabbi G. (2003), p. 3.
[24] Allegrini M. (2000).
[25] Comitato di Basilea (1997).
[26] Gabbi G. (2003), p. 4

In merito alla definizione di rischio operativo e di *compliance*, Uselli propone una riflessione interessante, affermando che dalla mappatura dei rischi operativi si evince che essi sono prevalentemente di natura "inconsapevole": si tratta cioè di eventi che si manifestano in maniera indipendente rispetto alle decisioni aziendali, sia perché ricollegabili a fattori di rischio esterni, in relazione ai quali è minore il controllo esercitabile dall'intermediario, sia perché inevitabilmente ricollegabili alla natura stessa del rischio d'impresa. Al contrario il *compliance risk* è, in prevalenza, originato da scelte consapevoli, concretizzabili nel mancato rispetto della normativa esterna o interna.

Una indagine compiuta dalla PricewaterhouseCoopers[27] ha dimostrato che non c'è un consenso generalizzato sulla definizione di *compliance risk*, di *operational risk e reputational risk*. Le principali differenze sono dovute al diverso livello evolutivo dell'approccio al *risk management* e della funzione *compliance*, dal posizionamento organizzativo dell'unità di *compliance* all'interno dell'azienda, dalla recettività culturale dimostrata dall'impresa nei confronti della regolamentazione.

La necessità che si ravvisa è quella di avere un linguaggio e un approccio comune alla *compliance* e, in questa ottica, un contributo importante può essere fornito dal Comitato di Basilea, che dovrebbe contribuire ad aumentare la chiarezza riguardo al ruolo e alla responsabilità della funzione di conformità e agevolare l'uniformazione dei diversi riferimenti regolamentari interni agli intermediari.

Il rischio di *compliance*, come tutti i rischi, può essere affrontato o incidendo sulla probabilità di accadimento (la cultura aziendale) o sugli effetti derivanti dal verificarsi dell'evento dannoso; la prima ipotesi consiste nel motivare opportunamente le proprie risorse umane e favorire la loro adesione agli obiettivi ideali dell'azienda; mentre, la seconda ipotesi è relativa alla capacità dell'azienda di fronteggiare le conseguenze dell'evento una volta verificatosi; tale capacità dipenderà dai meccanismi di contenimento dei danni economici e reputazionali attuati mediante le opportune tecniche di gestione e ritenzione del rischio.

In questo caso, tuttavia, il sapiente utilizzo di riserve o strumenti esterni, come le assicurazioni, non è sufficiente a contenerne gli effetti, essendo il danno reputazionale, coinvolto nel processo di *compliance*, caratterizzato non solo da una componente di danno economico immediato, ma anche foriero di effetti futuri difficilmente quantificabili. Se ne

[27] PricewaterhouseCoopers (2005), p. 16. L'indagine è stata compiuta, durante la seconda metà del 2004, su un campione di 73 intermediari finanziari (prevalentemente bancari, 63% del campione di riferimento), appartenenti a 17 paesi diversi fra Asia e Australia, Nord America, Europa e Medio Oriente.

deduce come, al fine di gestire adeguatamente il rischio di non conformità, sia essenziale e prioritaria la formazione di una cultura *Compliant-oriented*.

Langevoort[28] afferma, a tal proposito, che «*Compliance begins with education*», attraverso un efficace processo di comunicazione e formazione, tale che i soggetti interni all'impresa comprendano l'orientamento dell'azienda e sappiano quali comportamenti ci si attende da loro.

Dello stesso parere la Schwizer che sul tema afferma: «la *compliance* non può essere tale senza una base culturale che consideri il rispetto delle norme come un valore primario cui l'azienda e il comportamento di tutti i suoi attori devono ispirarsi». E' necessario, dunque, verificare che esista una cultura aziendale e una coerente azione manageriale che sostengano l'attività di gestione del rischio di *compliance*[29].

A tal proposito uno studio compiuto da Trevino (et al.)[30] dimostra come specifiche caratteristiche possono influenzare il successo di programmi etici o di *compliance* alle norme e fornisce solide evidenze riguardo a ciò che deve essere fatto e ciò che invece deve essere evitato affinché si compia un efficace sistema di *ethic/compliance management*. Fra le caratteristiche che hanno dimostrato un'incidenza positiva ne vengono segnalate cinque: la coerenza fra le strategie politiche e l'agire quotidiano; il grado di diffusione di una cultura orientata all'etica e alla *compliance*; la presenza di una "*ethical leadership*"; il trattamento equo degli impiegati; la volontà di promuovere confronti e discussioni periodiche sull'etica all'interno dell'azienda. Al contrario, ciò che risulta essere in conflitto con il successo di un programma orientato all'etica e alla *compliance*, è una cultura che enfatizza gli interessi particolaristici e un'obbedienza incondizionata alle autorità, nonché la percezione che tali programmi siano stati predisposti con il solo obiettivo di proteggere il *top management* da eventuali colpe o responsabilità.

Anche la Banca d'Italia, ribadendo l'importanza della legalità e della correttezza negli affari, in particolare nell'attività bancaria, e riconoscendo che la maggiore complessità dell'attività bancaria rende più complicato identificare ed esercitare un controllo sui comportamenti che possono costituire violazione delle norme, degli standard operativi, dei principi deontologici ed etici dell'attività di intermediazione, richiama l'attenzione sulla necessità, da un lato, di "promuovere una cultura aziendale improntata a principi di onestà,

[28] Langevoort D. C. (2001).
[29] Schwizer P. (2006). Inoltre Cfr. Schwizer P. (2006b).
[30] Trevino L. K., Weaver G. R., Gibson D. G., Toffler B. L. (1999).

correttezza" e, dall'altro, di predisporre "specifici presidi organizzativi, volti ad assicurare il rigoroso rispetto delle prescrizioni normative e di autoregolamentazione"[31].

L'indagine compiuta dalla PriceWaterHouse&Coopers[32] nel 2005, confermando questo orientamento, riporta testualmente che: «*A coherent, ongoing strategy for the compliance function has two dimension, operating against the backdrop of comprehensive awareness of stakeholder expectations and maturity culture of integrity*».

Secondo Hinna[33] introdurre la *compliance* attraverso una disposizione prescrittiva rischia di "anestetizzare" la crescita spontanea di coscienza aziendale sul tema, che richiede del tempo e non può essere né imposta né acquisita dall'esterno, altrimenti, come suggerisce fra gli altri anche Zamagni[34], si cercheranno le condizioni per il raggiro della norma non appena se ne verifichi l'occasione. Questo è tanto più vero quanto più si predilige un sistema sanzionatorio rispetto ad uno che premi i virtuosi.

A tal proposito, Paine afferma che la "disciplina" è una componente necessaria di ogni sistema etico e *compliant* e che giuste sanzioni per chi viola le norme sono necessaire ed appropriate, tuttavia, una eccessiva enfasi sul sistema sanzionatorio può dimostrarsi superflua o addirittura controproducente. Egli scrive che «*those managers who define ethics as legal compliance are implicity endorsing a code of moral mediocrity for their organizations*»[35].

Breeden, ex presidente della Securities Exchange Commission (SEC), ha affermato che "*It is not an adequate ethical standard to aspire to get through the day without being indicted*". Jackman si chiede, infatti, se la "paura" possa rappresentare il principale elemento che induce le aziende ad essere *compliant* e, al fine di scongiurare questo atteggiamento, suggerisce un modello, che ha alla base il cambiamento nelle relazioni fra autorità di vigilanza e le società sottoposte all'attività regolamentare.

---

[31] Banca d'Italia (2006), Normativa di vigilanza in materia di "conformità alle norme (compliance)", Documento per la consultazione, agosto, p. 2.

[32] PriceWaterHouse&Coopers (2005). L'indagine riferisce, fra l'altro, che i due principali cambiamenti strettamente interconnessi al raggiungimento della *compliance* su basi sostenibili sono: "(1) *Embedding a compliance culture within the organisation, particularly across borders and across sectors*; (2) *Remaining compliant on a cross-border, cross-sector basis in the context of a dynamic business environment and rapidly changing regulations*".

[33] Hinna con riferimento alla creazione di un'unità di *compliance* afferma in maniera ampiamente condivisibile, che: «si può dare in *outsourcing* la gestione, ma non si può dare in *outsourcing* la creazione di una nuova cultura aziandale», Hinna L. (2006).

[34] Zamagni S. (2006).

[35] Paine L. S. (1994), op. cit., p.111.

Altri autori[36], riguardo alla possibilità di indurre cambiamenti culturali nell'organizzazione aziendale, si chiedono, posto che ciò sia possibile[37], se questi cambiamenti siano dettati da una mera aderenza alle norme, vale a dire che essi producono alterazioni solo nei "*material manifestations and behaviours*", oppure anche nei valori condivisi dal personale.

Gli studi di Ogbonna e Harris, focalizzati su un caso aziendale, dimostrano che gli sforzi profusi per indurre cambiamenti culturali all'interno dell'organizzazione producono impatti diversi: cambiamenti materiali frequenti e limitati effetti sui valori aziendali.

Willmott[38] afferma che il controllo sulla cultura aziendale è "*a medium of domination, the scope and penetration of management control*". Con l'aumento della complessità organizzativa e gestionale e il proliferare delle tecnologie utilizzate all'interno delle aziende si rende necessaria anche un cambiamento nelle strategie di controllo: dai costosi e spesso inefficienti metodi di controllo indirizzati alle strutture o ai processi, alle tecniche di *cultural control*.

I diversi atteggiamenti presenti in letteratura riguardo alla possibilità di gestire o meno la cultura aziendale sono in primo luogo riconducibili alle differenti definizioni di cultura da cui ogni ricercatore parte, ma in ogni caso è comune il pensare che la gestione della cultura sia più complessa di quella di altre variabili organizzative proprio perché essa "può essere estremamente efficace e, nel contempo, resistente rispetto alle esigenze di cambiamento dettate dai mutamenti nel contesto ambientale"[39].

In merito alla definizione di "cultura aziendale", Carretta propone, in maniera semplice ed efficace, la seguente definizione: «la cultura è quello che si fa e come lo si fa quando non ci si pensa».

---

[36] Ogbonna E., Harris L. C. (1998).

[37] La letteratura che si è occupata di valutare i cambiamenti culturali può essere distinta in due aggregati: 1) analisi di cambiamenti culturali avvenuti naturalmente; 2) studi relativi alla gestione della cultura aziendale, incentrati sull'azione del management. Alla prima categoria appartengono le ricerche compiute ad esempio da Sathe V. (1983); Harrison J. R. e Carrol G. R. (1991). La seconda categoria può essere ulteriormente suddivisa in: a) ricerche in base alle quali la cultura può essere gestita; b) ricerche in base alle quali la cultura può essere manipolata sotto specifiche condizioni; c) studi secondo i quali, seppure sia ritenuto possibile cambiare la cultura di un'organizzazione, la direzione, l'impatto e la sostenibilità del cambiamento non sono variabili soggette all'azione consapevole del management. Fra coloro i quali hanno approfondito queste tematiche si possono citare: a) Bate P. (1994); Brown A. (1995); Dawson P. (1994); Silverzweig S., Allen R. F. (1976); b) Smircich L. (1983); c) Ackroyd S., Crowdy P. (1990); Anthony P. D. (1990); Ogbonna E. (1993); Willmott H. (1993).

[38] Willmott H. (1993), p. 522.

[39] Carretta A. (2006).

L'attività di *compliance* è un'attività costosa, che comporta ingenti spese iniziali di avviamento e periodici costi di mantenimento, ci si chiede, pertanto, perché sia diventata tanto diffusa fra le imprese. La risposta più ovvia è naturalmente legata all'attività delle autorità di vigilanza, che, dati gli scandali finanziari ricorrenti, hanno puntato ad un maggior rigore regolamentare e a costruire una cultura della legalità e della responsabilità sociale d'impresa; tuttavia si possono rintracciare anche altre motivazioni interne alle aziende stesse che:

1. vogliono minimizzare i possibili conflitti con gli *stakeholder*, che possono rivelarsi assai costosi;
2. sperano di incontrare il favore dei clienti, con conseguenze positive sulle vendite, per effetto di una maggiore fiducia;
3. comprendono che la produttività del personale dipendente, ben lungi dall'essere meramente determinata da un sistema di punizioni e incentivi monetari, è in larga parte condizionata da motivazioni e finalità ideali elevate perseguite nell'attività d'impresa[40].

3. I requisiti organizzativi della funzione *compliance*

La letteratura disponibile relativa all'analisi dei requisiti organizzativi della funzione *compliance*, è prevalentemente riconducibile ad alcune recenti indagini campionarie realizzate negli Stati Uniti d'America e in Europa, il cui obiettivo era quello di mettere in evidenza le principali caratteristiche operative e organizzative della funzione *compliance* nel sistema finanziario[41].

L'indagine effettuata dall'American Banking Association (ABA)[42], dal titolo *Compliance Watch 2003*, ha sviluppato l'analisi della forma organizzativa dell'attività di conformità a partire da una campione di 1.008 banche americane, appartenenti a 49 Stati diversi, e suddivise in classi dimensionali. Ciò che è emerso dall'analisi dei dati è che la forma organizzativa prescelta ed attuata dalle banche americane per istituire una funzione *compliance* dipende dalla dimensione dell'intermediario.

---

[40] In tal senso si esprime Becchetti con riferimento alla CSR (responsabilità sociale d'impresa) con considerazioni che possono essere agevolmente ricondotte anche al nostro caso, essendo la *compliance* un elemento qualificante della CSR. Cfr. Becchetti L. (2005).

[41] Cfr.: American Banking Association (2003); PriceWaterHouseCooper (2002), (2005); The Economist Intelligence Unit (2006); KPMG (2006); Pizolli M. (2006).

[42] American Banking Association (ABA) (2003)

La ricerca indica cinque principali modelli organizzativi fra quelli adottati dalle banche, la cui complessità cresce all'aumentare delle dimensioni dell'azienda bancaria, fra uno di base, in cui la responsabilità della funzione *compliance* è affidata ad un unico soggetto (modello *Stand Alone*), che può eventualmente coordinare l'attività svolta in diversi dipartimenti attraverso un referente *in loco*, e un modello più complesso, in cui troviamo una funzione *compliance* autonoma e dotata di un proprio *staff* e di un proprio *budget*, che, evidentemente, gode anche di maggiore autorevolezza (Divisione autonoma di *compliance*).

Lo studio in esame, inoltre, ha fornito anche una prima valutazione dei costi di *compliance*, evidenziando le voci di costo più rilevanti; fra queste, la voce più importante è rappresentata dai salari e dai benefit pagati al personale, a prescindere dalle dimensioni medie delle aziende considerate. Seguono i necessari processi di *auditing* e *monitoring* delle attività esposte al rischio di *compliance* e i costi sostenuti per l'acquisto dei software necessari alla gestione del rischio di non conformità. La spesa per le attività di *Infrmation Tecnology* cresce in maniera significativa con l'aumentare delle dimensioni medie delle aziende considerate, palesando come, gli ingenti costi che tale attività comporta, possano essere sopportati e risultino strategicamente rilevanti solo per le banche di maggiore dimensione.

Una seconda indagine, compiuta prevelentemente a livello europeo, è stata svolta dalla PriceWaterHouseCoopers nel 2002. La ricerca ha analizzato sia la definizione del rischio di *compliance*, sia la struttura e l'organizzazione della funzione. Anche in questo caso sono stati individuati tre principali modelli organizzativi, sensibilmente diversi da quelli americani, nonostante presentino analoga nomenclatura.

Il primo modello, definito anch'esso *Stand Alone*, individua una funzione completamente separata e indipendente dalle altre funzioni aziendali, la cui diffusione è stata rilevata soprattutto in Germania, Olanda, Danimarca, Irlanda, Lussemburgo, Polonia, Svizzera, Regno Unito. Il secondo modello, detto *Dependent*, è caratterizzato dal fatto che l'attività di *compliance* è collocata all'interno di un'altra funzione aziendale, in prevalenza l'*Internal Auditing*, e ha trovato applicazione principalmente in Italia[43] e in Francia; infine, un ultimo modello, definito *Deontology*, fa riferimento allo schema appositamente introdotto

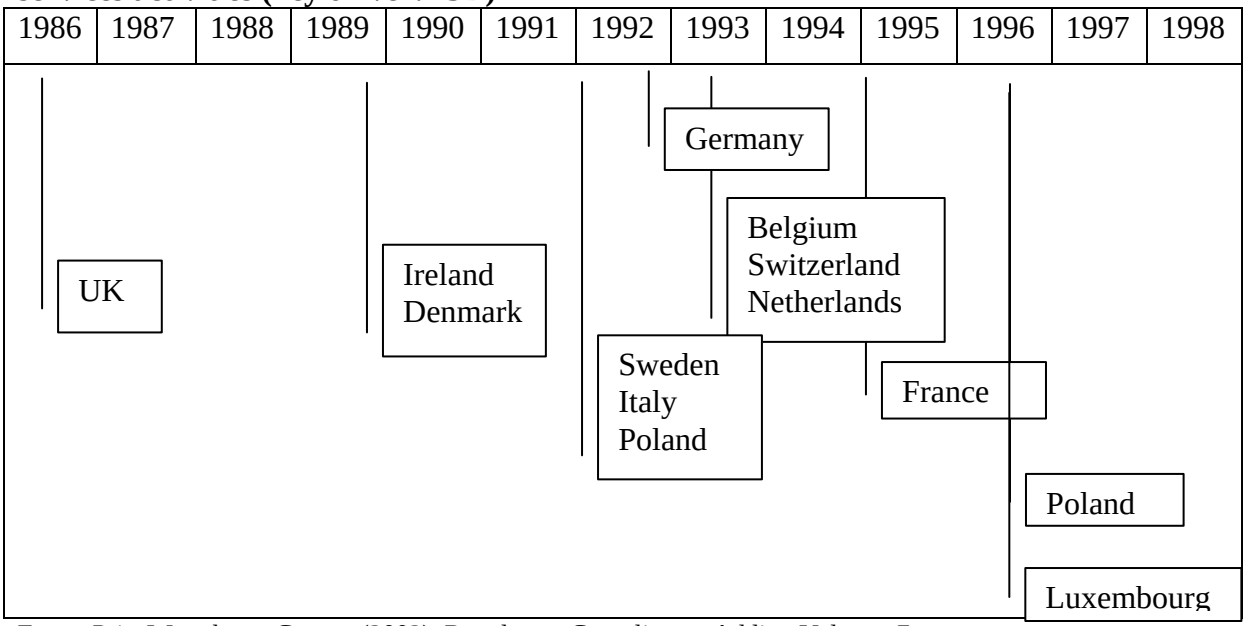
[43]E' interessante notare (si veda la figura 1.2) che l'indagine in questione considera anche il nostro Paese, basandosi sull'analisi delle istruzioni della Banca d'Italia e della Consob, in cui si fa espresso richiamo alla "attività di controllo interno", ma mai ad una vera e propria attività di *compliance*, non esistendo ad oggi in Italia un'apposita regolamentazione al riguardo, se si esclude il documento di mera consultazione pubblicato dalla Banca d'Italia lo scorso mese di agosto 2006.

dagli organismi di regolamentazione dei servizi di investimento del mercato finanziario francese, ma l'applicazione non è prevista per le banche.

Lo studio appena citato ha sottolineato, inoltre, la diffusa percezione dell'attività di verifica della conformità come uno strumento di "*good corporate governance*" e come sia largamente diffusa la necessità di individuare omogenee *good practice*, nonostante le persistenti differenze nelle forme organizzative prescelte e nelle definizioni di *compliance* adottate.

Dall'indagine emerge, altresì, come anche i *senior manager* abbiano capito che la funzione *compliance* non deve essere un mero strumento per rispondere alle richieste delle autorità regolamentari e di vigilanza, ma deve essere organizzata al fine di aggiunge valore all'azienda e, pertanto, nel rispetto dei requisiti normativi minimi, è necessario cercare di adattare la struttura dell'attività di *compliance* al proprio modo di fare *business*.

Figura 1.2: Introduction of modern legislation governing supervision of investment services activities (key driver: ISD)

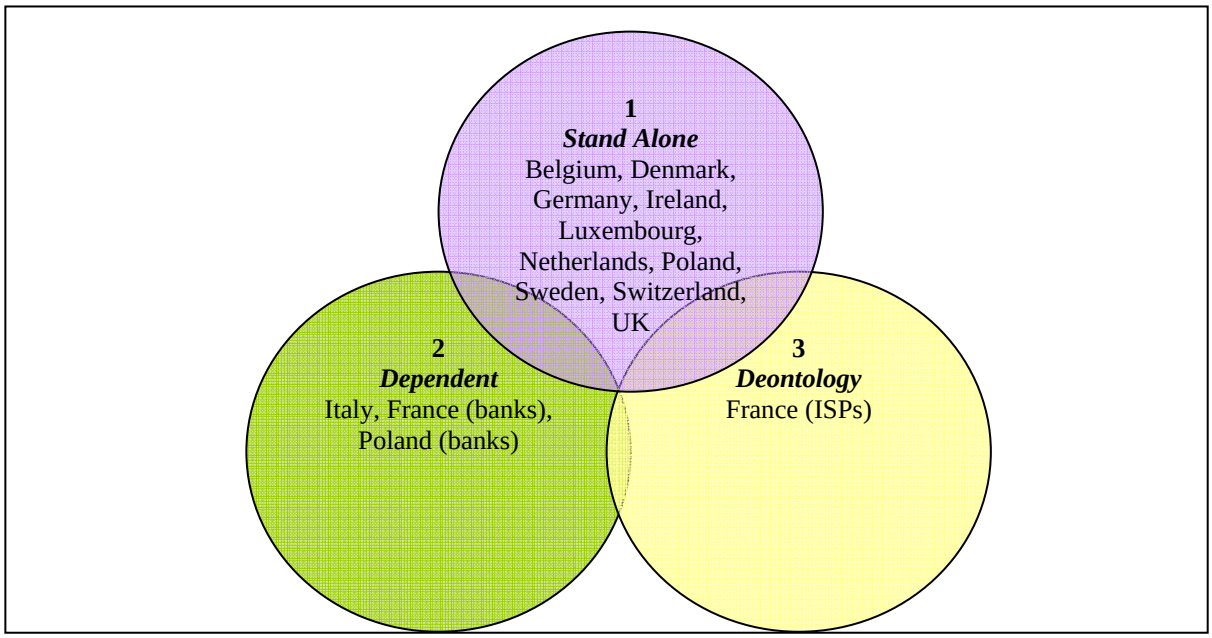


Fonte: PriceWaterhouseCooper (2002), Regulatory Compliance: Adding Value, p.7, www.pwc.com

A seguito dell'indagine del 2002 la PricewaterhouseCoopers ha pubblicato altre ricerche sullo stesso argomento, la prima, dal titolo *Compliance-A Gap at the heart of risk management*, effettuata attraverso un'indagine su 160 istituzioni finanziarie, provenienti dal Nord america, dall'Europa e dall'Asia, presenta l'obiettivo di mettere in luce una nuova consapevolezza della necessità di gestire attivamente il rischio di *compliance*; il principale

elemento di pregio di questo lavoro è l'evidenza data alla mancanza generalizzata di risorse congrue e tra loro coordinate, che spesso ha rappresentato, e rappresenta tutt'oggi, il principale elemento che ostacola l'attività della funzione.

Figura 1.3: Structure and organisation of the compliance function



Fonte: PriceWaterhouseCooper (2002), Regulatory Compliance: Adding Value, p.7, www.pwc.com

La seconda e più recente indagine[44] ha messo in evidenza come le Autorità regolamentari e di vigilanza stiano accrescendo la propria sensibilizzazione sul ruolo e sulle responsabilità della funzione *compliance* e come il peso della funzione nelle organizzazioni aziendali sia notevolmente aumentato negli ultimi anni. La ricerca manifesta la necessità di predisporre una *compliance* più "*business oriented*", che prediliga il dialogo con la autorità regolamentari e di vigilanza e che promuova l'adozione di una cultura della *compliance* che pervada l'intera organizzazione aziendale.

La ricerca compiuta negli Stati Uniti da "The Economist Intelligence Unit", i cui risultati sono stati pubblicati di recente, nel marzo 2006, suggerisce di adottare un approccio sistematico nel misurare l'efficacia e i vantaggi dell'attività di *compliance*; tale criterio consiste nell'analizzare progressivamente la diffusione e la forza della cultura della

[44] PricewaterhouseCoopers (2005). L'indagine ha coinvolto 73 intermediari, associazioni di settore e autorità regolamentari e di vigilanza in 17 paesi diversi tra Europa, Medio Oriente, Asia, Australia e Nord America.

compliance, l'efficacia e l'efficienza dei programmi e il livello di rischio di *compliance* che l'organizzazione fronteggia.

Il lavoro in esame insiste sulla necessità di alimentare una cultura della *compliance*, attraverso un approccio ampiamente diversificato, basato ad esempio, sull'adozione di codici interni di condotta, di programmi di formazione etici e di un sistema interno di incentivazione del personale basato sul rispetto di comportamenti eticamente corretti; suggerisce, altresì, di controllare e diffondere i canali di comunicazione della *compliance*, al fine di assicurarsi che ogni persona coinvolta nell'attività sia pienamente consapevole dei rischi che affronta e dei mezzi a sua disposizione per fronteggiarli; rileva, infine, la necessità di destinare congrue risorse per l'identificazione delle aree di rischio emergenti e per lo studio delle regolamentazioni che interessano la propria attività, magari attraverso la formazione di un comitato che mantenga rapporti continuativi con le autorità di vigilanza.

Quest'ultimo approccio di *partnership* fra *regulated* e *regulator* è suggerito anche da Edwards[45], che riconosce i limiti di un sistema di *compliance* basato su regole imposte dall'alto e cerca di incoraggiare lo sviluppo di rapporti fondati sul confronto vicendevole e l'introduzione di elementi di *self-regulation*, in virtù dei quali indurre gli intermediari ad articolare i propri comportamenti in maniera eticamente corretta, creando rapporti di fiducia reciproca.

A questi studi è possibile aggiungere altri due lavori svolti più di recente rispettivamente dalla KPMG[46] e dal Centro Studi Bancari dell'Associazione bancaria Ticinese[47], che contribuiscono a definire il quadro organizzativo della funzione *compliance* nel settore finanziario in ambito prevalentemente europeo.

Lo studio proposto dalla KPMG ha l'obiettivo di raccogliere informazioni sullo stato dell'arte attuale e prospettico della funzioni di *compliance* dei principali gruppi bancari italiani e internazionali operanti in Italia. La ricerca è stata condotta nel periodo febbraio–marzo 2006 e ha coinvolto otto banche italiane e sette banche estere. Nonostante il ridotto numero di intermediari coinvolti nell'indagine, il lavoro ha il pregio di fornire elementi utili di natura organizzativa e operativa riguardo all'applicazione della funzione *compliance* in Italia. Gli stessi autori, tuttavia, riconoscono come le scelte organizzative operate dalle banche italiane, risultano spesso provvisorie e non esaustive, anche considerato il generale clima di

[45] Edwards J., *op. cit*.
[46] KPMG (2006).
[47] Pizolli M. (2006).

incertezza presente sul mercato domestico. Tutti gli intermediari interpellati dimostrano interesse per le tematiche relative all'attività di *compliance* e il 50% di essi (non bisogna dimenticare che si tratta dei maggiori gruppi bancari italiani) dispone di una struttura dedicata esclusivamente alla verifica della conformità, contro la totalità (100%) degli intermediari esteri, mentre nel 33% dei casi esiste un sistema strutturato di presidi organizzativi coordinati da un responsabile che risponde ai vertici della banca.

L'indagine compiuta in Svizzera da Pizolli, invece, descrive la situazione della realtà bancaria ticinese e il livello di sviluppo dell'attività di *compliance* e rappresenta un utile termine di raffronto con il contesto italiano. Pizolli ha condotto la sua indagine nel periodo giugno-luglio 2006, attraverso la somministrazione di un questionario a 84 intermediari finanziari, le risposte ricevute sono state 30, pari al 37% degli interpellati[48]. Gli istituti ticinesi, anche quelli di dimensioni più ridotte, risultano conformi alle richieste più importanti in materia di controlli interni. Tutti gli istituti dispongono di una funzione di *Compliance*, in media già da sei anni, con un raggio d'azione che investe l'intera attività bancaria e "fondata su una concezione in base alla quale il *compliance officer* non è visto come un controllore/poliziotto ma piuttosto come un consulente al servizio della banca che agisce preventivamente e mira ad anticipare i cambiamenti normativi anziché adattarvisi a posteriori"[49].

Le considerazioni appena esposte sono, al contrario, smentite in una ulteriore indagine compiuta nel 2005 in Australia, su un campione di 999 aziende fra quelle a maggiore capitalizzazione, da Parker e Nielsen[50]. Gli autori dimostrano che i processi di implementazione della *compliance* avviati nelle aziende australiane sono in prevalenza parziali e meramente simbolici; essi non sposerebbero, pertanto, lo spirito della *compliance*, ma sarebbero piuttosto indotti dalla volontà di minimizzare i costi derivanti da multe o sanzioni impartite dalle autorità di mercato[51].

---

[48] Anche in termini dimensionali, valutato il campione di riferimento e il tasso di risposte pervenute, oltre che per l'intervallo di tempo durante il quale l'indagine è stata portata avanti, la ricerca di Pizolli può essere utilmente confrontata con i risultati rivenienti dalla ricerca proposta nei capitoli seguenti.

[49] Pizolli M. (2006), p. 7.

[50] Parker C., Nielsen V. L. (2005).

[51] Parker e Nielsen, facendo riferimento ad alcune interviste effettuate a 100 fra *compliance advisors*, *trade practices lawyers*, *business people* e *the ACCC staff*, riportano testualmente: «*The picture painted by these lawyer interviewees suggests that Australian businesses' implementation of compliance system implementation is on the whole symbolic, partial and half-hearted. As one lawyer said, 'We are keen to offer trade practices compliance programs but the companies are truly receptive only after a problem. Most of the companies do have one, what we offer is an upgrade – bells and whistles…'. In other words, most companies have a partial compliance system in place. But they do not meet their own lawyers' standards as to what comprises an effective*

Ai risultati rivenienti da queste indagini si farà spesso richiamo nei paragrafi seguenti, allo scopo di confrontarli con le informazioni che è stato possibile trarre dalla elaborazione dei dati campionari raccolti dalle ricerche presentate in questo lavoro.

4. La definizione e la quantificazione dei costi di *compliance*

L'analisi dei contributi presenti in letteratura riguardo alla quantificazione dei costi inerenti all'attività di *compliance*, presenta aspetti più complessi rispetto a quelli incontrati fino ad ora; alcuni degli studi prodotti riguardano i soli costi sostenuti per l'adeguamento a specifiche richieste regolamentari o ad un gruppo di queste[52], mentre più difficilmente si valutano i costi sostenuti per introdurre *ex-novo* un processo di verifica e coordinamento dell'intera attività di *compliance*.

Come noto, i sistemi contabili usati dalle banche non distinguono i costi sopportati per l'attuazione di norme o regolamenti dagli altri costi della gestione aziendale, pertanto le ricerche compiute in questo campo si basano per lo più su indagini campionarie appositamente ideate per raccogliere questo tipo di informazioni, oppure ricorrono all'ausilio di metodi econometrici per la stima dei costi stessi.

L'obiettivo perseguito è quello di valutare il rapporto costi–benefici[53] della regolamentazione; a tal fine è, evidentemente, necessario analizzare e comprendere il processo di adeguamento alle regole, che presenta elementi peculiari in ogni banca, in funzione dei diversi tratti caratteristici: la dimensione, l'appartenenza a gruppi di banche nazionali o internazionali, la tipologia di attività svolta[54]. Al riguardo, Llewellen[55] afferma che "*Public debate is distorted by the almost exclusive emphasis on costs and it leads to simple assertions that the costs of regulation greatly exceed the benefits because the costs are allegedly high"* e, per dimostrare ciò, cita gli alti costi potenziali del fallimento dei mercati:

---

and committed trade practices compliance system, one with all the 'bells and whistles'», Parker C., Nielsen V. L. (2005), p.12.

[52] Particolarmente apprezzabile in questo senso è il documento di Franks J. R., Schaefer S. M., Staunton M. D. (1998), in cui si propone un tentativo di stima dei costi diretti e indiretti della regolamentazione nel settore delle imprese finanziarie inglesi e si procede ad un paragone con gli Stati Uniti e la Francia. In base alle stime effettuate dagli autori si perviene alla conclusione che "*indirect costs would be £4 for every £1 of direct costs and that annual aggregate costs would be £100 million*".

[53] "*Determining what is meant by compliance involves making an assessment of the risks associated with any given activity and their acceptability. One of the central difficulties of regulating industrial and commercial activity is finding a balance between the purpose of regulation – for instance, controlling risks to health and safety at work or reducing risks to the environment – and its cost*". Hutter B., Power M. (2000), p. 2.

[54] Per un'analisi dei principali metodi di misurazione dei *regulatory costs* e dei risultati empirici di alcuni fra i più importanti studi sull'argomento si rimanda al lavoro di Elliehausen G. (1998).

[55] Llewellen D. (1995).

"*If regulation can prevent these failures or mitigate their effects the savings may be large and greatly exceed the regulatory costs*"[56].

Ai fini del presente lavoro, ci si limiterà, in ogni caso, a riportare solo alcuni tentativi di classificazione dei costi di regolamentazione che coinvolgono anche la definizione dei costi di *compliance*.

Lo studio di Franks (et al.) propone un tentativo di stima dei costi diretti e indiretti della *compliance* per i maggiori settori del sistema finanziario in Gran Bretagna[57]. Qui, i costi di *compliance* vengono definiti come la somma degli oneri relativi allo *staff* dedicato a tempo pieno o parziale all'attività di *compliance*, quelli sostenuti per la formazione del personale, per le spese legali e l'acquisizione di sistemi informatici per la gestione di tali attività. Mentre i costi incrementali di *compliance* sono definiti come "*the amount by which compliance costs exceed the costs that would be incurred in the course of normal good business practice*". La ricerca perviene anche ad una stima per categorie delle principali voci di costo:

Tabella 1.1: Breakdown of compliance costs by category for securities firms

Compliance Cost	***Incremental Compliance Cost***
Staff - 33%	Systems – 36%
Systems – 28%	Staff – 34%
Legal – 12%	Reports – 11%
Others – 27%	Others – 19%

Fonte: Franks J. R., Schaefer S. M., Staunton M. D. (1998), p. 1559.

Elliehausen[58] distingue i costi della regolamentazione in *Opportunity cost* e *Operating cost*; i primi si hanno quando una norma o una nuova regolamentazione impedisce di intraprendere attività profittevoli; mentre i secondi, i costi operativi, si sostengono quando è richiesto di mettere in atto determinate attività o comportamenti; questi ultimi si distinguono ulteriormente in *start-up cost* e *ongoing cost*.

[56] Franks J. R., Schaefer S. M., Staunton M. D. (1998), p. 1549.
[57] "*We find for the securities industry around £4.1 of indirect costs per £1 of direct costs. For the investment management industry the corresponding figure is £3.2. However there is substantial variation across firms and, although our sample is too small to be definitive, the ratio appears to be related to firm size*". Franks J. R., Schaefer S. M., Staunton M. D. (1998), p. 1547.
[58] Elliehausen G. (1998).

Gli *start-up cost* sono sostenuti una sola volta, all'inizio del processo di conformazione alle nuove disposizioni regolamentari, ed includono le spese legali per interpretare la norma, le consulenze necessarie per rivisitare le procedure interne, le attività utili a coordinare le funzioni di *compliance*, i costi sostenuti per modificare i sistemi informativi o programmare e testare i *software* occorrenti.

Gli *ongoing cost* sono, invece, i costi che ricorrono periodicamente perché inerenti le attività richieste dalla regolamentazione; essi includono le spese per il personale impiegato nell'attività di *compliance*, per la preparazione dei *report* o della *disclosure* ai clienti. L'autore stesso riconosce, in ogni modo, che la distinzione fra *start-up* e *ongoing cost* non è spesso così netta.

Egli, infine, introduce un'altra definizione, distinguendo il costo totale di una regolamentazione dal costo incrementale; come suggerito dagli stessi termini, per costo totale si intende il costo sostenuto per la messa in opera di tutte le attività richieste dalla regolamentazione; mentre il costo incrementale fa riferimento solo a quei costi imputabili esclusivamente alle prescrizioni della singola nuova norma.

In altri termini, mentre i *total cost* includono anche costi che le banche sosterrebbero in ogni caso, indipendentemente dalle specifiche prescrizioni regolamentari, gli *incremental cost* vanno a misurare solo gli oneri sostenuti esclusivamente per gli specifici adeguamenti a singole nuove norme: è perciò evidente che i costi incrementali sono più adatti a rappresentare il costo economico effettivo della regolamentazione.

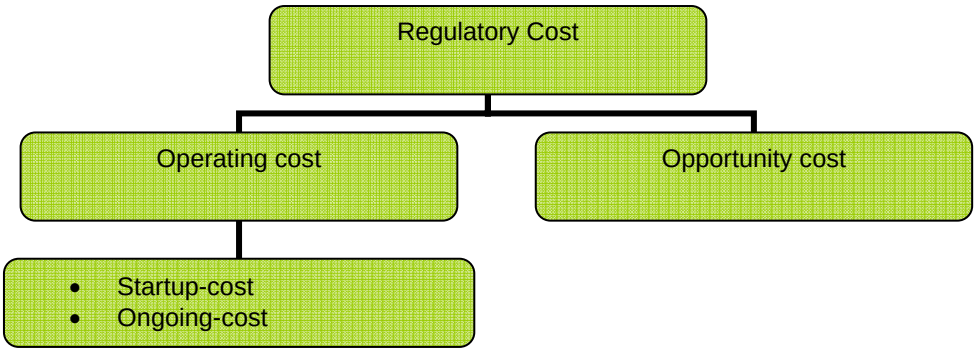
Secondo Alfon e Andrews[59] i costi della regolamentazaione finanziaria possono essere classificati in tre categorie: *direct costs*, *compliance costs*, *indirect costs*.

I *direct cost* sono tutti quei costi legati a "*the value of extra resources that would be absorbed by the regulatory regime in respect of a proposal"*, durante le fasi di *"designing, monitoring and enforcing regulations"*.

I *compliance cost* possono essere definiti, invece, come "*the value of extra resources (including time) that would be used by firms and/or individuals to comply with a regualtory proposal*".

[59] Alfon I., Andrews P. (1999), p. 15.

Figura 1.4: Classificazione dei costi di *compliance* secondo Elliehausen.



Gli Autori distinguono, pertanto, la fase di definizione, studio e valutazione di una norma, attuata dall'autorità di vigilanza, dalla fase di adeguamento alla norma stessa da parte delle imprese e fanno sempre riferimento alle cosiddette *extra resource*, vale a dire ai costi incrementali che la regolamentazione comporta rispetto allo stato di assenza delle regole.

Essi asseriscono che, in una visone estrema, tutti i costi potrebbero essere considerati incrementali (i costi che si sosterrebbero a causa dell'assenza di una regolamentazione, in tal caso, sarebbero ritenuti nulli); tuttavia le diffuse asimmetrie informative, alla base della teoria dei *Lemons* di Akerlof[60], dimostrano che un mercato privo di regole può condurre al fallimento e, pertanto, essendo i costi connessi alla mancanza di una regolamentazione adeguata certamente maggiori di zero, ha senso parlare di costi incrementali[61].

L'ultima classificazione proposta da Alfon e Andrews definisce i costi indiretti di una regolamentazione come i "*negative market impacts*". Tali costi sono senza dubbio quelli più difficili da quantificare, perché incerti sia nell'ammontare che nella probabilità di verificarsi; pertanto non possono essere identificati attraverso una *cash perspective*. Essi includono, fra gli altri, i costi dovuti ad una riduzione della concorrenza e all'imposizione di uniformità fra le imprese, che limitano i vantaggi competitivi.

Una misura regolamentare, dunque, sarà efficace solo quando i suoi benefici economici eccederanno i relativi costi economici in misura superiore alla somma dei costi diretti e dei costi di *compliance*.

[60] Akerlof G. (1970).
[61] Cfr.: Large A. (1993); Peacock Sir A., Bannock G. (1995); Franks J. R., Schaefer S. M., Staunton M. D. (1998).

Un ulteriore tentativo di classificazione è stato proposto con uno studio di Fernandez[62], che raggruppa i costi diretti e indiretti della *compliance* in quattro categorie: *staff-related*; *out-of-pocket*; *capital*; *opportunity cost*.

I costi relativi al personale impiegato nell'attività di *compliance* (*staff-related*) sono generalmente considerati quelli più facilmente quantificabili, perché riconducibili ai salari pagati al personale a vario titolo coinvolto nell'attività in oggetto. Per definire correttamente l'ammontare di questi costi, tuttavia, deve essere tenuta in conto sia la quota dell'orario di lavoro dedicata al perseguimento degli obiettivi di conformità, sia gli eventuali *benefit* pagati a tale titolo. Questa valutazione è ritenuta più efficacemente praticabile qualora oggetto di valutazione siano le frazioni di tempo riferite a interi dipartimenti, a cui poi verrebbe applicata la media generale dei salari percepiti; la sommatoria dei costi del personale, per ogni dipartimento, fornirebbe la misura degli *staff-related cost*.

Oltre ai costi del personale dipendente, devono essere considerati, inoltre, quelli relativi al reperimento di alcuni servizi in *out-sourcing*, per la fornitura di consulenze o professionalità ricollegabili all'attività di *compliance*; tali costi sono quelli definiti da Fernandez "*out-of-pocket*".

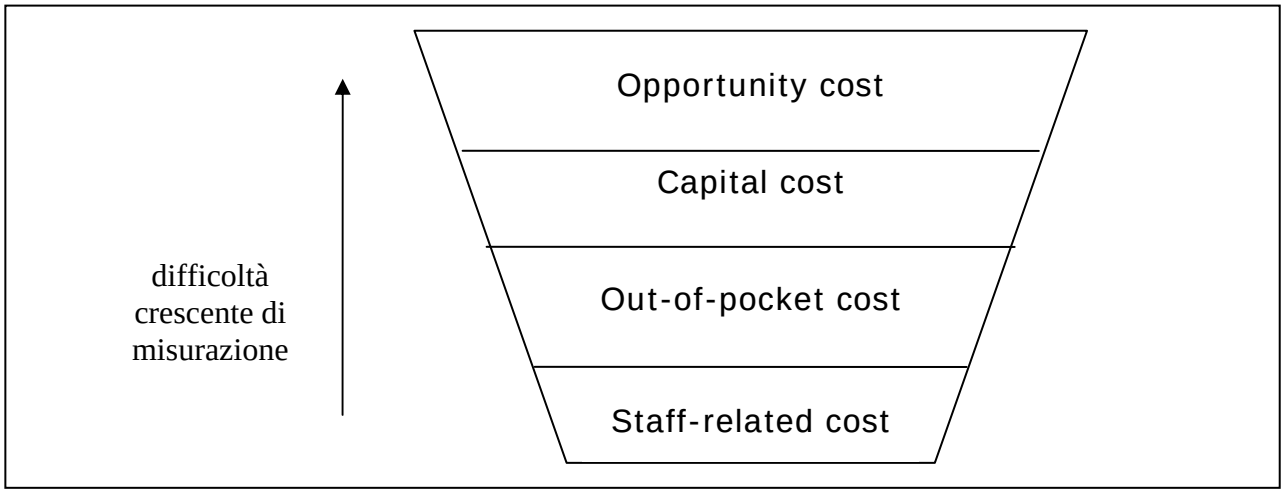
Con il termine *capital-cost* si fa, invece, riferimento agli investimenti di capitale riconducibili alla funzione *compliance*, come l'acquisizione di *software* specifici, o di apparecchiature e strutture idonee al perseguimento degli obiettivi prefissati[63].

L'ultima classificazione prevede i "costi opportunità", che vengono calcolati in relazione al personale solo parzialmente impiegato nelle funzioni svolte dalla *compliance*: il tempo dedicato ai nuovi obiettivi è sottratto allo svolgimento di attività che in precedenza svolgeva a tempo pieno, pertanto, è possibile che si generino minori guadagni dallo svolgimento dell'attività precedente, la riduzione di questi guadagni può essere considerata come un costo opportunità. Il differenziale fra la percentuale di tempo dedicata dal personale impiegato a tempo parziale nell'attività di *compliance*, prima e dopo l'introduzione della nuova funzione, può fornire un'idea del costo opportunità potenzialmente sopportabile, ma è evidentemente di non facile quantificazione.

[62] Fernandez F. A. (2005).

[63] Con riferimento all'acquisto dei software specifici, le differenze fra il mondo anglosassone e la realtà italiana sono particolarmente evidenti. Infatti, come verrà illustrato nelle pagine che seguono, mentre negli USA l'acquisto di strumentazione software è la terza voce di costo legata all'attività di compliance in ordine di importanza, in Italia, secondo quanto emerge dalla nostra indagine, essi compaiono agli ultimi posti.

Figura 1.5: Classificazione dei costi di *compliance* secondo Fernandez



L'indagine[64] effettuata dalla società di consulenza Europe Economics per conto della FSA (Financial Services Authority britannica) nel giugno del 2003, riguardo al livello dei costi di *compliance* sopportati dagli intermediari finanziari chiamati alla conformità ai i regolamenti emanati dall'Autorità, ha rivelato quale sia la percezione delle imprese riguardo ai metodi più efficaci per minimizzare i costi di *compliance*; vengono indicati in ordine di importanza, il sostegno da parte del *senior management*; la capacità di evidenziare il legame esistente fra una diffusa cultura della *compliance* e i benefici commerciali che ne derivano, ad iniziare dalla tutela del *brand*; il garantire una posizione di prossimità e visibilità rispetto al business della funzione *compliance*; l'istituire un efficiente sistema di monitoraggio periodico dei rischi, anche attraverso l'uso di strumentazione elettronica; gestire in maniera efficace le relazioni con l'autorità di vigilanza, al fine di garantire uno scambio costante di opinioni e una cooperazione duratura.

Al contrario, l'indagine non trova elementi di correlazione fra l'efficienza della funzione *compliance* ed una serie di altri fattori fra i quali: la dimensione dello staff, l'integrazione dell'attività di *compliance* all'interno della funzione di *risk management*, la presenza di un responsabile della *compliance* all'interno del consiglio di amministrazione[65], il ricorso a consulenti esterni.

[64] L'indagine è stata compiuta nel periodo gennaio- aprile 2003, attraverso la somministrazione di un questionario a 60 imprese di dimensioni variabili e appartenenti a varie categorie di business. Cfr.: Europe Economics (2003).

[65] Con particolare riferimento alla presenza del responsabile della *compliance* nel consiglio di amministrazione da più parti si ritiene, invece, che possa essere un elemento qualificante.

5. Il profilo tipico del *Compliance officer*

Weber e Fortun[66] hanno delineato le caratteristiche tipiche dell'*Ethics Compliance Officer* a partire da una indagine campionaria che ha coinvolto ventotto imprese. La figura che i due autori descrivono è quella di un maschio di 48 anni circa, che lavora in azienda in media da quattordici anni e che riveste la posizione di responsabile dei programmi etici e di *compliance* per almeno tre anni. Il titolo attribuito a questo soggetto è difficilmente individuabile in maniera univoca, poiché si è rilevata una grande varietà di appellativi a seconda delle aziende, tuttavia, con buone probabilità, il titolo di riferimento contiene la parola "*compliance*", e il *compliance officer* ha una posizione di livello dirigenziale.

Il bagaglio culturale prevede, normalmente, o una laurea in legge o in economia e le funzioni principali che riveste sono quelle di: assicurare la supervisione del programma di *compliance*; compiere indagini per verificare la presenza di eventuali comportamenti illeciti; eseguire i programmi di aggiornamento e formazione del personale.

Il *compliance officer* riferisce dell'attività di *compliance* al consiglio di amministrazione o comunque ai più alti livelli dell'esecutivo. La funzione di *compliance* è dotata di uno *staff* con un numero medio di impiegati inferiore a cinque.

Weber e Fortun individuano, infine, alcune raccomandazioni, fra le quali quella di prevedere per il *compliance officer* una posizione autorevole (*as a board-level employee*) con l'obbligo di un *report* periodico direttamente ai membri del Consiglio di Amministrazione, al fine di consentire loro di avere un aggiornamento costante, puntuale e senza filtri alle informazioni critiche che riguardano la sfera dei principi etici e di *compliance*.

La seconda raccomandazione, di importanza forse anche maggiore se applicata al contesto italiano, consiste nel garantire che, con l'aumento delle competenze e delle responsabilità dell'*Ethics Compliance Office*, si provveda ad incrementare anche le risorse, umane ed economiche, assegnate alla funzione.

Infine, anche in questo caso, si ritiene che sia fondamentale la presenza di un forte *commitment* da parte del *senior management*.

[66] L'indagine, compiuta nell'estate del 2004, ha come campione di riferimento 28 aziende appartenenti all'Associazione Pittsburgh Ethics Network, il tasso di risposta è stato del 50% (14 aziende). I settori economici di appartenenza sono quello finanziario, il settore manifatturiero e sanitario. Cfr.: Weber J., Fortune D. (2005).

6. La funzione *compliance* secondo l'approccio di Basilea

Anche in ambito internazionale sono state avanzate ipotesi in relazione alla gestione del rischio di *compliance* in banca, in particolare il Comitato di Basilea ha recentemente pubblicato un documento titolato "*Compliance and compliance function in banks*", a seguito di un periodo di consultazione protrattosi dall'ottobre 2003 al gennaio del 2004. Con questo documento il Comitato si propone di fornire un indirizzo alle banche nella gestione dei rischi di *compliance* che esso stesso definisce come "*risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss, or loss to reputation a bank may suffer as a result of its failure to comply with laws, regulations, rules, related self-regulatory organisation standards, and codes of conduct applicable to its banking activities*".

Il documento prende in considerazione la costituzione di un'unità di *compliance* in ogni banca con lo scopo di identificare, valutare, gestire e monitorare il rischio di *compliance*. L'attività consiste, pertanto, nell'analisi dell'esistenza di *gap* fra i vincoli normativi o regolamentari e il sistema di regole interno alla banca e nella predisposizione di una serie di azioni di carattere propositivo e consultivo finalizzate all'annullamento di tali *gap* e al controllo del rischio che ne deriverebbe[67].

L'ambito normativo oggetto della funzione *compliance* appare ampio, comprendendo sia norme di impatto generale, sia regolamenti, standard e codici di condotta interni; le linee guida contenute nel documento dovranno essere adattate di volta in volta allo specifico contesto regolamentare ed economico in cui i singoli intermediari si trovano ad operare, alla struttura e alle dimensioni proprie, nonché alla natura dell'attività svolta.

Le banche possono decidere di inserire la funzione *compliance* nell'ambito dell'unità di *operational risk management*, in considerazione dello stretto legame esistente fra le due attività, oppure stabilire un'unità di *compliance* separata da quella di gestione dei rischi operativi, prevedendo comunque una interconnessione tra esse.

Indipendentemente dall'organizzazione interna alla banca il Comitato richiede che la funzione sia dotata di sufficienti risorse finanziarie per compiere la sua attività di verifica e prevenzione, che sia chiaramente esplicitata l'attribuzione delle responsabilità e che l'attività sia regolarmente sottoposta alla supervisione della funzione di *Internal Audit*.

[67] ABI (2004 a).

Inoltre, il Comitato, consapevole della difficoltà per alcune banche di applicare tutte le specifiche misure contenute nel documento, prevede la possibilità di utilizzare regole diverse, purché tese al raggiungimento dei medesimi risultati.

Il contributo in termini di novità del documento è rappresentato "dalla necessità di una trasversalità dell'azione di presidio coordinata da un'apposita funzione"[68], si tratta infatti di una funzione che coinvolge l'intera sfera dell'attività bancaria.

La prima parte del documento, la cui versione definitiva è stata resa nota nell'aprile del 2005, descrive (*Principles* 1, 2, 3, 4) le specifiche responsabilità del *board of directors* (consiglio di amministrazione) e del *senior management*; i principi riportati dovrebbero essere applicati in accordo con la struttura di *corporate governance* di ogni banca, gruppo bancario o *holding company*, le cui società svolgono prevalentemente attività bancaria.

Il primo principio è dedicato alle responsabilità di supervisione del rischio di *compliance* da parte del consiglio di amministrazione; il Comitato stabilisce che esso deve approvare la *compliance policy* della banca, descritta in un apposito documento e, almeno una volta all'anno, il consiglio di amministrazione, o una commissione interna (*the board or a committee of the board*) a cui sia stato appositamente delegato questo compito, dovrà valutare la qualità della gestione del rischio di *compliance*; a tal fine il consiglio di amministrazione riceve periodicamente dai *senior manager* un rapporto dell'attività di gestione del rischio.

I principi seguenti, dal secondo al quarto, riguardano le responsabilità del *senior management*, che è considerato il centro responsabile della efficiente gestione del rischio di *compliance*; esso deve formulare per iscritto e rendere nota una politica di gestione della *compliance* e, almeno una volta all'anno, deve effettuare il *reporting* al consiglio di amministrazione della gestione del rischio; altre comunicazioni possono essere comunque intraprese, aldilà della ordinaria reportistica, quando sia necessario.

La *compliance policy* deve contenere i principi di base che devono essere seguiti e descrivere i principali processi attraverso i quali i rischi di *compliance* possono essere identificati e i piani attraverso i quali possono essere gestiti nei diversi livelli dell'organizzazione aziendale.

In particolare dovranno essere indicati in maniera chiara e trasparente gli *standard* di carattere generale applicabili a tutti i membri dello *staff* e i ruoli attribuiti a specifici gruppi

[68] *Ibidem.*

del personale; inoltre, dovrà essere indicata la relazione esistente con le altre funzioni di *risk management* e con la funzione di *internal audit*.

Il *senior management* deve assicurarsi che la politica di *compliance* sia osservata e qualora si ravvisino violazioni è responsabile di approntare gli appropriati rimedi o azioni disciplinari.

Infine, i *senior manager* sono incaricati di assicurare alla banca una funzione *compliance* permanente ed efficace in base ai criteri dettati dal Comitato di Basilea e descritti nei seguenti principi dal 5 all'8.

Il primo criterio (*principle 5*) stabilisce che: "*The bank's compliance function should be independent*"; da questa affermazione discende che:

1. la funzione *compliance* dovrebbe avere uno *status* formale, tale da attribuire alla stessa una posizione adeguata all'interno della banca, una appropriata autorità e la giusta indipendenza;
2. dovrebbe essere individuato un *head of compliance* responsabile della gestione del rischio di *compliance*;
3. l'intero *staff* che si occupa della gestione del rischio di *compliance* deve essere messo nella condizione di non trovarsi a gestire possibili conflitti d'interesse fra la specifica responsabilità derivante dal proprio ufficio e qualsiasi altra possa derivare da attività alternative o complementari;
4. lo *staff* che si occupa della funzione *compliance* deve poter accedere a tutte le informazioni necessarie allo svolgimento della propria attività, richiedere l'assistenza di specialisti interni o esterni alla banca, effettuare investigazioni.

Il Comitato di Basilea specifica che l'indipendenza sancita dal *principle 5* non deve essere intesa come una impossibilità di lavorare a stretto contatto con le altre funzioni aziendali; la cooperazione è invece auspicabile se può aiutare a identificare e gestire i rischi di *compliance* in uno stadio iniziale.

La separazione fra l'attività di *compliance* e le responsabilità derivanti dallo svolgimento di qualsiasi altra attività all'interno della banca può essere difficile da realizzare in caso di banche di piccole dimensioni o in filiali; in questi casi deve comunque essere evitato il potenziale conflitto d'interesse.

Il documento prende in considerazione anche i conflitti generati dai meccanismi di remunerazione del personale collegati alle *performance* finanziarie delle linee di *business* per

le quali essi esercitano la loro attività di *compliance*, in tal caso il Comitato asserisce che questa tipologia di remunerazione può essere generalmente accettata, ma deve essere tenuto sotto controllo il possibile conflitto che ne deriva.

Il secondo criterio (*principle 6*) prevede che la funzione *compliance* sia dotata di congrue risorse umane e materiali per tendere efficacemente agli obiettivi ad essa affidati.

Il personale coinvolto nell'attività di *compliance* (*compliance staff*) deve possedere appropriate qualità personali e professionali, inclusa la padronanza di leggi, regolamenti, standard e del loro pratico impatto sulla operatività delle banche; tali competenze devono fra l'altro essere costantemente aggiornate ed approfondite prevedendo periodici momenti di studio.

Il *principle 7* definisce la responsabilità della funzione *compliance* nella banca, che consiste nell'assistere il *senior management* nella efficiente gestione del rischio fronteggiato dalla banca. Questa responsabilità può essere esercitata all'interno di un'unica *compliance unit*, oppure in diversi dipartimenti: ci sono casi in cui la funzione in questione può essere svolta all'interno del gruppo che si occupa dell'*operational risk management*; casi in cui la fase di *advising management* è affrontata da un dipartimento (ufficio legale), mentre l'unità di *compliance* è dedicata al monitoraggio e al *reporting* all'organo di amministrazione.

L'eventuale divisione delle responsabilità fra più dipartimenti della banca deve però essere chiara e devono essere previsti altrettanto chiari legami di cooperazione fra di essi, in un meccanismo che garantisca la gestione efficiente dei rischi[69].

La funzione *compliance* inoltre:

1. deve consigliare il *senior management* sulla conformità a leggi, regolamenti e standard, e tenerlo informato sugli sviluppi relativi;
2. deve assistere il *senior management* nella formazione e aggiornamento dello *staff* e nel predisporre una guida scritta per la verifica di coerenza della conformità alle normative, attraverso politiche, procedure codici di condotta interna e quant'altro ritenuto necessario;
3. deve identificare, misurare e gestire in maniera propositiva i rischi di *compliance* in banca;

[69] «*The essence of compliance is embedded in the concept of "supervision", where business management, not the compliance department, has ultimate responsability to censure that every element of the firm adheres to all regulatory and legislative mandates. The compliance function supports business management in numerous ways, but, in the final analysis, responsibility for compliance rest with management*», Fernandez F. A., *op. cit.*

4. deve monitorare ed esaminare la *compliance* attraverso la predisposizione di adeguati test, i cui risultati dovranno essere comunicati all'organo amministrativo;
5. può avere specifiche responsabilità legali (per esempio antiriciclaggio) in virtù delle quali può istituire specifiche relazioni con organi esterni alla banca;
6. deve redigere un *compliance programme* in cui sono riportate le responsabilità, le politiche, le procedure, i test di valutazione del rischio, i programmi di formazione e aggiornamento dello *staff* a cui si è fatto riferimento nei punti precedenti.

Con riferimento ai rapporti della funzione *compliance* con altri organi aziendali, il Comitato di Basilea indica, al *principle 8,* che gli ambiti di applicazione dell'attività di *compliance* sono sottoposti a periodiche revisioni dalla funzione di *internal audit*; specificando in seguito che questo implica una separazione fra la funzione di *internal audit* e la funzione *compliance*, al fine di assicurare che quest'ultima sia assoggettata ad una revisione indipendente, e che esista un chiaro accordo scritto riguardo alla suddivisione delle attività di gestione dei rischi e di *testing* fra le due unità.

Tale disposizione assume un'importanza crescente alla luce dei dati rilevati dall'analisi empirica, di seguito presentati, dai quali si evince che, soprattutto nelle banche di dimensione minore, la distinzione fra attività di *compliance* e altre funzioni aziendali, prima fra tutte quelle relative ai controlli interni dell'*Auditing*, non è così netta.

Gli ultimi due principi riportati nel documento "*Compliance and compliance function in banks*" sono classificati sotto la voce "*Other matters*".

Il numero 9 stabilisce che la banca deve garantire la *compliance* con le leggi, i regolamenti e gli *standard* di tutti i sistemi legislativi in cui svolge la sua attività di *business*.

Infine, il principio numero 10, ricordando che specifici compiti della funzione *compliance* possono essere esternalizzati, stabilisce che, in ogni caso, questi devono essere assoggettati alla necessaria supervisione da parte del *compliance officer* e che il consiglio di amministrazione e il *senior management* restano responsabili della conformità al sistema di norme e regolamenti in cui opera la banca.

CAPITOLO II

L'INDAGINE EMPIRICA: ORGANIZZAZIONE, COSTI E BENEFICI DELLA FUNZIONE *COMPLIANCE* NEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI CHE OPERANO IN ITALIA

1. Il questionario

La ricerca, svolta nel periodo compreso tra aprile e giugno 2006, ha l'obiettivo di studiare il contesto organizzativo e gestionale delle banche che operano in Italia, mettendo in luce gli elementi qualificanti e peculiari del nostro contesto bancario, la cui evoluzione si profila particolarmente interessante e tumultuosa alla luce del mutato contesto competitivo e regolamentare.

L'indagine è stata eseguita attraverso la predisposizione di un questionario, sottoposto ad un campione rappresentativo di banche, individuato grazie alla collaborazione dell'Aicom (Associazione Italiana Compliance).

Il questionario è composto da tre sezioni distinte dedicate rispettivamente alla collocazione organizzativa e alla struttura della Funzione *compliance*, ai costi e ai benefici della Funzione *compliance* e, infine, alla valutazione della percezione del *compliance risk*.

Le domande, prevalentemente a risposta multipla, sono state strutturate in maniera tale da individuare tre percorsi alternativi; il primo per quelle aziende che hanno già una funzione *compliance* autonoma; il secondo per le aziende che svolgono l'attività di *compliance* all'interno di altre funzioni aziendali[1], tipicamente l'*Internal auditing* o l'*operational risk management*; il terzo per le aziende che non svolgono, ad oggi, un'attività di *compliance* organica e sistematica.

[1] Nei termini indicati dalla PriceWaterhouseCooper in *Regulatory Compliance: Adding Value*…, cit., potremmo definire i primi due percorsi del questionario come adatti a descrivere rispettivamente la struttura definita "*stand-alone*" e quella detta "*dependent*".

La somministrazione del questionario è avvenuta prevalentemente tramite posta elettronica, in rari casi tramite fax, e successivamente si è provveduto a contattare telefonicamente le aziende intervistate laddove si presentavano problemi o incongruenze nell'interpretazione dei dati.

2. Le caratteristiche del campione oggetto di valutazione

Il campione oggetto di valutazione è composto da circa 60 aziende[2], prevalentemente primarie banche nazionali e diverse tra le maggiori banche estere operanti in Italia; solo il 12% delle società che hanno risposto al questionario sono intermediari non bancari. La percentuale di risposte pervenute, rispetto al numero delle società contattate, è stata di quasi il 60%, pari a 34 aziende; una percentuale abbastanza elevata per questo tipo di indagini, ma giustificata dall'adesione della maggior parte di queste all'Aicom e dall'interesse crescente verso questa materia da parte dell'intero sistema finanziario, non per ultima l'Autorità di vigilanza, chiamata ad acquisire gli indirizzi del Comitato di Basilea.

L'attivo patrimoniale delle società del campione varia entro un intervallo che va da un massimo di 207.805 milioni di euro a 278 milioni di euro.

Al fine di identificare una regola in base alla quale suddividere il campione in classi dimensionali, tenendo presente il significativo ma non altissimo numero di osservazioni (34 aziende) e considerando che si presenta una frequenza maggiore delle aziende intervistate nelle classi di attivo più basse, si è scelto di effettuare una distinzione in sole due classi, usando la mediana, che, come noto, divide la distribuzione in due parti aventi la stessa numerosità. Il valore della mediana, calcolata in base all'attivo patrimoniale, è pari a 9.554,50 milioni di euro, mentre la media aritmetica è pari a 34.468,41 milioni di euro.

Non deve essere trascurato, ai fini di una corretta valutazione dei grafici di seguito riportati, il dato relativo alla composizione campionaria, che include volontariamente le banche e le società finanziarie che sono apparse più sensibili all'argomento della gestione dei rischi di *compliance*; del resto, come già brevemente anticipato, l'obiettivo della ricerca è quello di valutare struttura, costi e benefici della funzione *compliance*, pertanto si è ritenuto di dover coinvolgere nell'indagine quelle società che hanno già avuto modo di affrontare queste problematiche.

[2] Il campione così definito presenta un grado di rappresentatività della popolazione delle banche italiane attive al 2005, con esclusione delle sole Banche di credito Cooperativo, del 17% circa.

Infine, è bene segnalare che si è riscontrata una minore disponibilità nel rispondere alla domande poste da parte di quelle società che non hanno ancora adeguatamente affrontato il problema, preferendo per lo più aspettare un formale pronunciamento in materia da parte della Banca d'Italia.

Durante l'esposizione e il commento dei dati ricavati dall'indagine sarà spesso fatto riferimento ad altri studi analoghi, compiuti quasi esclusivamente su mercati esteri e di cui si è fatto cenno nell'analisi della letteratura esistente, al fine di poter avere dei termini di paragone a corredo e completamento delle valutazioni riportate.

Tabella 2.1: Tipologia delle aziende che hanno risposto al questionario

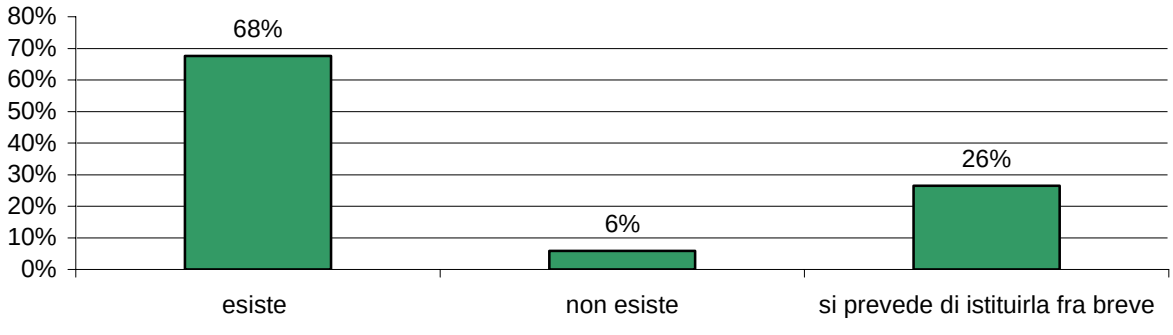
Tipo d'azienda	**Frequenze**	**Percentuali**
bancaria	30	88%
altri intermediari	4	12%
Totale	**34**	**100%**

3. Le evidenze empiriche

3.1 *La collocazione organizzativa della funzione compliance*

Le aziende intervistate, nel 68% dei casi, dichiarano di svolgere un'attività di *compliance*, indipendentemente dal fatto che tale attività sia svolta attraverso la costituzione di una unità appositamente creata oppure se queste funzioni siano svolte da altre unità preesistenti (figura 2.1); la percentuale così elevata è giustificata dal fatto che, come in precedenza anticipato, la maggior parte delle società che hanno risposto al questionario è rappresentata da quelle banche che dimostrano già da qualche tempo interesse per l'argomento e sono state anche più disponibili nella compilazione del questionario.

Figura 2.1: Presenza di una funzione di compliance nelle aziende del campione



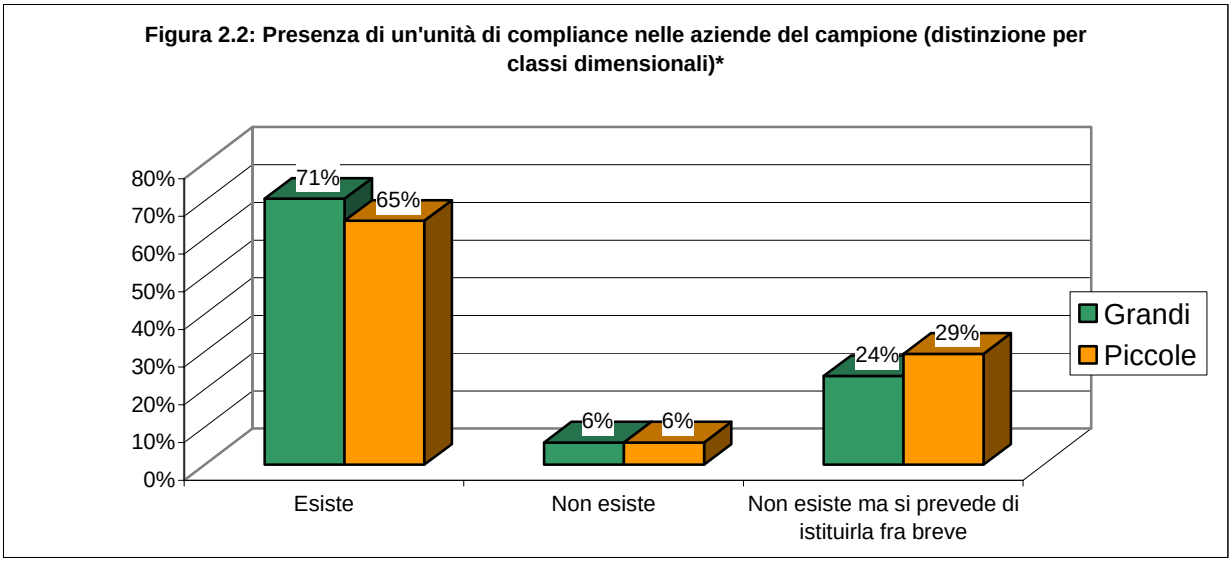
Se distinguiamo il campione di riferimento nelle due classi dimensionali (figura 2.2), appare che, sia nella classe delle aziende più grandi, sia in quella delle società più piccole, la maggioranza dichiara di svolgere un'attività di *compliance*.

Il dato senza dubbio più interessante è quello relativo alle società appartenenti alla seconda classe (banche e società finanziarie di minore dimensione), in cui, tuttavia, deve essere considerata l'influenza significativa della presenza delle filiali di banche estere o di banche appartenenti a gruppi stranieri. Queste, infatti, si dimostrano più attente alla *compliance* perché possono godere della maggiore esperienza apportata dalle capogruppo estere che, come dimostrano gli studi citati nel capitolo precedente, hanno da tempo posto attenzione al *compliance risk* e agli strumenti per contenerlo e monitorarlo.

E' interessante, a tal proposito, valutare cosa succede se in questa classe si isolano le banche estere, che rappresentano circa 1/3 del totale.

Come evidenziato dalla figura 2.3 la percentuale di società che dichiara di svolgere un'attività di *compliance* (non necessariamente attraverso la predisposizione di un'unità apposita) scende al 29%, eguagliando la percentuale di chi dichiara di non svolgere ancora una funzione *compliance* ma di prevederla nel breve termine, dimostrando un interesse reale verso l'argomento ma anche una difficoltà maggiore nell'adeguare *ante tempore* le strutture esistenti.

Figura 2.2: Presenza di un'unità di compliance nelle aziende del campione (distinzione per classi dimensionali)*



*Le percentuali in questa seconda figura sono calcolate rispettivamente sul totale delle società di grandi dimensioni e sul totale delle società di piccole dimensioni, per questo motivo la loro somma non coincide con quella indicata nella figura 2.1.

La figura 2.4 mostra quante fra le società analizzate presentano una unità apposita per lo svolgimento dell'attività di *compliance* e quante, invece, hanno attribuito le funzioni di *compliance* ad unità preesistenti.

Figura 2.3: Presenza di una funzione di compliance nelle aziende del campione (focus sulle aziende piccole)

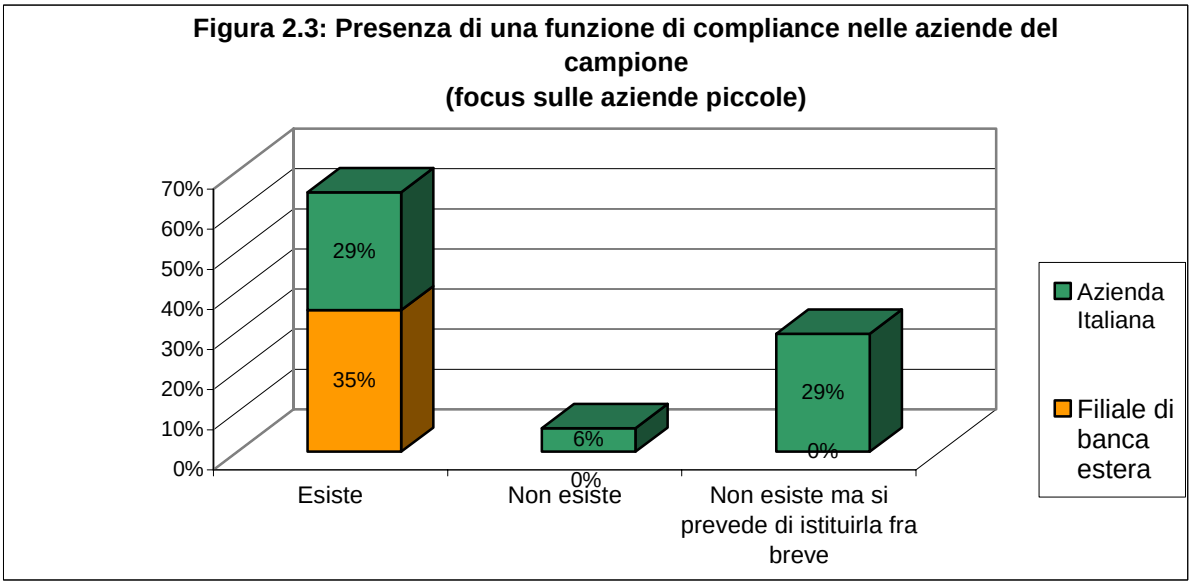
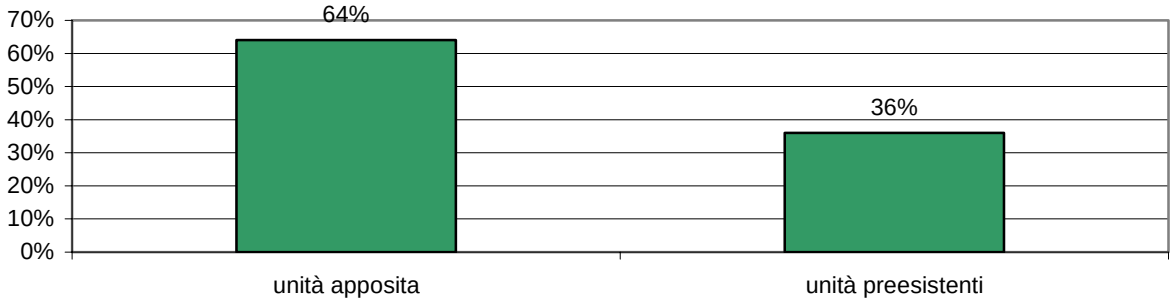


Figura 2.4: Le funzioni di compliance sono assegnate ad un'unità apposita oppure a unità preesistenti?



La separazione fra le due classi dimensionali mette in evidenza che, mentre fra le società di maggiore dimensione quasi il 77% ha istituito un'unità apposita per la *compliance*, nella classe delle società più piccole la distinzione non è così netta, infatti il 50% circa ha affidato i compiti dell'attività di *compliance* ad unità preesistenti (figura 2.5).

La differenza diventa interessante ricordando quanto pubblicato nell'aprile del 2005 dal Comitato di Basilea, nel documento *Compliance and the compliance function in banks*[3], e tenendo presente le conclusioni del Governatore della Banca d'Italia, in ordine alle prossime istruzioni in materia di Funzione *Compliance*, in cui si dichiara esplicitamente la necessità di una separazione netta e chiaramente documentata fra l'attività di *compliance* e le altre funzioni aziendali[4], in particolare l'*Internal Audit*, chiamato a svolgere una "periodica revisione" sulla conformità[5].

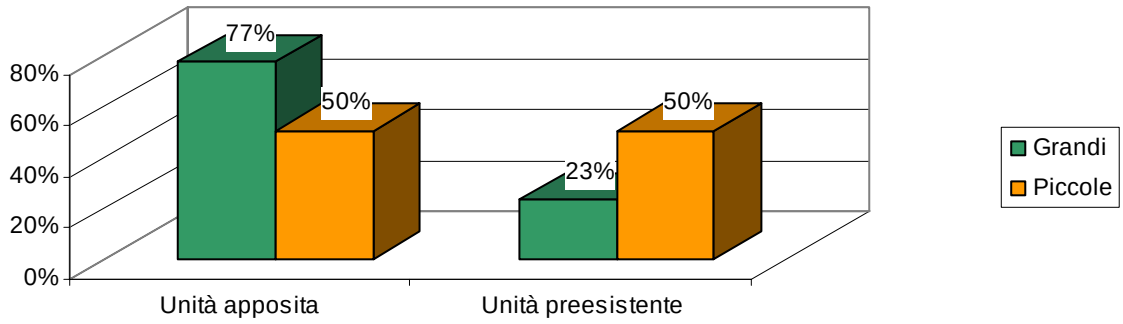
[3] Cfr. *supra* capitolo I, paragrafo 6.

[4] I rapporti di collaborazione fra la funzione *di* conformità e le altre funzioni aziendali sono auspicati, sia dal Comitato di Basilea (si veda al riguardo quanto riportato nel capitolo I, paragrafo 6) sia dalla Banca d'Italia, perché "consente alla *compliance* di sviluppare le proprie metodologie di gestione del rischio in modo coerente con le strategie e l'operatività aziendale (…). L'indipendenza della funzione, in un contesto caratterizzato da forti interrelazioni, viene assicurata attraverso la formalizzazione del mandato che ne sancisce l'autonomia rispetto sia alle strutture operative sia a quelli di controllo interno, attraverso la definizione espressa di ruoli e competenze". Banca d'Italia (2006), p. 7.

[5] Nonostante la chiara posizione delle autorità di vigilanza nel riconoscere l'autonomia e la separatezza della funzione *compliance* rispetto agli altri organi aziendali, in particolare rispetto all'Internal Auditing, non mancano pareri contrastanti, Hinna, ad esempio, riconoscendo la complessità di un cambiamento che deve essere prima di tutto culturale, suggerisce un approccio alla *compliance* graduale, proponendo che in una prima fase le funzioni di conformità siano assegnate all'organo di *auditing interno*, per poi definire, in una seconda fase, un'unità autonoma di *compliance* assoggettata alla supervisione dell'*Internal Auditing*. La seconda fase subentrerebbe però solo una volta che si ritenga, caso per caso, che siano maturati i tempi e le necessarie competenze. Come tutti i processi culturali, infatti, secondo Hinna, anche la formazione di una cultura della conformità ha bisogno del tempo necessario per maturare e per essere acquisita da tutti i livelli aziendali. L'approccio organizzativo seguito dall'autorità di vigilanza nazionale, tuttavia, non segue, come evidente, questa impostazione, ma riconosce in ogni modo il cosiddetto requisito di "proporzionalità"nell'applicazione della disciplina del Comitato

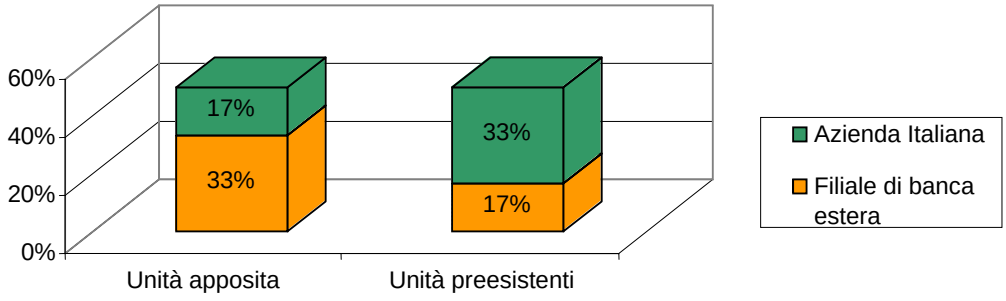
Se ancora una volta scindiamo il dato relativo alle piccole aziende, distinguendo le banche e le società finanziarie italiane, dalle filiali di banche estere o dalle banche appartenenti a gruppi esteri (figura 2.6), possiamo notare che in realtà solo il 17% delle banche e società finanziarie italiane appartenenti a questa classe dimensionale presenta un'unità apposita di *compliance*.

Figura 2.5: Le funzioni di compliance sono assegnate ad unità apposite o ad unità preesistenti? (distinzione per classi dimensionali)*



* Le percentuali in questa seconda figura sono calcolate rispettivamente sul totale delle società di grandi dimensioni e sul totale delle società di piccole dimensioni, per questo motivo la loro somma non coincide con quella indicata nella figura 2.4.

Figura 2.6: Le funzioni di compliance sono assegnate ad unità apposite o ad unità preesistenti? (focus sulle aziende piccole)



di Basilea, in base al quale si consente alle banche di dimensioni inferiori di assegnare le funzioni di *compliance* ad altre unità organizzative come la funzione di R*isk Management*. Cfr. Hinna L. (2006).

L'istituzione della funzione *compliance* nelle banche che operano in Italia, in oltre il 71% dei casi, è avvenuta nel triennio 2003-2006; nel 47% circa dei casi nei primi mesi del 2006. Ciò a dimostrazione del fatto che l'attenzione verso la gestione dei rischi derivanti dalla non conformità a leggi, regolamenti o codici di condotta è cresciuta in maniera sensibile negli ultimi mesi, soprattutto a seguito della pubblicazione del documento del Comitato di Basilea, e che, ancora una volta, come era ovvio attendersi, sono state le banche di dimensioni maggiore a muovere i primi passi, mentre le più piccole incontrano sempre difficoltà maggiori nell'adattare risorse e strutture alle nuove tendenze.

Al fine di poter avere un termine di paragone, si ricorda quanto riportato a tal proposito da Weber e Fortun[6] in una indagine pubblicata nel 2005. Essi riferiscono che la figura dell'*Ethics Compliance Officer* emerge sulla scena economica a partire dagli anni '70, ma che un aumento significativo si ha durante gli anni novanta. L'indagine, compiuta su un campione di aziende americane aderenti all'associazione *Pittsburgh Ethics Network*, dimostra che la gran parte di esse ha introdotto nella propria organizzazione programmi di *compliance* o programmi etici fra il 1998 e il 2000, con uno scarto temporale medio, rispetto ai nostri intermediari, di almeno quattro o cinque anni[7].

Una situazione analoga è ravvisabile anche dal confronto con una indagine compiuta presso le banche operanti sulla Piazza finanziaria ticinese[8], dalla quale emerge che la funzione *compliance* è presente in media da sei anni e negli istituti di maggiore dimensione da quasi 10 anni.

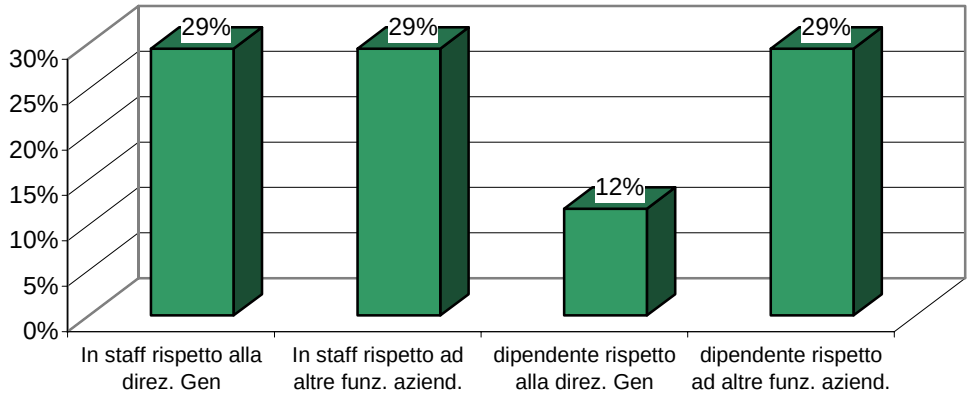
Riguardo alla collocazione nell'organigramma aziendale dell'unità apposita di *compliance* (figura 2.7), laddove è stata istituita, si evince che essa, seppure in un contesto di elevata eterogeneità, che dimostra l'incertezza in assenza di chiare disposizioni normative, è prevalentemente collocata in staff rispetto al vertice aziendale (58% dei casi); questo dato può essere giustificato dalla volontà di attribuire alla funzione la necessaria autorevolezza.

Nella prima parte dell'istogramma (da sinistra verso destra) la voce "altre funzioni aziendali" vede in maniera più ricorrente la funzione di *Auditing* Interno e l'Area di Coordinamento e Governo; ciò in presenza delle istruzioni Banca d'Italia del 1999 ed in attesa

[6] Weber J., Fortun D. (2005).
[7] Il campione di riferimento della ricerca compiuta da Weber e Fortun è in realtà molto variegato, comprendendo aziende appartenenti a diversi settori di attività, con dimensioni variabili. I settori economici di riferimento sono: *financial service, health care, manifacturing*; tuttavia il confronto non perde di significato considerato che nel nostro Paese il sistema finanziario, e quello bancario in particolar modo, sono senza dubbio fra i settori più recettivi in termini di cambiamenti strutturali o organizzativi finalizzati al *business*.
[8] Cfr.: Pizzoli M. (2006).

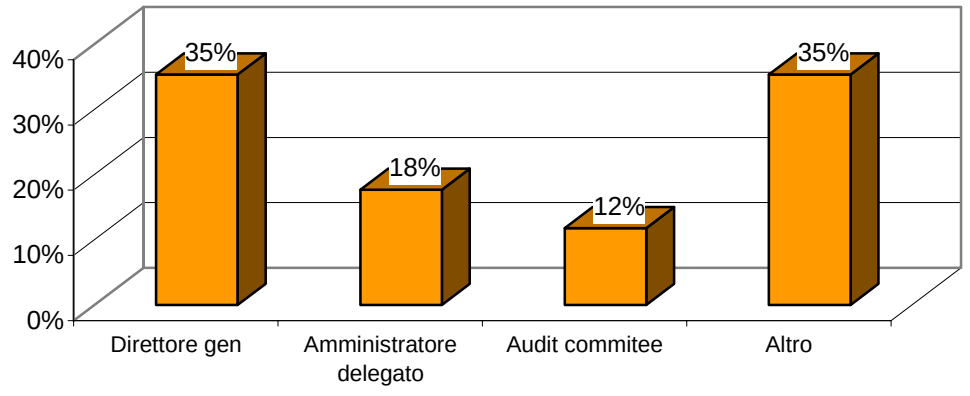
delle prossime disposizioni annunciate. Va osservato, infine, che in nessun caso è prevista l'esternalizzazione[9] della funzione, probabilmente perché si ritiene che possa essere strategica per l'attività aziendale[10].

Figura 2.7: Posizione nell'organigramma aziendale dell'unità apposita di compliance



Riguardo all'attività di *reporting* la figura 2.8 mostra che è prevalente il riferimento al vertice aziendale o comunque ad organismi espressione del vertice aziendale (65% dei casi).

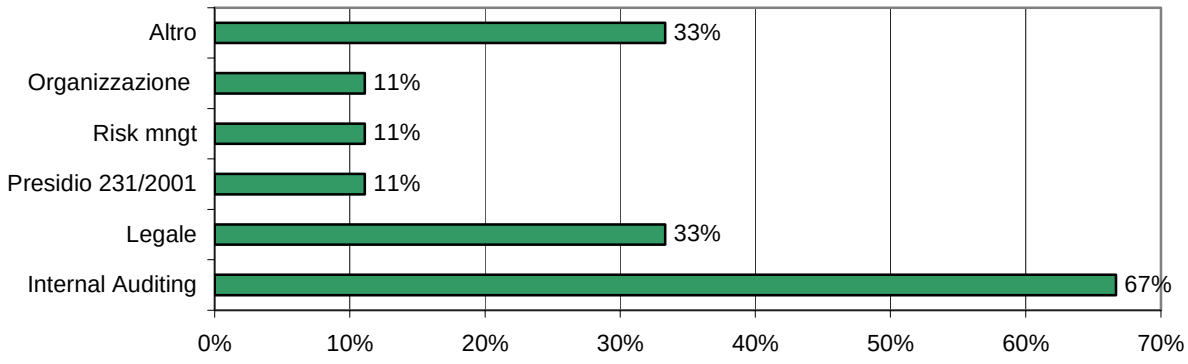
Figura 2.8: A chi risponde il capo dell'unità apposita di compliance?



[9] La Banca d'Italia stabilisce che l'eventuale esternalizzazione della funzione di conformità deve essere formalizzata in un accordo che almeno definisca: "gli obiettivi della funzione; la frequenza minima dei flussi informativi nei confronti del responsabile interno all'azienda e degli organi di vertice aziendali …; gli obblighi di riservatezza delle informazioni acquisite nell'esercizio della funzione; la possibilità di rivedere le condizioni del servizio al verificarsi dio modifiche nell'operatività e nell'organizzazione della banca". Banca d'Italia (2006), p. 6.

[10] La scelta di mantenere internamente alle banche la Funzione di *compliance* è confermata anche in altre ricerche, Cfr.: Pizzoli M. (2006), pp. 17-18.

Figura 2.9: Unità preesistenti a cui sono state assegnate le funzioni di compliance



Con particolare riferimento a quelle aziende che hanno assegnato le funzioni di *compliance* ad unità preesistenti, quasi il 70% fa riferimento all'*Internal Auditing*, nonostante le indicazioni fornite dal Comitato di Basilea, in attesa di un definitivo[11] pronunciamento da parte dell'autorità di vigilanza nazionale, l'*Internal Auditing* rappresenta, per le funzioni da essa tradizionalmente svolte, il principale centro deputato al perseguimento degli obiettivi di *compliance*[12]; segue la funzione legale, che veste i panni della funzione di conformità nel 33% dei casi[13].

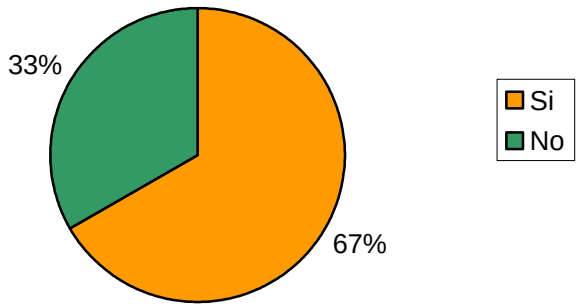
L'utilizzo di unità preesistenti ha comunque comportato conseguenze nell'assetto regolamentare interno alle unità che ospitano le funzioni di *compliance* (figura 2.10); i principali cambiamenti hanno riguardato l'ampliamento delle responsabilità operative e regolamentari, vale a dire la definizione delle attività sottoposte al controllo e alla gestione delle diverse unità coinvolte.

[11] Nel documento di consultazione per le prossime Istruzioni di vigilanza in materia di *compliance*, la Banca d'Italia ribadisce testualmente che: "Per l'efficacia e l'imparzialità della revisione è necessario che la funzione di conformità non sia affidata alla funzione di revisione interna… riguardo alla separatezza delle due funzioni … si fa presente che l'adeguamento alle nuove istruzioni di vigilanza potrà avvenire in modo graduale, fermo restando che entro 12 mesi dalla pubblicazione delle istruzioni stesse le due funzioni dovranno essere rese organizzativamente e operativamente separate e indipendenti". Banca d'Italia (2006), p. 7.

[12] La Banca d'Italia, nel già menzionato documento di consultazione sulla *compliance* suggerisce, inoltre, che "attesa la contiguità tra le due attività, dovranno essere chiaramente individuati e comunicati all'interno della banca i compiti e le responsabilità delle due funzioni, in particolare per quanto attiene alla suddivisione delle competenze in materia di misurazione dei rischi, alla consulenza in materia di adeguatezza delle procedure di controllo nonché alle attività di verifica delle procedure medesime". Banca d'Italia (2006), p. 7.

[13] In una ricerca compiuta nel 1999 da Weaver, Trevino e Cochran riguardo all'applicazione di *corporate ethics practices* in un campione di 1000 imprese, durante la metà degli anni '90, emergeva come, anche in quel caso, l'introduzione delle nuove funzioni aveva interessato: *legal department (33% of firms); audit department (10%); high-level general administration (10%)*; mentre erano state previste specifiche funzioni o responsabili nel 32% dei casi (*ethics/compliance offices*). Weaver G. R., L., K. Trevino, F. L. Cochran (1999), p. 288.

Figura 2.10: Nelle unità preesistenti a cui sono state assegnate funzioni di compliance si sono avuti cambiamenti dal punto di vista regolamentere o dei poteri?



Un'appropriata interazione con le altre funzioni di supporto e controllo è la chiave per assicurare l'efficacia e l'efficienza della funzione *compliance*.

Si riporta di seguito una tabella, tratta da una indagine compiuta dalla PriceWaterHouse&Coopers, in cui si riassumono alcune considerazioni derivanti dai questionari pervenuti a seguito delle rilevazione campionaria, che fanno luce sulla possibile natura delle relazioni e sui punti di interazione fra le diverse funzioni coinvolte nel processo di controllo del rischio di *compliance*.

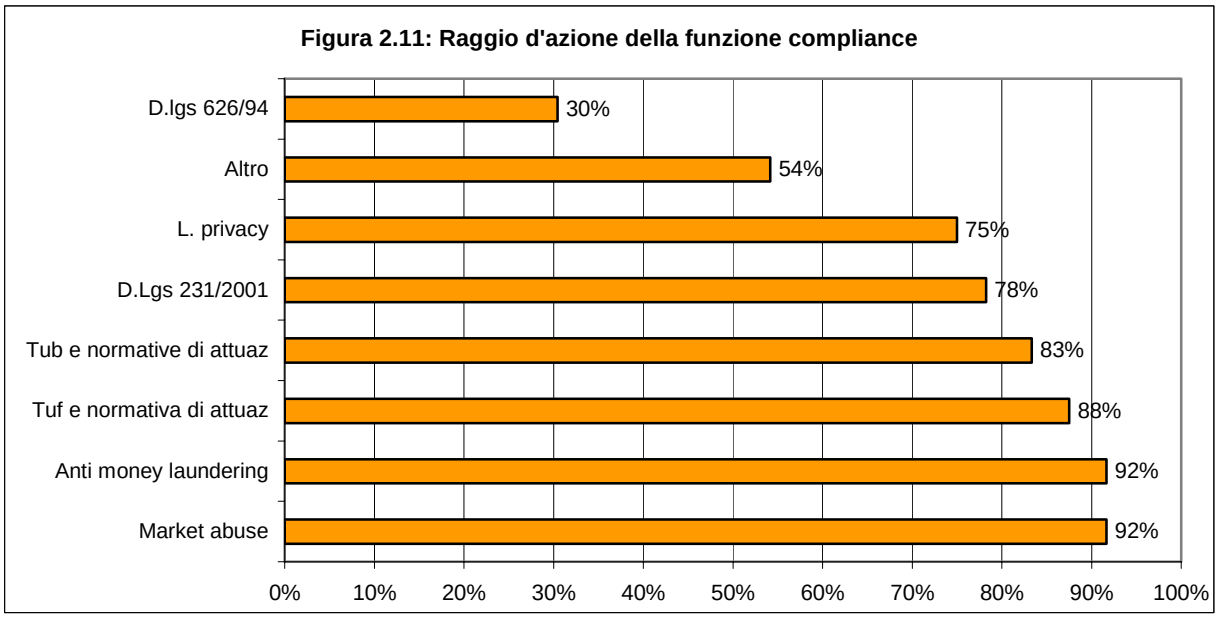
Tabella 2.2: Aree di potenziale interazione con la Funzione *compliance*

Actor	**Nature of interaction**	**Areas of potential interaction with the compliance function**
Risk management	Collaborative, supportive	• Identifies and assesses risks, including compliance risk • Contributes to compliance risk monitoring & monitoring plans • Enhances awareness of compliance risk within the organisation • Collaborates with Compliance in advising management (e.g., new products, new markets, etc.)
Internal audit	Collaborative, supportive	• Drives the adoption of automated controls for compliance risk work flow • Provides input for overall compliance risk assessment • Monitors business practice/processes for compliance, amongst other, risks • Assesses the effectiveness of internal controls around compliance risks • Reviews specific areas of compliance risk, at the request of Compliance, as part of annual audit review • Undertakes thematic reviews of compliance-related issues • Participates in investigations into compliance weaknesses and breaches
Legal department	Collaborative, supportive	• Keeps abreast of developments in legislation and case law and helps interpret the consequences for the organisation • Collaborates with Compliance in advising management (new products, new markets, etc.)

		• Represents the organisation in legal matters and in terms of compliance incidents • Collaborates with Compliance in cultivating relationship with regulators • Supports Compliance with training of, and communication with, staff • Participates in investigations into compliance weaknesses and breaches • Provides advice on disciplinary matters
Corporate social responsibility (CSR)	Collaborative	• Links compliance processes to overall CSR responsibilities
Quality assurance	Collaborative	• Ensuring coherence between quality assurance and compliance • Reinforces the link between compliance and quality
Human resources)	Supportive	• Helps implement regulations, codes of conduct, in staff handbooks and induction courses • Assists with the development of policy concerning measures to be taken in the case of compliance incidents • Helps administer/develop compliance training and communication • Supports compliance in terms of staff recruitment for sensitive positions • Supports compliance in the development of performance appraisal and remuneration systems aimed at stimulating compliant behaviour • Leads dialogue with trade unions/labour relations (where relevant
Corporate communications	Collaborative, reports	• Supports Compliance in issuing internal communications supporting compliant behaviour • Ensures compliant external communications and public disclosures
Marketing	Reports, supportive	• Ensures compliant marketing information • Supports Compliance in monitoring external environment
Customer service	Reports	• Provides input to Compliance via reports on customer complaints

Fonte: PriceWaterHouseCoopers (2005), p. 49.

Figura 2.11: Raggio d'azione della funzione compliance



Il perimetro della *compliance*, risultante dalla nostra indagine e rappresentato in figura 2.11, evidenzia un ampio spettro di competenze, in cui risulta consolidata la presenza di alcune attività, in particolare l'antiriciclaggio e la normativa sul *market abuse*.

L'analisi caso per caso dimostra che, come è naturale attendersi, l'ambito di riferimento della *compliance* varia da un'impresa all'altra, compatibilmente con la dimensione media aziendale e con la tipologia di attività svolta.

Le indagini analoghe[14], compiute pressappoco nello stesso orizzonte temporale, dimostrano che i servizi di *compliance* sono generalisti ed abbracciano l'intera attività bancaria. Esse rilevano alcune differenze nel perimetro di attività della *Compliance* solo in relazione ai requisiti dimensionali degli intermediari intervistati: le banche di minori dimensioni nel 40% dei casi rivolgono l'attività di *compliance* a specifici aspetti dell'attività bancaria (l'antiriciclaggio in maniera particolare), mentre gli istituti con più di cento dipendenti presentano sempre un'attività di *compliance* a 360 gradi.

Il perimetro di attività, potenzialmente vastissimo, della *compliance* rende indispensabile stabilire puntualmente che tipo di funzioni essa deve svolgere, al fine di scongiurare duplicazioni di costi, sovrapposizione con altre funzioni aziendali e una non chiara attribuzione delle responsabilità[15]. Allo stesso tempo, è necessario che essa sia dotata della necessaria autorevolezza e autonomia.

La tabella seguente (tabella 2.3) mette in evidenza la tipologia di intervento prevista per l'attività di *compliance*, relativamente alle diverse norme indicate, e consente di capire se e con quale frequenza essa si sostanzia in un'attività di consulenza e coordinamento oppure in un'attività di verifica e controllo *ex-post*.

Le percentuali riportate preludono ad un mutamento culturale nella gestione bancaria, che induce a superare la tradizionale concezione dei controlli come sola verifica a posteriori[16].

[14] Cfr.: Pizzoli M. (2006), p. 23.

[15] La Banca d'Italia, riconoscendo l'ampio perimetro dell'attività di compliance, stabilisce: "In relazione ai molteplici profili professionali richiesti per l'espletamento di tali adempimenti, le varie fasi in cui si articola l'attività della funzione di conformità possono essere affidate a strutture organizzative diverse già presenti in banca (es. legale, organizzazione, gestione del rischio operativo) purché il processo di gestione del rischio e l'operatività della funzione siano ricondotte ad unità mediante la nomina di un responsabile che coordini e sovrintenda alle diverse attività", Banca d'Italia (2006)., p. 5

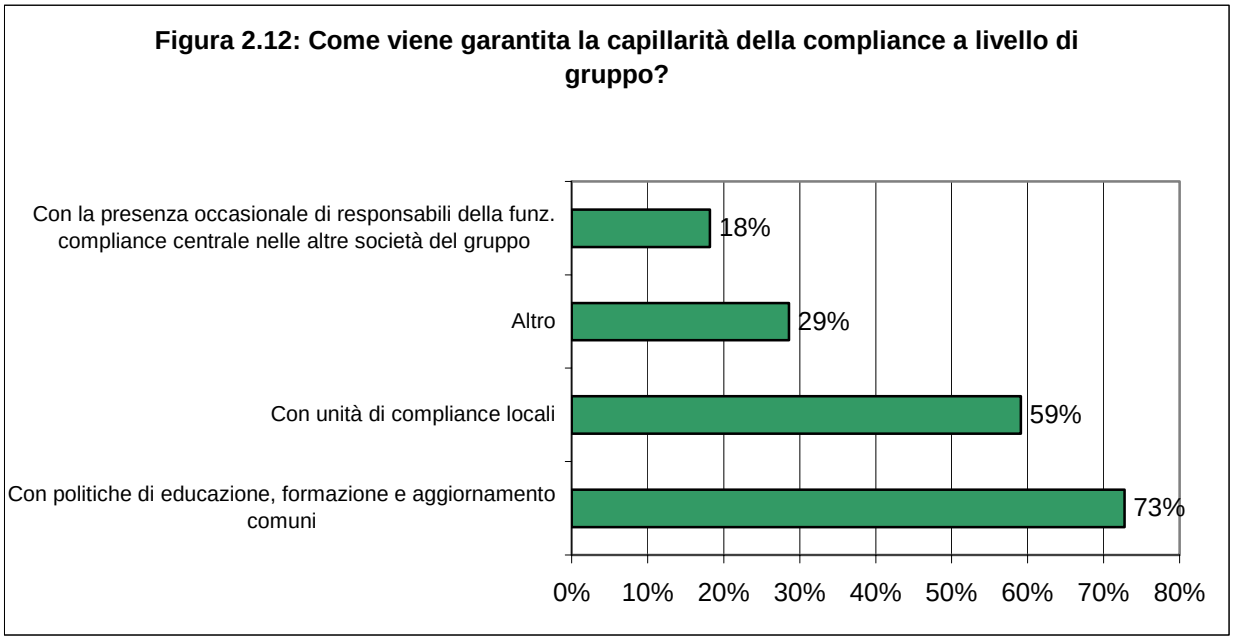
[16] Cfr. Pogliaghi P., Ettori S. (2005), p. 62.

Tabella 2.3: Tipologia di intervento della funzione compliance nei diversi ambiti indicati

Norma	*Tipologia di intervento*			
	Ex-ante	*Ex-post*	*Ex-ante/Ex-post*	*totale*
D.lgs 231/2001	44%	0%	56%	100%
Market abuse	45%	0%	55%	100%
L. privacy	39%	11%	50%	100%
Anti money laundering	36%	5%	59%	100%
Tub e norme di attuazione	45%	10%	45%	100%
Tuf e norme di attuazione	38%	5%	57%	100%
D.lgs 626/94	57%	14%	29%	100%
Altro	25%	0%	75%	100%

L'ultima figura relativa a questa fase di analisi della collocazione organizzativa della funzione *compliance* (figura 2.12) riguarda le politiche comuni attuate a livello di gruppo e finalizzate a rendere capillare l'attività svolta in tutte le società appartenenti ad un gruppo bancario o finanziario. Come evidente, si predilige la presenza di unità locali di *compliance* (il che è anche giustificato dalla vastità delle attività poste sotto il controllo della stessa funzione) e politiche comuni di educazione e formazione del personale.

Figura 2.12: Come viene garantita la capillarità della compliance a livello di gruppo?



3.2. *I costi e i benefici della funzione compliance*

In tutte le aziende si cerca di pervenire ad un elevato livello di *compliance*, ma non ad un eccessivo livello di controllo; il livello ottimo di *compliance* deriva, pertanto, inevitabilmente dal giusto equilibrio fra costi e benefici; tale equilibrio non è lo stesso in ogni impresa, ma scaturisce da tutta una serie di elementi (le strategie aziendali, l'organizzazione interna, le dimensioni, il tipo di attività svolta) che ne condizionano il raggiungimento. In questi termini, i costi includono sia gli oneri diretti sia quelli indiretti associati ai processi di monitoraggio e supervisione; i benefici riguardano la riduzione dei rischi di sanzioni e danni reputazionali, così come ogni altro vantaggio competitivo associato ad una reputazione positiva derivante dallo stato di conformità[17].

L'analisi dei costi di *compliance*[18], eseguita a partire dai dati raccolti dall'indagine campionaria, non ha l'obiettivo di quantificare l'ammontare totale dell'esborso sostenuto dalle banche per garantirsi un adeguato ed efficiente processo di *compliance*; nell'indagine svolta non viene effettuata neppure una distinzione fra costi totali o incrementali, né fra *start-up* e *ongoing cost*, perché la situazione attuale nelle banche italiane non presenta ancora tratti così chiari da consentire di effettuare considerazioni in tal senso. Anche nelle banche di maggiore dimensione, con l'eccezione di rarissimi casi, è risultato assai difficile identificare l'ammontare dei costi sostenuti per avviare il processo di *compliance*, distinguendoli dagli altri costi della gestione aziendale. Ciò detto, pertanto, l'obiettivo perseguito consiste nel valutare quale fra le diverse voci di costo assorbe il maggior quantitativo di risorse economiche.

La figura 2.13 indica il peso, inteso in termini di assorbimento delle risorse economiche, attribuito all'attività di *compliance* svolta in relazione ad ogni singola norma indicata.

E' necessario tenere presente, a tal riguardo, che il valore medio è calcolato a partire dal peso assegnato ad ogni norma da imprese che hanno perimetri diversi dell'attività di *compliance*, pertanto è necessario leggere le informazioni fornite da questa figura confrontandole con la precedente figura 2.11. Il risultato è tanto più attendibile, quanto maggiore è il numero di imprese che includono nella loro attività di *compliance* la verifica della conformità alle singole norme citate. In merito alla risposta, in materia di D.lgs 231/2001, può rilevarsi che la realizzazione dei modelli organizzativi è stata di norma

[17] D. C. Langevoort (2001).
[18] Si valuta che le società americane abbiano speso nel 2005 dall'1 al 2% del loro fatturato in attività e comitati il cui scopo è quello di garantire l'aderenza alle normative e che tale costo sia destinato ad aumentare.

anteriore all'avvio dell'attività di *compliance* e, pertanto, spesso affidata ad altre funzioni, ciò nonostante essa rappresenta una delle prime norme in termini di assorbimento di risorse economiche per l'attuazione del processo di valutazione della conformità.

Figura 2.13: Quale fra le attività svolte dalla compliance nella sua azienda assorbe il maggior quantitativo di risorse economiche?

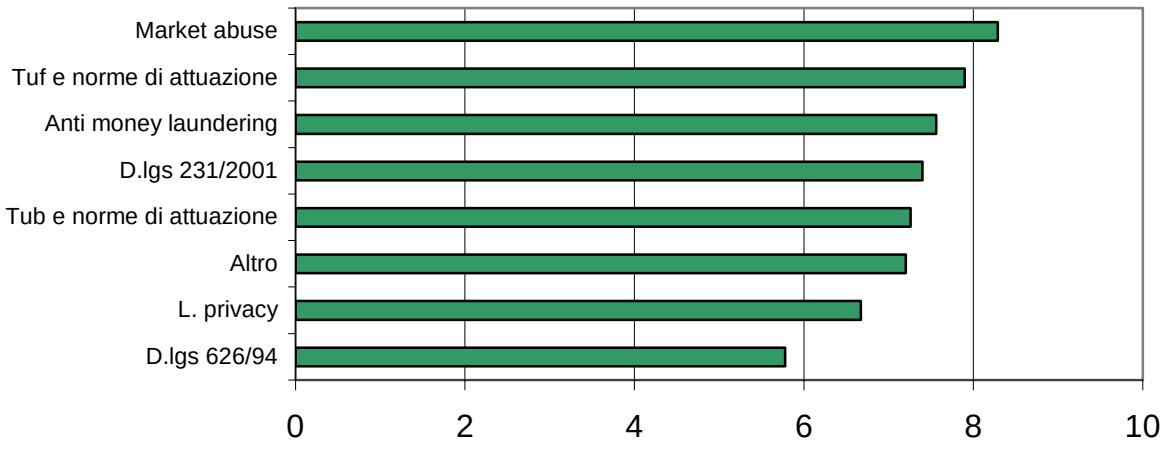
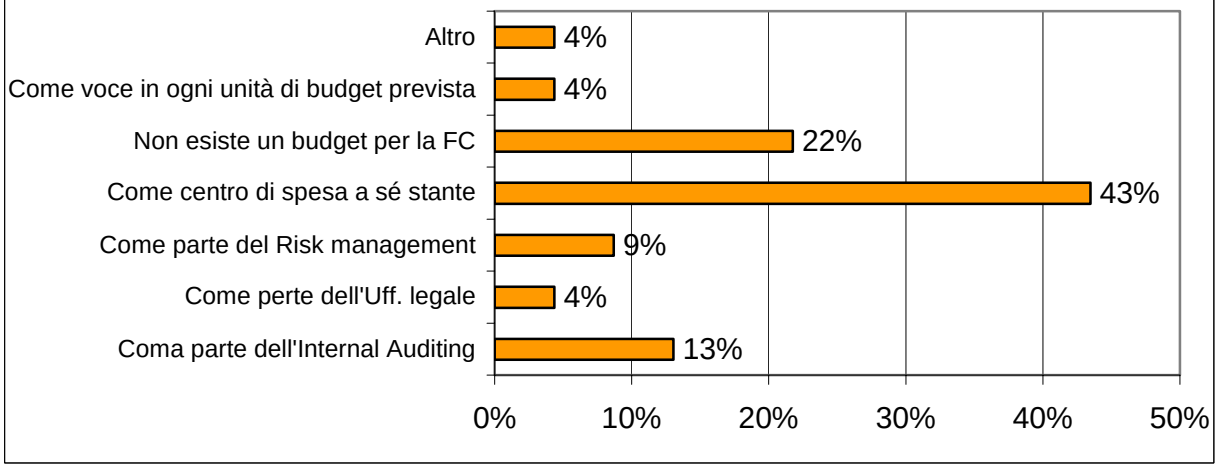


Figura 2.14: In che modo sono stanziate le risorse per la funzione compliance nella sua azienda?



Riguardo, inoltre, alle modalità di stanziamento delle risorse economiche, risulta prevalente la previsione di un centro di spesa autonomo (43%). In ogni modo, la presenza di una consistente percentuale di aziende che non prevedono un *budget* specifico per l'attività di

compliance (22%) o che lo includono in altre funzioni, può evidenziare una ancora bassa attenzione al necessario ricorso a mezzi e risorse per rendere effettiva ed efficace la *compliance* aziendale (figura 2.14).

Se scomponiamo la figura 2.14, mettendo in evidenza la distinzione fra società che prevedono un'unità apposita di *compliance* e società che ne svolgono le funzioni in unità preesistenti, è possibile notare che fra le banche e società finanziarie che dichiarano di prevedere un centro autonomo di spesa, il 35% ha istituito un'unità apposita; mentre in un altro 13% circa di casi, nonostante siano previste unità autonome per l'attività di *compliance*, sono state inserite delle voci in capitoli di spesa più ampi, come quello dedicato al *risk management* oppure ai controlli interni (figura 2.15).

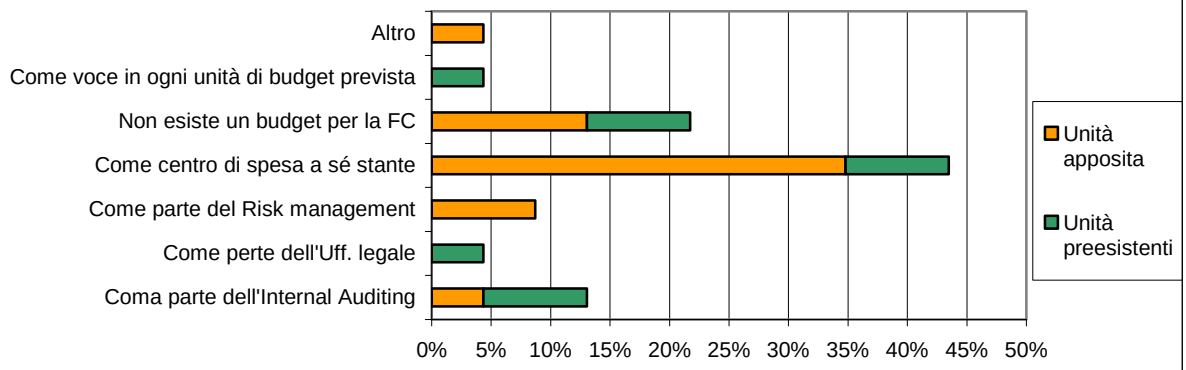
L'analisi dell'allocazione delle risorse economiche destinate alla *compliance*, consente di rilevare le principali voci di costo.

L'incidenza dei costi relativi al personale, attinenti tanto ai salari e ai benefit, quanto all'attività di formazione[19], e dei costi riguardanti l'implementazione dei processi di *auditing* e *monitoring* è in parte giustificata dalla fase iniziale di realizzazione all'attività di *compliance*.

Interessanti considerazioni possono essere compiute se si confronta la figura 2.16, riveniente dalla indagine commentata in queste pagine, con la seguente figura 2.17, tratta dalla ricerca pubblicata dall'Associazione Bancaria Americana nel 2003; entrambi i grafici, infatti, riassumono i dati di maggior rilievo, emersi dalle rispettive indagini, in merito all'allocazione delle risorse attribuite alla *Compliance*. E' indispensabile, però, che tali dati siano letti con alcune particolari cautele: è necessario ricordare che, mentre la ricerca americana indica nel grafico oggetto d'analisi la "percentuale di costo" relativa alle diverse voci indicate, il grafico relativo alla nostra ricerca, evidenzia solo il "grado di importanza" attribuito alla singola voce di costo dagli intermediari italiani. Infatti, non ci sono ancora, nelle nostre aziende, affidabili valutazioni quantitative in merito alla distribuzione delle risorse economiche, pertanto, il confronto fra i due grafici deve essere fatto con cautela, tenendo conto del differente grado di sviluppo dell'attività di *compliance*.

[19] I processi di formazione e aggiornamento, indirizzati a tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nell'attività d'impresa, si rendono necessari a partire dalla considerazione che «Il rischio di conformità alle norme è un rischio diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale, soprattutto all'interno delle linee operative; l'attività di prevenzione deve svolgersi in primo luogo dove il rischio medesimo viene generato ed è pertanto necessaria un'adeguata responsabilizzazione di tutto il personale» Banca d'Italia (2006), p. 4.

Figura 2.15: In che modo sono stanziate le risorse per la funzione compliance nella sua azienda?
(suddivisione in base alla presenza o meno di un'unità di compliance appositamente creata)



E' possibile notare che le voci relative al personale e ai processi di formazione rappresentano in entrambi i sistemi le principali voci di costo, mentre, per quanto concerne i software specifici, nel nostro Paese essi presentano un'importanza percepita inferiore alla media degli altri fattori, negli Stati Uniti, invece, essi hanno un'importanza crescente con il crescere della dimensione media aziendale; arrivando ad una percentuale di circa il 6% del totale dei costi sostenuti per l'attività di *compliance*[20].

Va rilevato, inoltre, che, nel sistema finanziario italiano, la presenza dei *software* agli ultimi posti è, almeno apparentemente, una contraddizione rispetto, ad esempio, all'attribuzione all'attività di *compliance* di compiti in materia di *market abuse*; tale considerazione induce a prevedere nell'immediato futuro interessanti e repentini cambiamenti.

[20] Ulteriori rilevazioni quantitative compiute negli USA nel 2004 rivelano altre informazioni riguardo alla spesa per attività di Information Tecnology nelle società finanziarie con specifico riferimento alle funzioni di compliance. Scomponendo il costo totale per l'attività di compliance nelle sue diverse componenti si evince che il 55% delle spese sono relative ai cosiddetti *Staffing costs*, vale a dire salari e benefit pagati al personale, seguono Training costs (12%), IT costs (15%), External counsel (consulting, legal services) (10%). Scomponendo ulteriormente la sola componente IT costs si perviene ai seguenti dati: infrastructure (29%); outsourcing (25%); Internal (staffing) (17%); professional services (14%); software (9%); Training (6%). Cfr. Garcia V. (2004).

Gli stessi limiti sperimentati nella misurazione dei costi di *compliance* e quindi della relativa *performance* possono essere direttamente collegati agli esigui, spesso addirittura inesistenti, investimenti in tecnologia[21].

Figura 2.16: In che modo sono allocate le risorse della funzione compliance nella sua azienda?

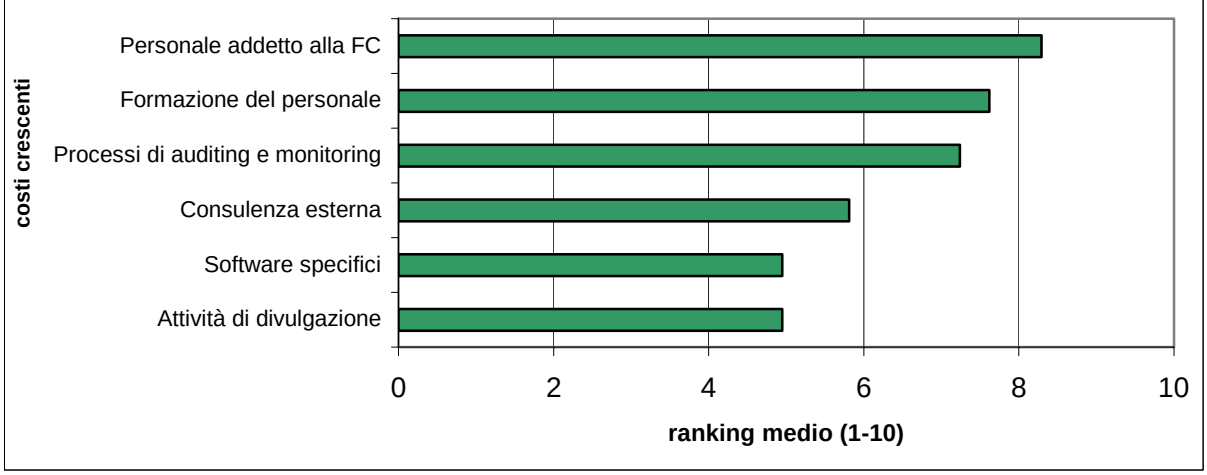
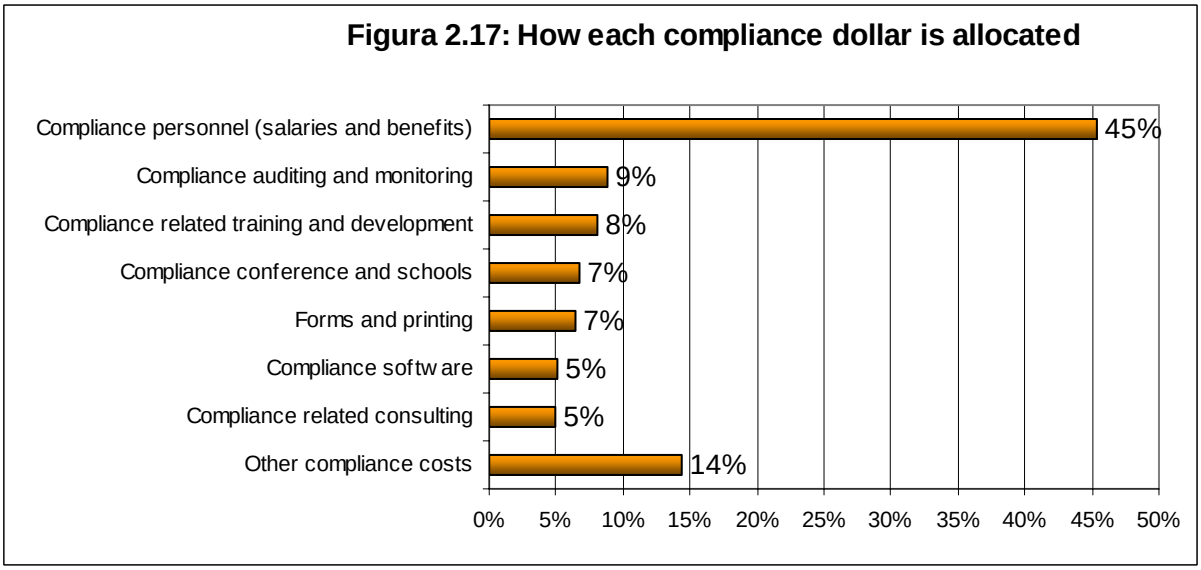


Figura 2.17: How each compliance dollar is allocated



Fonte: AMERICAN BANKING ASSOCIATION (ABA), *Compliance Watch 2003, The Nationwide Bank Compliance Officer Survey*, ABA Banking Journal, giugno 2003.

[21] Cfr.: PriceWaterHouseCoopers (2005), p. 60.

Tabella 2.4: Personale addetto alla funzione compliance: distinzione in base alla dimensione aziendale

	Grandi			Piccole		
	Numero di persone impiegate in media	*min*	*max*	*Numero di persone impiegate in media*	*min*	*max*
Personale dipendente dedicato alla sola attività di compliance	6,89			0,83		
Impiegati	1,9	0	14	0,08	0	1
Quadri	3,45	0	12	0,5	0	2
Dirigenti	1,54	0	6	0,25	0	1
Personale dipendente dedicato parzialmente all'attività di compliance	0,54			1,91		
Impiegati	0,27	0	3	0,66	0	6
Quadri	0,09	0	1	1	0	4
Dirigenti	0,18	0	2	0,25	0	1
Collaboratori esterni	0,09	0	1	0,25	0	1

Le differenze relative al numero di dipendenti impiegati nell'attività di *compliance*, se analizzate in relazione alla dimensione media aziendale, sono particolarmente interessanti, e dimostrano la presenza di un numero consistente di addetti ai livelli gerarchici superiori per le grandi società, a cui fa riscontro la tendenza nelle piccole a prediligere l'utilizzo di personale, impiegato anche in altre attività, a tempo parziale[22].

Questa osservazione è avvalorata dal dato relativo alla quota percentuale del tempo di lavoro dedicato all'attività di *compliance* da parte delle aziende (figura 2.18).

In assenza di una normativa che introduca nel nostro Paese in via definitiva tale attività è evidente una maggiore attenzione all'argomento da parte delle banche di dimensione maggiore, che paiono più orientate a dedicare a tali compiti addetti a tempo pieno.

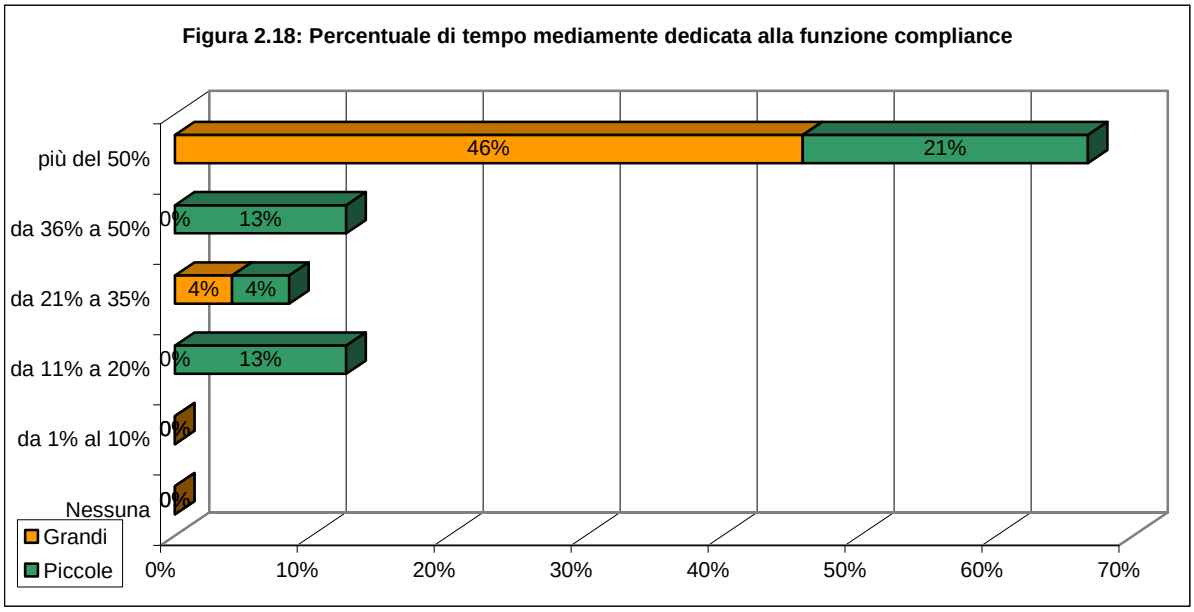
Anche i dati relativi all'impiego di personale nell'attività di *compliance* derivanti da un'indagine campionaria condotta da Weber e Fortun[23] nell'estate del 2004 su una campione variegato di aziende statunitensi, appartenenti a settori economici diversi, ci dicono che i *compliance department* sono decisamente piccoli: il 71,4% di essi presentano meno di 5 impiegati. Le dimensioni medie sono pari a 6,07 impiegati, ma gli autori sottolineano come questo dato sia in qualche modo falsato dalla presenza di due *outliers*, due aziende cioè che

[22]Riguardo alla gestione del personale impiegato nell'attività di *compliance* è bene ricordare che la Banca d'Italia fa rientrare fra le aree di particolare interesse della funzione di conformità "la verifica della coerenza del sistema premiante (in particolare retribuzione e incentivazione del personale)" deciso dagli organi di vertice, "con gli obiettivi di rispetto delle norme, dello statuto, nonché di eventuali codici etici o altri standard di condotta applicabili alla banca". Banca d'Italia (2006) p. 5.

[23] Weber J., Fortune D (2005).

presentano un numero di dipendenti sensibilmente elevato rispetto alla media, pari a 13 e 29 impiegati ciascuna; in assenza di queste il numero scende sensibilmente a 3,58 impiegati, un dato che, in ogni modo, risulta essere maggiore di quello italiano.

Figura 2.18: Percentuale di tempo mediamente dedicata alla funzione compliance



Un ulteriore utile termine di paragone è quello fornito dall'indagine di Pizolli[24], in cui il numero del personale impiegato nell'attività di *compliance* nelle banche attive sulla Piazza d'affari ticinese è confrontato con il personale impiegato in altre attività, più tradizionali, coinvolte nel processo di controllo interno (tabella 2.5).

Tabella 2.5: Dotazione di personale delle funzioni di controllo interno e Legal

Funzione	*Personale (media)*	*Anzianità della funzione (anni)*
Revisione Interna	3.7	17
Compliance	3.1	6
Risk Management	2.8	7
Legal	2.4	14

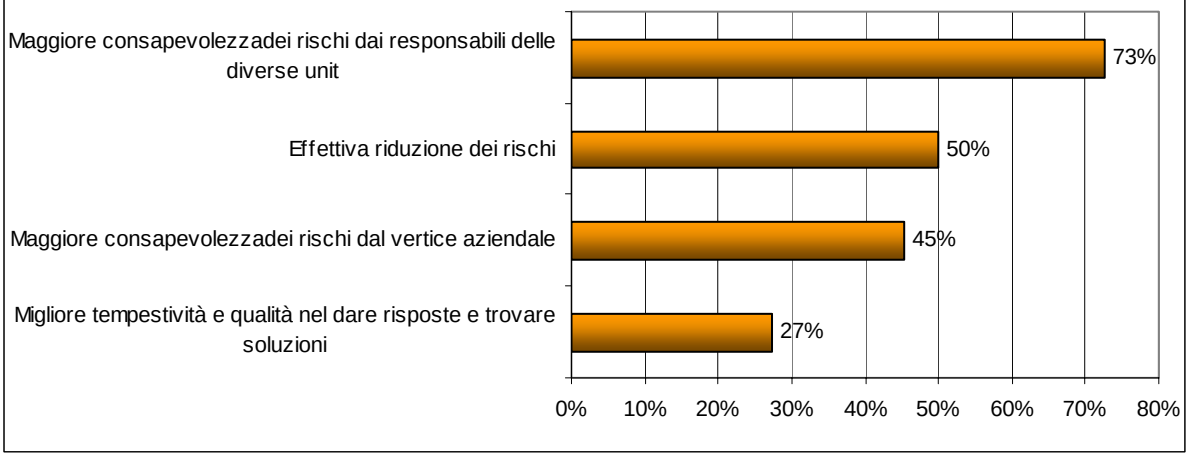
Fonte: Pizolli M. (2006), p.19.

[24] Cfr.: Pizolli M. (2006), pp. 18-19.

Degno di attenzione, più delle cifre assolute, è il rapporto nella dotazione di personale fra una funzione e l'altra, soprattutto se valutato in considerazione degli anni di vita delle singole funzioni. La *Compliance*, pur essendo la funzione più giovane, ha un numero di personale inferiore solo a quello della revisione interna. Se ne intuisce l'importanza ad essa attribuita dalle banche ticinesi, che la ritengono un'attività ad elevato valore aggiunto.

Anteriormente a un'entrata a "regime" e in assenza di disposizioni definitive e cogenti da parte delle autorità, le prime valutazioni dei benefici apportati dall'introduzione di questa nuova funzione mettono in rilievo una maggiore consapevolezza dei rischi a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale (figura 2.19).

Figura 2.19: Quali benefici è stato possibile trarre dall'ìintroduzione della funzione compliance nella sua azienda?



Va osservato, inoltre, come non siano previsti, nella maggior parte dei casi, sistemi di misurazione esplicita dei vantaggi economici dell'attività di *compliance* (figura 2.20).

E' difficile, del resto, pervenire ad una valutazione della *performance* della funzione *compliance*, non essendo visibili dal bilancio i benefici economici che derivano da una corretta gestione dell'attività di conformità a leggi e regolamenti; paradossalmente la *compliance* potrebbe essere misurata solo in negativo, vale a dire in termini di sanzioni e perdite subite in caso di non conformità. Potrebbe essere utile, in questo senso, individuare indicatori di *performance* quantitativi e/o qualitativi[25], o dotarsi di un programma dettagliato

[25] Cicchinè ha individuato fra gli indicatori quantitativi utili alla misurazione della *performance* dell'attività di *compliance*: 1. il numero degli interventi di analisi effettuati; 2. la frequenza delle richieste di pareri e interventi da parte delle strutture operative e non operative; 3. la tempestività della reportistica ai vertici aziendali. Mentre,

di attività e procedure annuali e di una idonea reportistica periodica a posteriori, a partire dalla quale a consuntivo poter individuare il grado di scostamento dal programma di riferimento[26]. Il problema in questo caso potrebbe nascere dalla considerazione che, poiché i comportamenti responsabili e *compliant* incidono sui costi dell'azienda, esiste la tentazione di simulare, ma non porre in atto, atteggiamenti e prassi conformi alle norme e ai regolamenti; mentre, sulla sponda opposta dei controlli, la tentazione è quella di limitare il costo della verifica alla valutazione dei soli documenti scritti e non dei comportamenti e delle procedure effettive[27]. Questo stato di cose determina una condizione di apparente conformità che però non si traduce in una produzione di valore per l'azienda e gli *stakeholder*.

Altre indagini[28] hanno confermato che, anche a livello internazionale, non sono stati ancora sviluppati sistematici approcci di misurazione del valore apportato all'azienda dall'attività di *compliance*. Questo ha fatto sì che essa sia ancora vista come un elemento di costo per il *business* a paragone delle altre funzioni di *risk management*.

Lo sviluppo di indicatori chiave per la misurazione delle *performance* è ancora largamente considerato come di non facile attuazione, presentandosi la necessità di misurare le *performance* in termini di minori penalità, abusi o violazioni. Inoltre, là dove si è tentato di utilizzare alcuni indicatori, questi si presentano ancora poco significativi, perché privi di idonee serie storiche di riferimento.

Le maggiori fra le istituzioni internazionali stanno cercando, tuttavia, di individuare degli indicatori di *performance* caratterizzati da maggiore granularità, fra questi è possibile menzionare ad esempio il numero di investigazioni, il numero di violazioni accertate, la qualità della *compliance culture*, la qualità delle relazioni con le autorità di controllo, la qualità e la tipologia di lavoro svolto rispetto al piano di riferimento (figura 2.21).

---

fra gli indicatori qualitatitivi sono stati, invece, riportati: 1. capacità innovativa delle soluzioni prospettate; 2. la proattività rispetto ai problemi affrontati; 3. l'autorevolezza acquisita nei confronti degli *stakeholder*; 4. la certezza e l'efficacia degli interventi. Cicchinè M. (2005).

[26] Cfr.: *Ibidem*.

[27] Cfr. Becchetti L. (2005), p. 16.

[28] Cfr.: PriceWaterHouseCoopers (2005), pp. 54-55.

Figura 2.20: Come sono misurati i ritorni dell'attività di compliance?

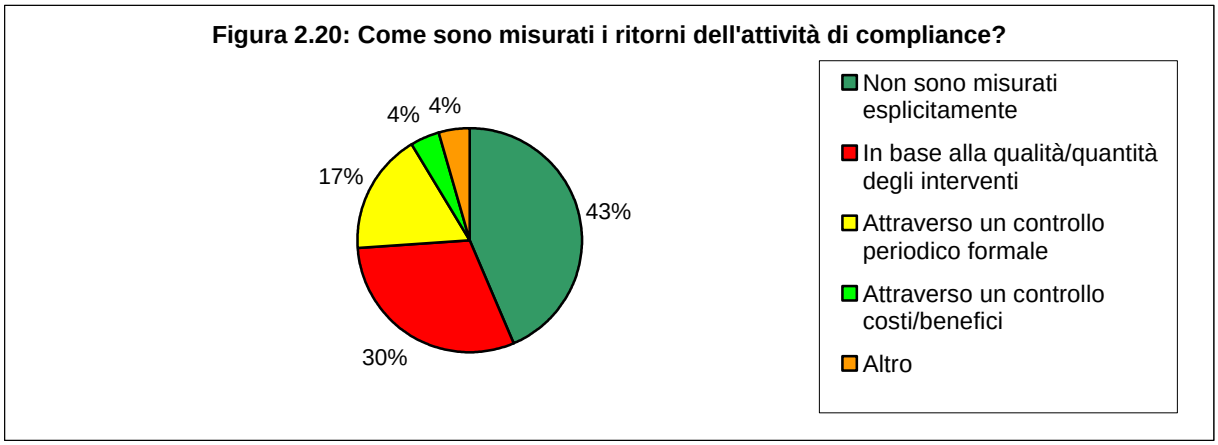
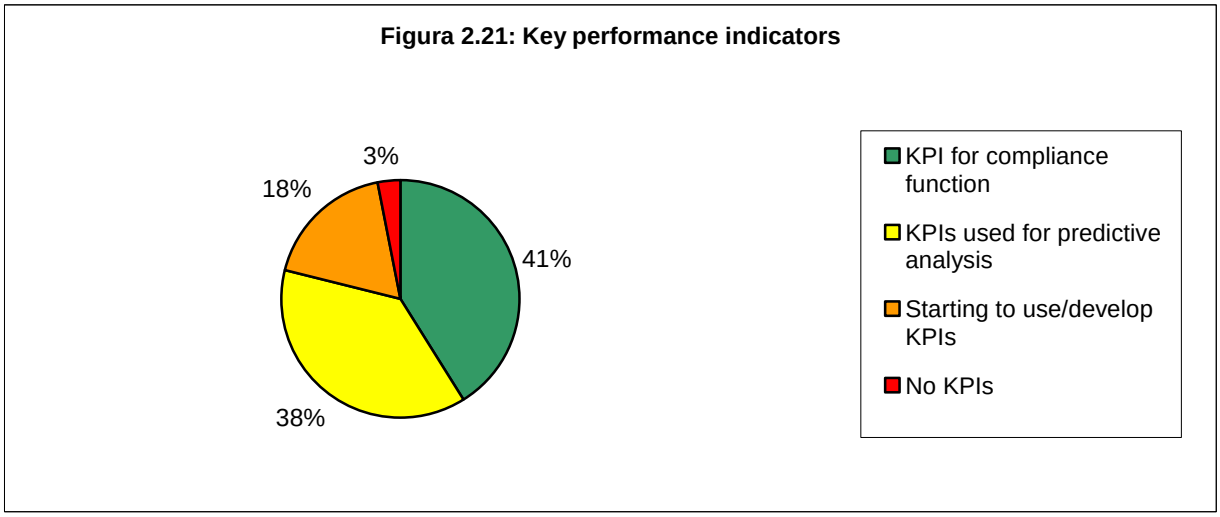


Figura 2.21: Key performance indicators



Fonte: PriceWaterHouseCoopers (2005)

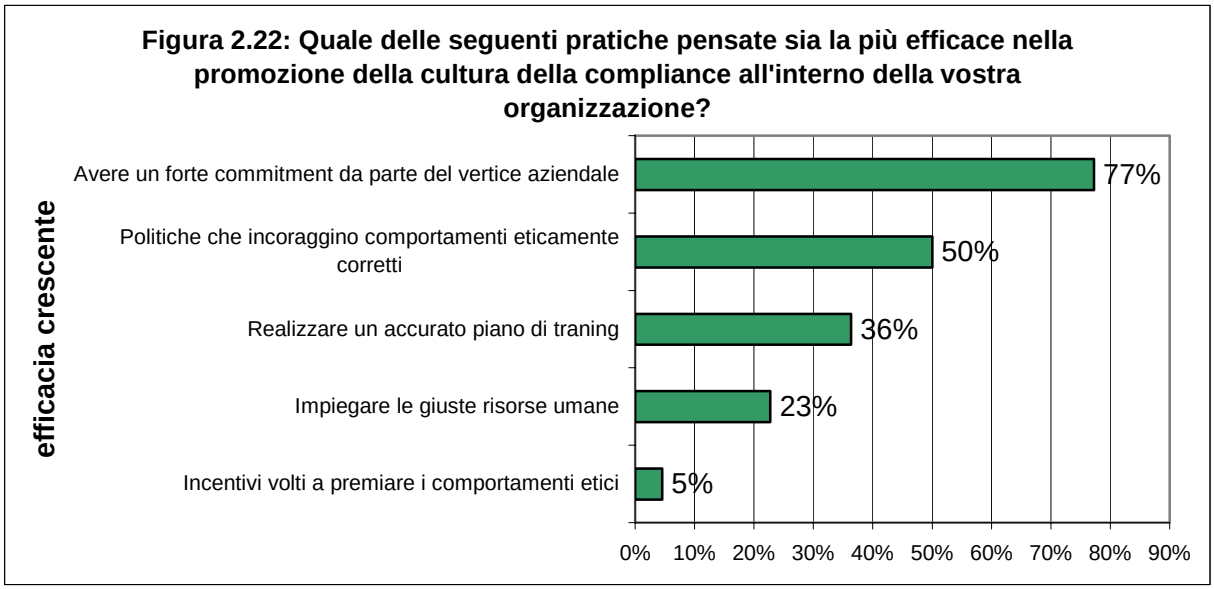
Tornando alla nostra indagine, una percentuale pari a quasi l'80% degli intermediari intervistati ritiene che, al fine di promuovere la cultura della *compliance* all'interno della propria organizzazione, sia necessario un forte impegno (*commitment*) da parte del vertice aziendale, per scongiurare la possibilità che tutto si traduca in mere inefficienti verifiche burocratiche, incompatibili con i processi produttivi aziendali e perciò ingiustificatamente onerose. Adeguatezza della struttura, chiari processi e specifiche *policy* appaiono gli elementi chiave per raggiungere un buon livello di *compliance* in azienda.

E' auspicabile, pertanto, un atteggiamento e un metodo che assicuri che le *policy*, i processi e le procedure aziendali agevolino, piuttosto che ostacolare, la correttezza dei comportamenti e, a tal fine, siano sostenuti da solide infrastrutture tecnologiche e da una diffusa cultura orientata ai comportamenti eticamente corretti.

E' bene notare che questi dati confermano le tendenze già espresse in altri studi; è possibile citare a tal proposito un'indagine compiuta su un campione di 1000 aziende[29] alla fine degli anni '90 da Weaver, Trevino e Cochran[30] i quali, si proponevano di valutare l'adozione di "*corporate ethics practices*". I dati riportati dagli autori suggeriscono che, per la maggior parte delle imprese analizzate, la propensione del *Compliance-Ethics Officer (CEO)* verso l'adozione e l'implementazione di programmi etici e di *compliance* non è chiara agli occhi degli impiegati. Si ravvisa, cioè, la mancanza di un coordinamento centro-periferia e questo condiziona il comportamento dei dipendenti.

Le stesse considerazioni sono riportate anche da una ricerca svolta, più di recente, dalla PriceWaterHouse&Coopers, dalla quale emerge che i principali elementi da sottoporre ad analisi e alle necessarie modifiche per raggiungere un buon livello di compliance sono "*the lack of techological infrastructure*" e "*the incomplete recognition –by both the board and senior managemet- of their compliance responsabilities*"[31].

Figura 2.22: Quale delle seguenti pratiche pensate sia la più efficace nella promozione della cultura della compliance all'interno della vostra organizzazione?



[29] "*The population studied consists of the Fortune 500 industrials and 500 service corporations, as listed in 1994*", Weaver G. R., Trevino L. K., Cochran P. L. (1999).
[30] Weaver G. R., Trevino L. K., Cochran P. L. (1999), p. 291.
[31] «Compliance officers stressed two interconnected challenges to achieving compliance on a sustainable basis: (1) Embedding a compliance culture within the organisation, particularly across borders and across sectors; (2) Remaining compliant on a cross-border, cross sector basis in the context of a dynamic business environment and rapidity changing regulations. Dynamic business strategies severely exacerbated the challenges. Regulatory complexity increased exponentially when organisations operated on a cross-border basis, with the need to balance global and national requirements». PriceWaterHouseCoopers (2005), p.19.

3.3. *La valutazione della percezione del compliance risk*

L'attenzione alla gestione e al controllo dei rischi dell'attività finanziaria è diventata col tempo non solo una stringente prescrizione regolamentare ma anche una scelta strategica degli intermediari per aumentare la rispettiva capacità competitiva, presidiare la stabilità e fornire valore agli azionisti e ai clienti.

Ben oltre il 70% delle banche operanti in Italia intervistate dichiarano di attribuire la massima importanza al rischio reputazionale, seguito nell'ordine dal caratteristico rischio di credito e dai rischi di mercato e operativi. Anche la ricerca compiuta dalla PriceWaterHouseCoopers attribuisce al rischio reputazionale l'importanza maggiore, seguito dal rischio di credito, di regolamento e operativo.

La percezione dei rischi di carattere reputazionale è sensibilmente aumentata a seguito dei ripetuti scandali finanziari e le risposte da parte delle autorità di vigilanza (si pensi al Sarbanes Oxley Act) hanno contribuito ad alimentarne l'importanza.

Anche il Comitato di Basilea nell'ultima versione dell'Accordo sul capitale, il cui testo integrale è stato pubblicato nel giugno del 2006, riconosce, ai paragrafi 732 e seguenti, che «*all material risks faced by the bank should be addressed in the capital assessment process. While the Committee recognises that not all risks can be measured precisely, a process should be developed to estimate risks*». In particolare, al paragrafo 742, il Comitato introduce nello specifico i rischi reputazionali e strategici e ne sottolinea l'importanza anche ai fini della misurazione della dotazione patrimoniale minima, seppure riconosca che queste tipologie di rischi non sono facilmente quantificabili[32].

Dall'analisi empirica emerge che la quasi totalità delle banche interpellate ritiene che l'attuazione di un efficiente processo di *compliance* possa essere d'aiuto nella gestione e nel contenimento di queste tipologie di rischio (Si vedano a tal proposito le tabelle 2.6, 2.7 e le figure 2.23 e 2.24).

[32]Basel Committee on Banking Supervision, (2006): § 742. «*Other risks: Committee recognises that 'other' risks, such as reputational and strategic risk, are not easily measurable, it expects industry to further develop techniques for managing all aspects of these risks*».

Tabella 2.6: Quanto sono importanti le seguenti tipologie di rischio nella sua azienda? (1=molto importante; 5=poco importante)

Banche e società finanziarie operanti in Italia (campione 34 aziende)	1	2	3	4	5
Rischio reputazionale	76%	21%	0%	3%	0%
Rischio di credito	62%	29%	9%	0%	0%
Rischio di regolamento	29%	26%	32%	9%	3%
Rischio operativo	36%	39%	12%	12%	0%
Rischio di mercato	39%	36%	12%	9%	3%
Rischio politici o sistematici	9%	15%	45%	21%	9%

Fonte: nostra indagine dal campione di 34 società finanziarie, rilevazione compiuta nel periodo Aprile-Giugno 2006

Tabella 2.7: Quanto sono importanti le seguenti tipologie di rischio nella sua azienda? (1=molto importante; 5=poco importante)

Banche e società finanziarie operanti in tutto il mondo (campione 160 aziende)	1	2	3	4	5
Rischio reputazionale	53%	30%	12%	3%	2%
Rischio di credito	34%	23%	19%	16%	7%
Rischio di regolamento	28%	35%	26%	8%	3%
Rischio operativo	24%	35%	30%	8%	3%
Rischio di mercato	23%	45%	22%	9%	2%
Rischio politici o sistematici	11%	33%	35%	16%	5%

Fonte: PRICEWATERHOUSECOOPERS (2003a), *Compliance – A Gap at the heart of risk management*, http://www.pwcglobal.com/images/gx/eng/fs/compliancegapheart.pdf.

Figura 2.23: Quanto sono importanti le seguenti tipologie di rischio nella sua azienda? (valori in media)

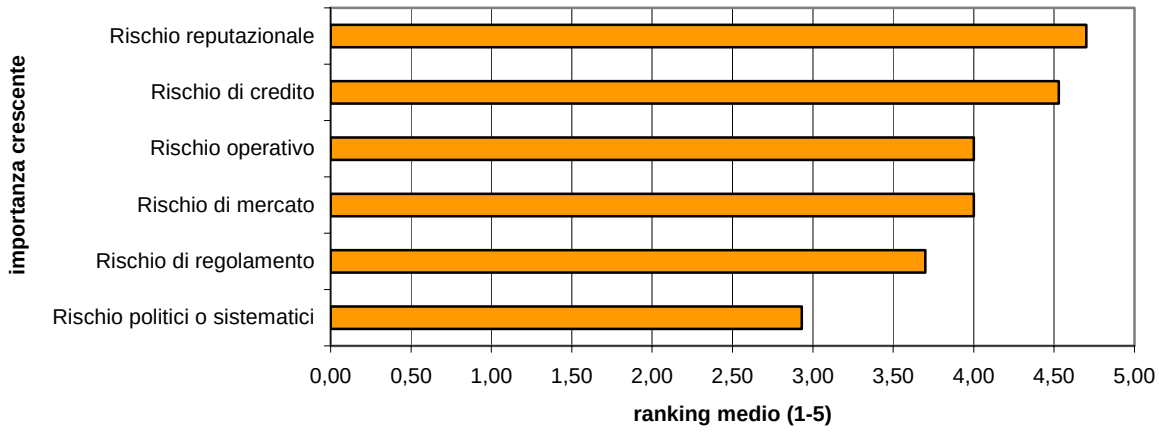
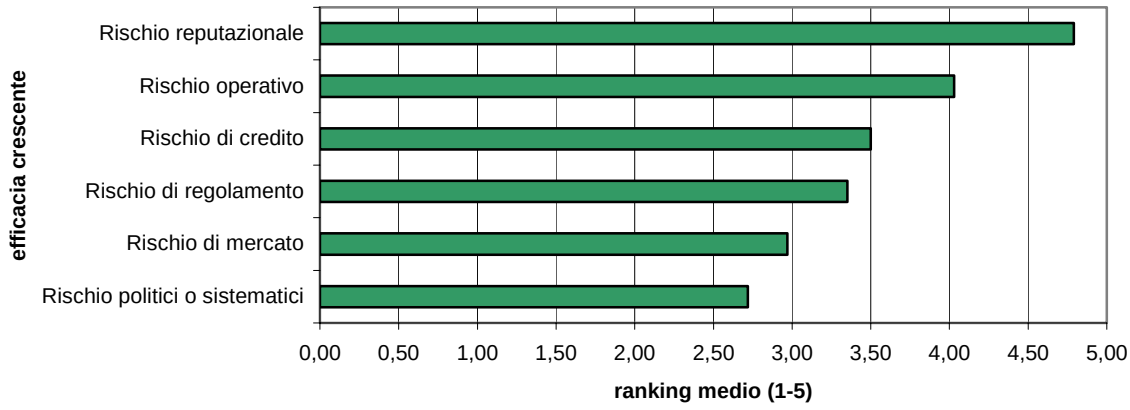


Figura 2.24: Quanto può essere efficace l'attività di compliance quale strumento di risk management nel fronteggiare ognuna di queste tipologie di rischio? (valori in media)

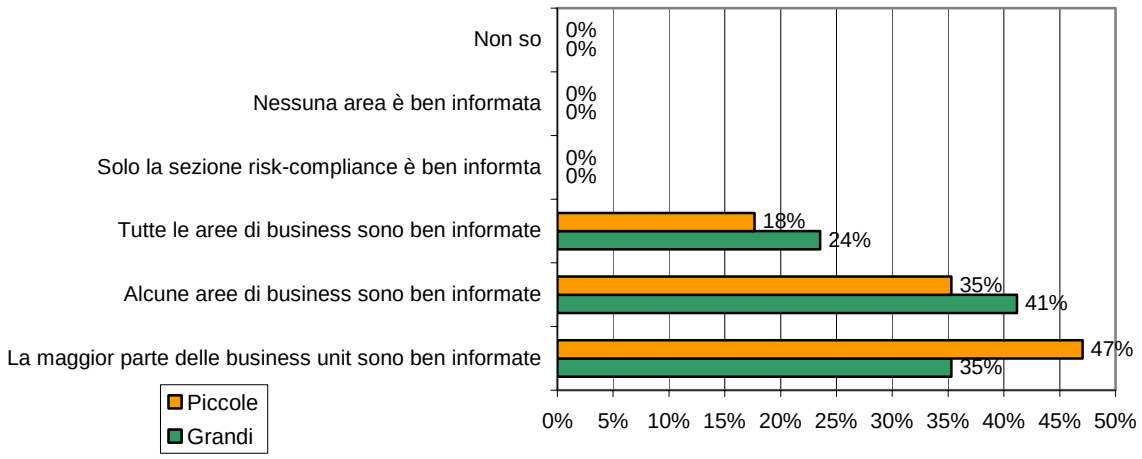


Il livello medio di conoscenza e consapevolezza dei rischi di *compliance* sembra essere piuttosto elevato e descrive una popolazione pronta a ricevere nuovi input da parte delle autorità preposte (figure 2.25, 2.26).

Non deve essere trascurato, come accennato in precedenza, il dato relativo alla composizione campionaria, che include volontariamente le primarie imprese finanziarie operanti nel nostro territorio.

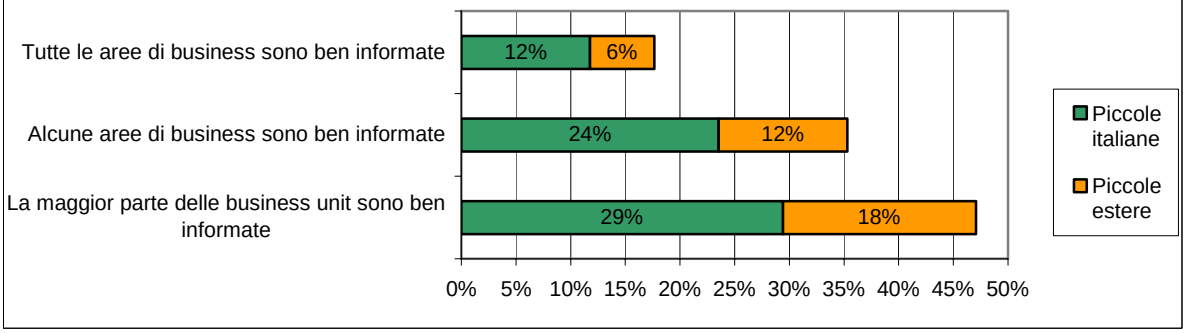
Le analisi caso per caso rivelano come la consapevolezza del rischio di *compliance* sia molto elevata nelle capogruppo e in generale nelle funzioni di *Internal Auditing*, *Risk Management* o Legale, ma ancora piuttosto bassa nelle unità dedicate alla distribuzione e alla vendita, presso le quali si ravvisa una certa indifferenza e la *compliance* è percepita ancora come un ostacolo nel raggiungimento degli obiettivi di budget, piuttosto che veicolo per la produzione del valore anche ai fini commerciali.

Figura 2.25: Come giudichirebbe il livello di conoscenza e consapevolezza dei rischi di compliance nella sua azienda? (distinzione per classi dimensionali)*



*I valori percentuali sono calcolati considerando pari 100 rispettivamente il totale delle grandi aziende e il totale delle piccole aziende.

Figura 2.26: Come giudicherebbe il livello di comnoscenza e consapevolezza dei rischi di compliance nella sua azienda? (focus sulle piccole aziende)



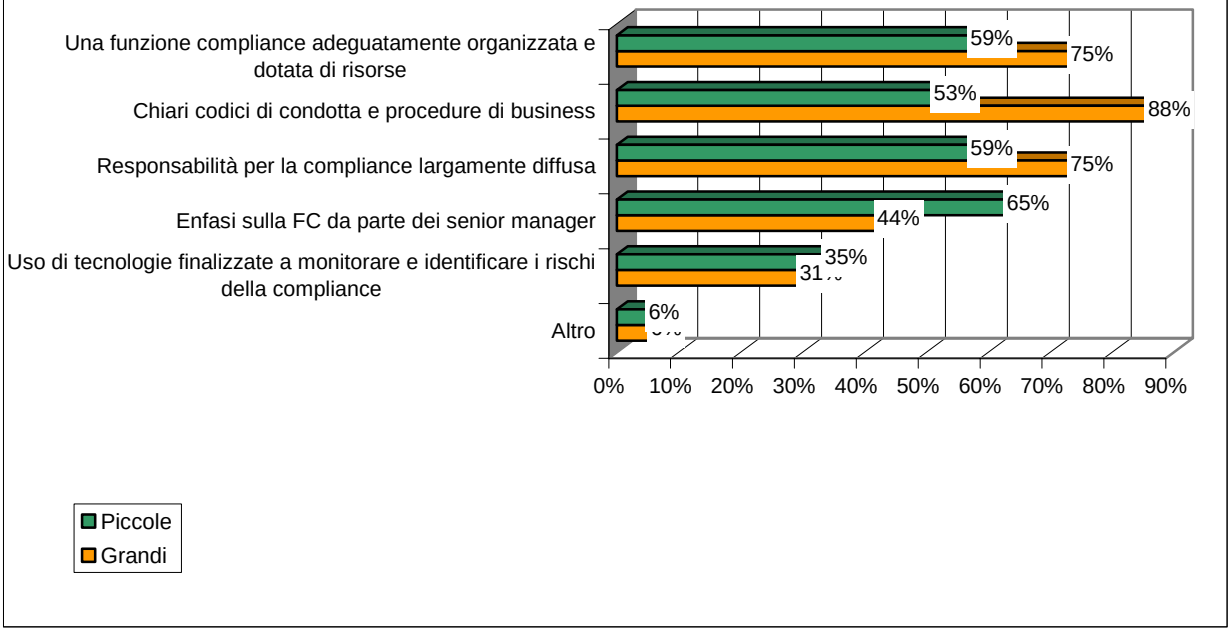
La figura 2.27 illustra le preferenze relative ai mezzi ritenuti più idonei a raggiungere un buon livello di *compliance* all'interno dell'organizzazione aziendale.

Le risposte sono state raggruppate distinguendo gli intermediari nelle due classi dimensionali. Secondo le aziende di dimensione maggiore è importante avere chiari codici di condotta e chiare procedure aziendali, predisporre una funzione *compliance* che sia adeguatamente organizzata, dotata di appropriate risorse economiche ed estendere il più possibile la responsabilità per la *compliance*[33]. Queste risposte sembrerebbero denotare un

[33] Nel documento di consultazione per le prossime Istruzioni di vigilanza in materia di *compliance*, la Banca d'Italia riconosce la necessità di garantire un elevato e diffuso grado di responsabilizzazione; infatti, è riportato testualmente: "Per la gestione del rischio di non conformità è innanzi tutto necessario che esso venga presidiato

comprensibile atteggiamento di preoccupazione da parte degli intermediari chiamati a confrontarsi con nuove prescrizioni regolamentari e in un campo talmente vasto da poter potenzialmente riferirsi a regolamenti e codici di condotta dell'intero comparto di attività.

Figura 2.27: Quali sono i mezzi per raggiungere un buon livello di compliance all'interno dell'organizzazione aziendale? (distinzione per classi dimensionali)*



*Il totale dei valori percentuali per classe dimensionale non è pari a 100 perché le società intervistate potevano scegliere anche più di una risposta.

Le aziende di dimensione minore, al contrario, con una percentuale del 65%, attribuiscono un'importanza prevalente all'enfasi posta sulla *compliance* da parte dei *senior manager*[34]; rivendicando, in un certo senso, un indirizzo chiaro ed inequivocabile dalla classe dirigente, che, evidentemente, per il momento, in alcune realtà non esiste affatto; seguono, in ordine di importanza, la predisposizione organizzata di uomini e risorse economiche ed una chiara e diffusa attribuzione delle responsabilità[35].

---

nel momento stesso in cui viene generato, attraverso la responsabilizzazione di tutti i dipendenti". Banca d'Italia (2006), p. 2.

[34] Questa necessità è avvertita anche in buona parte della letteratura presente sull'argomento. Si veda, ad esempio, Weber J., Fortun D. (2005).

[35] Dal canto suo la Banca d'Italia, pur ribadendo la "discrezionalità delle banche nell'organizzare la funzione di conformità, in coerenza con le proprie peculiarità dimensionali e operative nonché con l'assetto organizzativo e strategico della gestione dei rischi", così come già riconosciuta dal Comitato di Basilea, stabilisce la necessità

Tabella 2.8: Which statement best describes your top management's attitudes towards compliance?

***REACTIVE**:* *"Compliance is a necessary evil and must be founded adequately to keep us out of trouble"*	60,3%
***PROACTIVE**:* *"Compliance has become a key customer service issue"*	19,8%
***MANAGERIAL**:* *"Compliance spending must be minimized to avoid eating into profits"*	9,2%
*OTHER**:*** ***"Integral part of banking, regardless of cost";*** ***"Compliance is necessary but not evil and must be funded";*** ***"A key risk management issue";*** ***"Compliance is tolerated";*** ***"Compliance is everyone's job";*** ***"Compliance is important. Spend what is required";*** ***"Compliance is part of being a good corporate citizen".***	10,7%

Fonte: AMERICAN BANKING ASSOCIATION (ABA), *Compliance Watch 2003, The Nationwide Bank Compliance Officer Survey*, ABA Banking Journal, giugno 2003.

Nella tabella 2.8 si ripropone, infine, una interessante classificazione, compiuta dall'American Banking Association nel 2003, concernente l'atteggiamento del *top management* delle banche e società finanziarie americane nei confronti della *compliance*; i risultati possono essere utilizzati come efficaci termini di paragone con le risposte rilevate nel campione di banche italiane che da essi non si discostano molto: il 60% delle società intervistate dichiara che la *compliance* è "*a necessary evil*", che deve essere adeguatamente organizzata al fine di "*to keep us out of trouble*"; mentre solo il 20% circa ha un atteggiamento proattivo.

che la funzione *compliance* sia: indipendente…; dotata di risorse qualitativamente e quantitativamente adeguate ai compiti da svolgere…; abbia accesso a tutte le attività della banca svolte sia presso gli uffici centrali sia presso le strutture periferiche… anche attraverso il colloquio diretto con il personale". Banca d'Italia (2006), p. 5.

4. Riflessioni conclusive

I dati riportati nelle pagine che precedono inducono a concludere che l'attività di *compliance* deve essere organizzata al fine di contribuire alla "creazione di valore", minimizzando il rischio di incorrere in multe e sanzioni varie e prevenire eventi dannosi che possano ledere l'immagine e la reputazione dell'azienda, ma evitando, al contempo, che tali controlli di conformità si traducano in mere verifiche burocratiche e inefficienti, incompatibili con i processi produttivi aziendali, che creano invece un ambiente in cui la *Compliance* è percepita come un elemento di fastidio, "*as the internal policeman*"[36].

Da qui l'obiettivo di pervenire alla individuazione di tecniche di rilevazione e controllo dei rischi di *compliance* attraverso la progettazione e la realizzazione di presidi efficaci e soprattutto flessibili, che consentano di pervenire ad un incremento marginale del valore della società controllandone i costi.

Tali obiettivi diventano perseguibili e sostenibili da un punto di vista economico solo se si valuta la Funzione *compliance* attraverso la duplice veste regolamentare e gestionale che la caratterizza; la prima finalizzata a garantire la buona condotta bancaria e scongiurare sanzioni, multe o perdite di carattere reputazionale; la seconda orientata al miglioramento degli assetti gestionali e organizzativi di ogni banca e, pertanto, del processo di produzione economica[37]. Questa seconda sfera gestionale della Funzione *compliance* deve tener conto della struttura interna, degli apparati organizzativi e operativi di ogni intermediario chiamato ad essere *compliant*, al fine di non violare gli assetti competitivi presenti e di verificare la relazione esistente fra organizzazione e dimensione bancaria e risposta ai nuovi profili regolamentari.

La considerazione appena esposta giustifica il fatto che, ad oggi, non è possibile individuare modelli organizzativi per la Funzione *compliance* applicabili in maniera generalizzata o addirittura importati dall'estero. Anche l'atteggiamento dell'Autorità di

[36]Edwards J. and Wolfe S. (2004), p.217. A tal proposito, inoltre, Kirchmaier e Selvaggi hanno dimostrato, attraverso una analisi teorica, che una eccessiva pressione regolamentare può avere l'effetto avverso di comportare, oltre ai costi diretti della regolamentazione, anche costi indiretti e non previsti, che rivestono un ruolo altrettanto importante nella valutazione dell'opportunità dell'applicazione della norma. I due autori mettono in guardia dal fatto che le rigide richieste regolamentari inducono il management a concentrare la propria attenzione e le proprie risorse sui processi di *compliance* piuttosto che su attività più profittevoli o strategie di lungo periodo, "*As a result, the necessary balance between managerial accountability and business health may break down*". Kirchmaier T. e Selvaggi M. (2006).

[37]Jackman al riguardo afferma che: "*If compliance is a matter of getting by, keeping the regulator off the firm's back, or keeping the regulator happy, then compliance is in a pretty fragile state. … Regulator must bear some responsibility for discouraging a minimum standard, tick box approach. But, nevertheless, the motivation should be that going beyond the minimum makes sense in terms of quality of business, customer retention, staff retention and ultimately bottom-line success*". Jackman D. (2001).

vigilanza, che stabilisce alcuni principi imprescindibili, ma garantisce al contempo libertà organizzativa a tutti gli intermediari, può essere interpretato come volontà di attribuire maggior peso alle reali intenzioni dei singoli, piuttosto che al mero recepimento di modelli preconfezionati che deresponsabilizzano l'atteggiamento quotidiano della società[38].

La Funzione *compliance* costituisce, dunque, un fattore strategico per la creazione del valore, grazie ad una maggiore consapevolezza dei rischi assunti nei processi di intermediazione e al conseguente miglioramento delle procedure interne; per effetto di un maggior controllo degli oneri generati da multe e sanzioni o di eventuali riduzioni dei ricavi o di quote di mercato, causate da minor fiducia da parte della clientela, o ancora, a causa di vantaggi connessi ai miglioramenti nella valutazione del merito creditizio dell'intermediario e alla conseguente riduzione del costo del *funding*[39].

Il recepimento dei principi di Basilea nella regolamentazione italiana in materia di *compliance* suscita fra gli intermediari operanti nel mercato domestico evidenti preoccupazioni circa la necessità di predisporre adeguati presidi interni dedicati alla *compliance*, compatibili con le dimensioni aziendali e idonee alle caratteristiche e agli orientamenti strategici di ogni azienda.

Questa prima fase della ricerca ha reso manifesto il bisogno di un graduale processo di adeguamento ai precetti internazionali, attraverso almeno tre elementi di particolare importanza:

a) un considerevole fabbisogno formativo, incentrato sulla necessità di diffondere una cultura aziendale improntata si principi di integrità e correttezza dei comportamenti;

b) un forte impegno in tal senso da parte degli organi di vertice delle aziende, soprattutto nelle realtà di minore dimensione, in cui gli sforzi per l'adeguamento ai nuovi principi saranno maggiori;

[38] A tal proposito, con riferimento alle sentenze relative agli illeciti compiuti da alcune società in relazione all'applicazione del D.Lgs. 231/2001, la Schwizer richiama l'attenzione sugli strumenti di indagine usati dai giudici chiamati a valutare l'idoneità dei modelli organizzativi adottati dagli intermediari interessati da condotte ritenute illecite, ciò che risulta rilevante, secondo quanto riportato, è la "volontà" di prevenire i reati e l'effettiva conoscenza delle procedure e dell'organizzazione da parte di tutto il personale. Se i modelli sono stati ritenuti solo frutto di un mero recepimento di linee guida o di modelli predisposti da associazioni di categoria, sono stati giudicati a priori non idonei; l'intento è quello di evitare che il modello venga percepito come un'assicurazione contro la responsabilità civile dell'alta direzione, a scapito della reale "volontà" di prevenire i reati. In questo l'intento delle autorità di vigilanza sembra poter essere agevolmente ricondotto anche all'applicazione dei modelli di gestione della *compliance*, che presuppone, pertanto, la formazione di una cultura aziendale in tal senso orientata. Schwizer P. (2006).

[39] Clemente C. (2006).

c) un approccio graduale e diversificato alla *compliance*, che tuteli l'obiettivo di garantire l'equità competitiva fra banche di dimensione diversa.

Ancora del tutto aperto è il dibattito relativo alla individuazione e all'attribuzione delle competenze e delle responsabilità tra Funzione *compliance* e I*nternal Auditing*; nonché alla conseguente evoluzione dell'intero Sistema dei Controlli Interni (SCI), che subisce sostanziali modifiche con l'introduzione di una nuova tipologia di rischio (rischio di non conformità) e di un nuovo organo (la Funzione *compliance*).

Si tratta cioè, da un lato, di elaborare scelte organizzative che, preservando i necessari margini di autonomia delle diverse aree coinvolte e garantendo, al contempo, le necessarie sinergie reciproche, evitino sovrapposizioni e conflitti di competenza per quanto concerne i rispettivi ambiti di azione in tema di controlli di conformità; dall'altro, di avviare e strutturare processi di misurazione e contenimento del rischio di *compliance*, attraverso la previsione di strumenti e tecniche di misurazione e gestione del rischio[40]. Le carenze ancora sperimentate, soprattutto da questo secondo punto di vista, scaturiscono da una visione poco lungimirante, che vede nella *compliance* semplicemente un ulteriore e superfluo centro di costo, e dalle reali difficoltà che si manifestano nel tentativo di definire e misurare i costi relativi all'attività di *compliance*[41].

[40] Un tentativo di individuazione di un possibile sistema di misurazione del rischio di non conformità è stato avanzato da Pogliaghi ed Ettori, che propongono di misurare "la distanza che separa la situazione reale da quella idealmente tale da garantire la piena conformità di un'azienda bancaria all'insieme delle norme rilevanti nell'esercizio dell'attività creditizia", suggerendo di adottare "un modello in grado di quantificare nel tempo la variazione (positiva o negativa) del numero di anomalie, intese come fattispecie non conformi alle regole". Pogliaghi P., Ettori S. (2005), p.60.

[41] A questo proposito si pensi ad esempio alla complessità della stima e della rappresentazione dei cosiddetti "costi opportunità", che costituiscono appunto il principale elemento di valutazione economica di convenienza dei sistemi di controllo della conformità alle norme.

CAPITOLO III

I RAPPORTI FRA *INTERNAL AUDIT* E FUNZIONE *COMPLIANCE*

1. Premessa

Le valutazioni emerse dall'indagine proposta nelle pagine precedenti hanno dimostrato che, fra le aziende che hanno assegnato le funzioni di *compliance* ad una unità organizzativa preesistente, quasi il 70% fa riferimento all'*Internal Auditing*, nonostante le indicazioni fornite dal Comitato di Basilea e dall'Autorità di vigilanza nazionale, riguardo alla necessità di prevedere un'unità apposita di *compliance*, che sia indipendente e autonoma, dotata di adeguati poteri di indagine e di idonee strutture e risorse umane e finanziarie.

Tali considerazioni inducono a ritenere che, nel breve periodo, si assisterà, con buone probabilità, ad una ristrutturazione interna degli intermediari che ancora attribuiscono le funzioni di verifica della conformità a unità preesistenti, nell'intento di adeguarsi al dettato regolamentare e garantire un'armonizzazione degli strumenti e delle strutture esistenti.

E' necessario tenere presente, infatti, che le caratteristiche tipiche del rischio di *compliance* pongono la relativa funzione in posizione trasversale rispetto alle consuete attività di gestione dei rischi e di controllo interno, facendo nascere il problema di coordinare i nuovi strumenti di controllo con quelli già esistenti, anche se molto diversi a seconda delle varie realtà aziendali[1]. A tal proposito, Hinna asserisce che: «il vero rischio è che il sistema dei controlli non sia "a sistema" ma a semplice sommatoria»[2]; vale a dire che il concetto di rischio di *compliance* deve essere considerato secondo un'accezione più ampia di quella

[1] La Banca d'Italia, nel documento di consultazione sulla compliance, afferma: «rilevanti interrelazioni sussistono tra la funzione di conformità e diverse altre funzioni aziendali (revisione interna, gestione del rischio operativo, funzione legale, organizzazione, organismo di vigilanza individuato ai sensi della legge 231/2001, ecc.). la collaborazione con le richiamate funzioni consente a quella di conformità di sviluppare le proprie metodologie di gestione del rischio in modo coerente con le strategie e l'operatività aziendale, assicurando nel contempo processi conformi alle normative esterne e ausilio consultivo». Banca d'Italia (2006), p.7.

[2] Hinna L. (2006), *La compliance per creare valore per la banca, gli stakeholder, i clienti e il personale dell'azienda*, intervento al Convegno ABI "*Compliance in Banks 2006: dalle regole al valore*", Roma, Palazzo Altrieri 16-17 ottobre.

usualmente proposta, considerato che esso include non solo i rischi derivanti dalla mancanza di un presidio efficace su tutte le aree esposte, ma anche quelli prodotti dalle carenze nel coordinamento degli strumenti e delle strutture poste a presidio del rischio stesso.

L'indagine empirica ha messo altresì in luce che l'introduzione delle funzioni di *compliance* in unità preesistenti ha comportato significativi cambiamenti all'interno delle strutture ospitanti; tali cambiamenti hanno principalmente riguardato l'ampliamento delle responsabilità operative e regolamentari, che sono stati di entità diversa in relazione alla struttura, alla dimensione e agli obiettivi perseguiti da ogni azienda.

Se, d'altro canto, si considera che lo sviluppo delle funzioni di controllo interno si è avuto spesso come reazione a eclatanti scandali finanziari, che hanno coinvolto le banche, mettendo a nudo la fragilità dei meccanismi di controllo adottati, e che hanno portato come conseguenza alla nascita di un certo numero di funzioni, la cui ripartizione dei compiti non è sempre chiaramente definita, si comprende il motivo dell'attenzione che è necessario porre riguardo alle possibili aree di sovrapposizione fra l'attività di *Compliance* e le altre funzioni di controllo interno, in particolare quella di *Auditing* interno.

L'obiettivo è quello di mettere in luce i rischi di processi inefficienti e di eventuali duplicazioni di costi, che possono emergere dalla compresenza di due attività, il cui perimetro di competenza e le cui responsabilità non sono ancora chiaramente definiti, ma si caratterizzano per la presenza di ampie zone "grigie"[3].

A tal fine, l'approccio utilizzato consiste in una preventiva analisi delle attività e degli obiettivi della Funzione c*ompliance* e di *Internal Audit*, mediante un confronto delle definizioni maggiormente condivise a livello internazionale, e in una analisi successiva delle principali norme che prevedono l'istituzione di un'attività di *compliance*; così da evidenziare i compiti e le caratteristiche attribuite da ognuna di esse alle diverse funzioni aziendali.

Il ragionamento trova forza nella considerazione che l'applicazione delle nuove disposizioni nazionali (la legge sul risparmio o la L. 231/2001), così come delle direttive comunitarie e dei documenti emanati da Comitato di Basilea (Mifid e direttive di applicazione, Nuovo Accordo di Basilea, disciplina sulla Funzione *compliance*), determineranno la necessità di cambiamenti e di notevoli sforzi di adattamento, che, da una

[3] Si stima che negli Usa i costi di *compliance* per società (pari a circa l'1-2% del fatturato) siano prodotti, fino a ben il 50%, da attività "ridondanti". Spesso cioè diversi comitati operano sulle stesse informazioni, generando rapporti di contenuto similare, ma destinati a soggetti diversi, con il risultato di aumentare la possibilità di errori e di introdurre nuovi rischi rispetto a quelli che si sta cercando di censire e di controllare. Dati rivenienti dal "Ca World 2005", annuale Conferenza su tematiche di *Management* e *Infomation Technology*, Las Vegas.

parte, dovranno essere tesi a valutare le ragioni della crescente sfiducia dei risparmiatori riguardo l'operato delle banche e ad orientare, di conseguenza, l'organizzazione bancaria verso il conseguimento di più solidi rapporti fiduciari; mentre, dall'altra parte, dovranno prediligere il perseguimento della stabilità interna e il contenimento dei costi derivanti da comportamenti non-*compliant*.

In questa nuova visione dell'attività bancaria la *corporate governance*, il sistema dei controlli interni, le prassi operative e decisionali devono essere organizzate, coerentemente con gli obiettivi aziendali, tenendo conto della valorizzazione del requisito reputazionale, garantendo la funzionalità e l'indipendenza degli organi aziendali, la diffusione capillare di un sistema di valori condivisi, il rispetto delle norme e la valorizzazione di una funzione di *compliance* efficace ed efficiente[4].

2. La definizione dell'attività di Internal Audit

Nel giugno del 1999 il consiglio di amministrazione dell'*Institute of Internal Auditors* approvava la seguente definizione di *Internal Audit*:

"L'*Internal Auditing* è un'attività indipendente e obiettiva di *assurance* e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Essa assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di *corporate governance*".

Dalla definizione riportata si evince che l'attività dell'*Internal Audit* (*IA*) è prevalentemente individuabile nelle funzioni di consulenza e *assurance*.

L'*Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA)* definisce i servizi di *assurance* stabilendo che essi **"**comportano una obiettiva valutazione delle evidenze da parte dell'*internal auditor*, finalizzata all'espressione di un giudizio indipendente in merito a un processo, sistema, o altro".

I servizi di consulenza sono definiti, altresì, come "attività di supporto e assistenza, la cui natura ed estensione siano concordate con il cliente, intesi a fornire valore aggiunto e migliorare i processi di *governance*, *risk management* e controllo di un'organizzazione".

[4] Pisanti C., (2006).

L'AIIA specifica, inoltre, che nello svolgimento del suo compito "l'*auditor* deve conservare la propria obiettività, senza assumere responsabilità di tipo manageriale", l'*Internal Auditing* non riveste, infatti, un ruolo decisionale[5].

I servizi di consulenza devono essere definiti in un formale mandato, in cui siano riportate la natura, l'autorità e le responsabilità dell'*Internal Audit*.

Gran parte dell'attività di consulenza, come si evince dalla stessa definizione, è la naturale estensione dei servizi di *assurance* e investigativi e può consistere in indicazioni, analisi e valutazioni formali o informali.

Le funzioni di *assurance* e di consulenza non si escludono a vicenda e non precludono la possibilità di fornire ulteriori servizi, quali investigazioni e altre attività non riferibili al ruolo di *auditing*[6]. A queste, infatti, si aggiunge normalmente l'attività di *reporting* verso il vertice aziendale, a cui si fa espresso riferimento negli Standard Internazionali per la professione di *Internal Auditing*, laddove si stabilisce che "il responsabile di *Internal Auditing* deve riportare a un livello dell'organizzazione che consenta il pieno adempimento delle proprie responsabilità"[7].

Nella guida interpretativa redatta dall'AIIA si stabilisce, a tal proposito, che il Responsabile dell'*Internal Auditing* (RIA) deve riferire al Comitato di Controllo Interno o organo equivalente e si definiscono due livelli di riporto: il "riporto funzionale" e il "riporto gerarchico". Attraverso il primo, il RIA riferisce all'organo di governo societario (il quale deve, fra l'altro, approvare il mandato dell'*Interal Audit*, ricevere le comunicazioni sui risultati dell'attività di i*nternal* a*udit*, approvare le decisioni relative alla nomina e alla rimozione del RIA). Il riporto gerarchico, invece, è interno alla struttura di *management* e ha la funzione di facilitare l'operatività quotidiana della Funzione di i*nternal audit*. In ogni caso, l'adempimento di tali attività deve essere effettuato nel rispetto dei principi di integrità, obiettività, riservatezza e competenza.

La definizione di *Internal Audit* appena riportata è a monte di un intero processo di evoluzione della figura professionale dell'*internal auditor*, che riveste un ruolo di "consulente interno", il cui contributo è finalizzato, come evidente, non più solo al controllo dei processi

[5] Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA) (2005), p.49.
[6] Ibidem, p. 48.
[7] Associazione Italiana Internal Auditors (IIA) (2005), Standard di riferimento: 1110, Indipendenza organizzativa.

aziendali, così come era nell'ottica della vecchia funzione di Ispettorato, ma anche al loro continuo miglioramento[8].

Ciò che è cambiata è la filosofia sottostante la tipologia e le modalità operative dell'attività svolta; mentre l'ispettorato tradizionale ha il compito di "individuare l'errore e chi l'ha commesso"[9], l'*auditor* deve comprendere le cause e la natura dell'errore e deve adoperarsi affinché possano essere identificate pratiche finalizzate al miglioramento del sistema.

La sua funzione di consulente si coniuga, pertanto, con quella di "garante dell'efficienza e della funzionalità del sistema di controllo interno aziendale"[10].

L'espansione dei contenuti delle funzioni di revisione interna, da quelli tipici dell'ispettorato, di natura prettamente operativa (il cosiddetto controllo a norma), a quelli propri dell'attività di *Internal Audit*, più votati alla logica organizzativa e al sostegno nel raggiungere gli obiettivi aziendali con efficacia ed efficienza, si evincono, nella normativa nazionale, nelle Istruzioni di Vigilanza per le banche, predisposte dalla Banca d'Italia, che, a seguito del 145° aggiornamento[11], prevedono l'istituzione di una "funzione indipendente", che svolga l'attività di revisione interna, e attribuisce a detta funzione la valutazione della funzionalità complessiva del Sistema di Controllo Interno (SCI) e il compito di "portare all'attenzione del consiglio di amministrazione e dell'alta direzione i possibili miglioramenti alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione e alle procedure"[12].

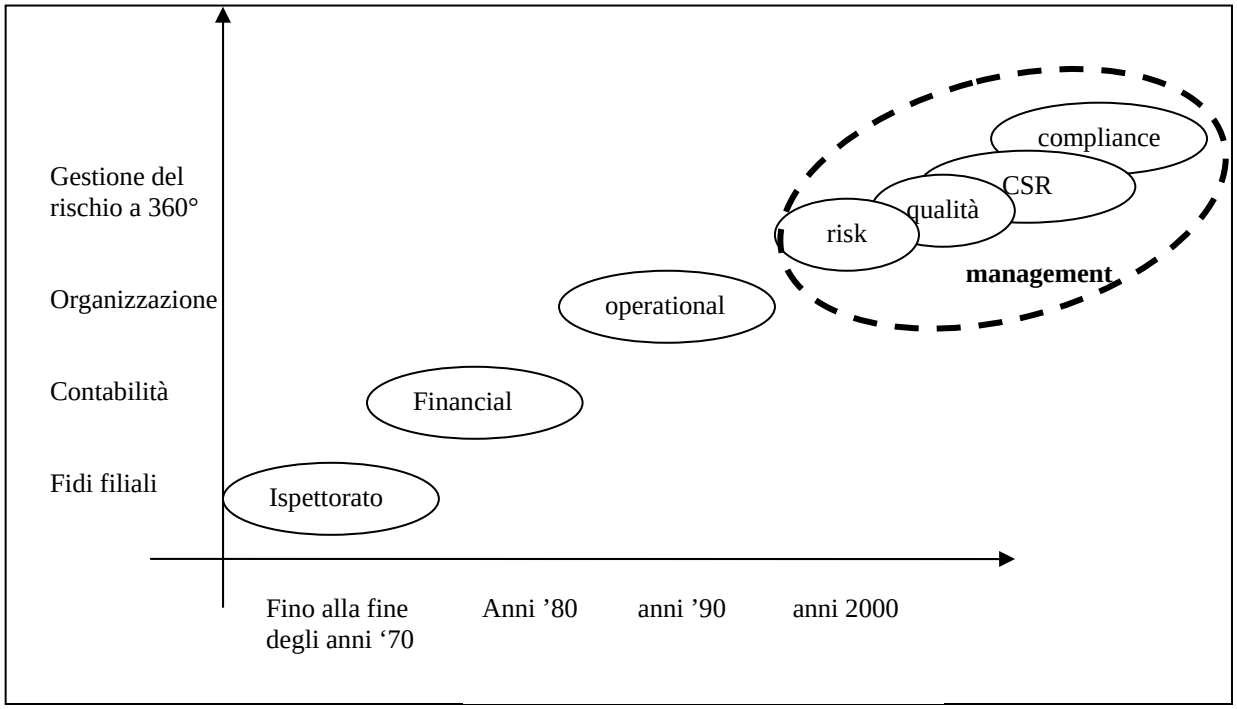
Le tendenze evolutive di cui si parla sono ancora più evidenti in quei documenti che attribuiscono alla Funzione di *auditing* il controllo sui processi di *compliance* e fanno sorgere la necessità di definire puntualmente i compiti e le responsabilità di ognuna di esse, soprattutto là dove le due funzioni sembrano avere maggiori margini di sovrapposizione.

La stessa Guida Interpretativa per la pratica professionale, predisposta dall'Associazione Italiana degli Internal Auditors, a commento dello Standard 1110 - Indipendenza Organizzativa-, riporta testualmente: «Il RIA deve anche tener conto dei propri rapporti con altre funzioni di monitoraggio e controllo (*risk management*, *Compliance*,

[8] ABI (1999), p.42.
[9] Baravelli M., Viganò A. (a cura di), (2000), p. 21.
[10] Ibidem.
[11] Aggiornamento pubblicato nella G.U. del 20.10.1998
[12] Banca d'Italia (1999), Titolo IV, Capitolo 11, § 3.

sicurezza, *audit* legale, etico o ambientale, revisione esterna) e facilitare la segnalazione di rilevanti problematiche di rischio e controllo al comitato di controllo interno»[13].

Figura 3.1: L'evoluzione della funzione di Internal Audit



Fonte: Hinna L., *La compliance per creare valore per la banca, gli stakeholder, i clienti e il personale dell'azienda*, intervento al Convegno ABI "*Compliance in Banks 2006: dalle regole al valore*", Roma, Palazzo Altrieri 16-17 ottobre 2006.

Il Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria riporta a sua volta che: "*The bank's board of directors has the ultimate responsibility for ensuring that senior management establishes and maintains an adequate and effective system of internal controls, a measurement system for assessing the various risks of the bank's activities, a system for relating risks to the bank's capital level, and appropriate methods for monitoring compliance with laws, regulations, and supervisory and internal policies*[14]".

In questo documento, come evidente, si fa esplicito riferimento al compito di predisporre adeguati metodi per monitorare l'attività di conformità a leggi, regolamenti e

[13] Associazione Italiana Internal Auditors (IIA) (2005), Standard di riferimento: 1110, Indipendenza organizzativa, p. 79.
[14] Basel Committee on Banking Supervision (2001), *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*, August.

politiche interne; tale attività viene affiancata a quella di *assurance* del sistema dei controlli interni e di verifica sui sistemi di valutazione dei rischi aziendali e dell'adeguatezza patrimoniale; contribuendo ad ampliare ulteriormente le competenze dell'*Internal Auditing*.

Una puntuale definizione di "*Compliance Function*" viene proposta, come indicato nelle pagine precedenti, nell'aprile del 2005 dal Comitato di Basilea che, nel più volte menzionato documento "*Compliance and compliance function in bank*", stabilisce testualmente che essa consiste in: "*An independent function that identifies, assesses, advises on, monitors and reports on the bank's compliance risk, that is, the risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss, or loss to reputation a bank may suffer as a result of its failure to comply with laws, regulations, rules, related self-regulatory organisation standards, and codes of conduct applicable to its banking activities*", l'espressione "*compliance function is used to describe staff carrying out compliance responsibilities*".

E' evidente, dunque, che relativamente ai rischi di non conformità, la funzione deve[15]:

a) attuarne l'identificazione;
b) definire le procedure di monitoraggio e di controllo;
c) offrire supporto consultivo alle strutture aziendali;
d) seguire lo sviluppo delle normative nazionali ed internazionali;
e) formulare il *reporting* destinato agli organi amministrativi e di controllo dell'azienda;
f) mantenere i rapporti con gli Organi di Vigilanza e con le Autorità;
g) coordinare e intervenire nell'attività di formazione e di sensibilizzazione del personale, promuovendo lo sviluppo della cultura etica e deontologica e di controllo.

Detta funzione si inserisce a pieno titolo nel quadro complessivo del sistema dei controlli interni (di cui le banche si dotano ai sensi del Titolo IV, Capitolo 11, Sezione II delle Istruzioni di Vigilanza) con l'obiettivo di "controllare e gestire il rischio di non conformità"[16].

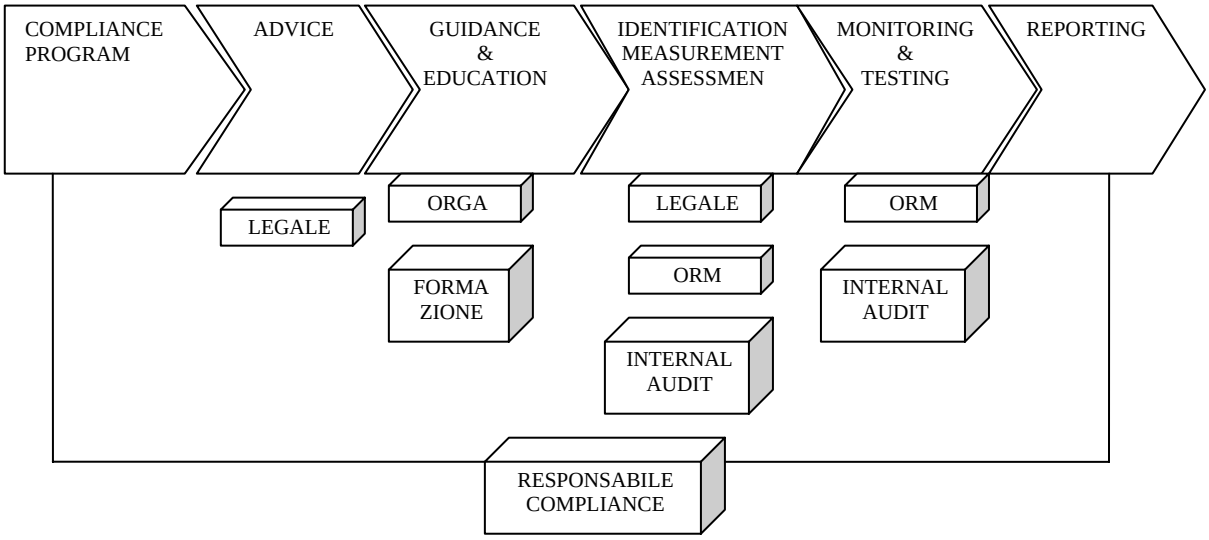
La definizione di *compliance* appena proposta, può presentare elementi di sovrapposizione con l'attività di i*nternal audit*; infatti, pure per la Funzione *compliance* si prevede un'attività di consulenza, *assurance* e verifica, anche se finalizzata alla gestione a al controllo del solo rischio di non conformità.

[15] Aicom (2006), pp. 3-4.
[16] Banca d'Italia (2006), p. 4.

Il processo di *compliance* coinvolge altresì diverse funzioni e organi aziendali (Figura 3.2), durante le varie fasi che lo caratterizzano; in ognuna di queste fasi è possibile che si verifichino sovrapposizioni e inefficienti duplicazioni di costi.

Appare utile, dunque, analizzare le principali fonti normative che si richiamano ad un'attività di conformità o che possono essere incluse nel perimetro di competenza della *compliance*, per individuare i compiti specifici e il campo di applicazione delle funzioni attribuite ai diversi organi, nonché l'esistenza di possibili rischi di duplicazioni di processi o procedure.

Figura 3.2: Il processo di compliance



Fonte: Masala A. (2006), I modelli di organizzazione e la gestione dei rapporti interfunzionali, intervento al Convegno ABI "Compliance in Banks 2006: dalle regole al valore, Roma, 16-17 ottobre.

3. La Direttiva 2004/39/CE (MiFID)

La direttiva della commissione europea 2004/39/CE, nota come *Markets in Financial Instruments Directive* (MiFID), ha come obiettivo principale quello di contribuire alla creazione di un mercato finanziario europeo integrato, in cui tutti gli investitori godranno dello stesso livello di protezione e in cui sia garantita l'efficienza, la trasparenza e l'integrazione delle infrastrutture di negoziazione.

In conseguenza delle nuove richieste di trasparenza si viene a modificare il ruolo assunto dalle funzioni di controllo nelle banche, in particolare delle funzioni di *compliance*, *internal auditing* e *risk management*.

La direttiva[17] recante modalità di esecuzione della MiFID per quanto riguarda i requisiti di organizzazione e le condizioni di esercizio dell'attività delle imprese di investimento contiene regole più precise e misure tecniche per l'applicazione dei principi generali dettati dalla MiFID. Il Capo II, titolato "Requisiti di organizzazione", stabilisce, all'art. 5 comma 1, lettera a) che, compatibilmente con la natura, le dimensioni e la complessità dell'attività svolta, nonché con il tipo e la gamma dei servizi di investimento prestati, le banche e le imprese di investimento devono «istituire, applicare e mantenere procedure decisionali e una struttura organizzativa che specifichi in forma chiara e documentata i rapporti gerarchici e la suddivisione delle funzioni e delle responsabilità»; ai punti successivi si richiama la necessità di idonei meccanismi di controllo interno, finalizzati a «garantire il rispetto delle decisioni e delle procedure a tutti i livelli dell'impresa d'investimento», specificando che il personale impiegato in queste attività sia «provvisto delle qualifiche, delle conoscenze e delle competenze necessarie per l'esercizio delle responsabilità loro attribuite».

Gli articoli seguenti (art. 6, 7, 8) sono dedicati rispettivamente alla "*compliance*", al "*risk management*" e all'attività di "*internal audit*"; in tal modo la direttiva contribuisce a definire le funzioni aziendali maggiormente coinvolte nel processo di applicazione dei principi della MiFID.

L'art. 6, comma 1, § 1, stabilisce che le imprese di investimento devono «istituire, applicare e mantenere politiche e procedure adeguate per individuare il rischio di mancata osservanza degli obblighi di cui alla direttiva MiFID da parte dell'impresa, nonché i rischi che ne derivano, e devono mettere in atto politiche e procedure idonee per minimizzare tale rischio e consentire alle autorità competenti di esercitare efficacemente i poteri conferiti loro dalla direttiva». A tali fini, secondo quanto riportato nel successivo comma 2, «le imprese di

[17] Si tratta del cosiddetto secondo livello di recepimento della Mifid, secondo il noto processo Lamfalussy. Il processo Lamfalussy ha lo scopo di creare tra le istituzioni europee un sistema più efficace di elaborazione, di adozione e della messa in opera della legislazione relativa all'integrazione dei mercati finanziari. Questo processo si rifà al nome del presidente del Comitato dei Saggi che l'hanno introdotto, Alexandre Lamfalussy. Si articola in quattro livelli, ciascuno dei quali presenta una tappa diversa del processo di regolamentazione. Al livello 1 vengono adottati i principi fondamentali e i valori essenziali che riguardano la nuova disposizione legislativa, nel quadro di una procedura normale di codecisione; a livello 2 riguarda la definizione delle modalità di messa in opera di quanto definito a livello 1, attraverso la costituzione di comitati creati per tale scopo; il livello 3 comprende una fase di cooperazione maggiore ai fini del controllo, affinché sia assicurata una trasposizione coerente ed equivalente delle nuove regole; la messa in opera e il controllo dell'applicazione del diritto comunitario costituisce il livello 4 di questo processo.

investimento devono tenere conto della natura delle dimensioni e della complessità della loro attività» e istituire una funzione di *compliance* che sia permanente, efficace, indipendente (art. 6, § 2) e abbia il compito di controllare e valutare regolarmente l'adeguatezza e l'efficacia delle misure e delle procedure adottate per individuare e minimizzare il rischio di mancata osservanza degli obblighi derivanti dalla MiFID e assicurare alle autorità competenti di poter esercitare efficacemente i loro poteri. Ad essa è attribuito, inoltre, il controllo e la valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia delle misure adottate per rimediare ad eventuali carenze nell'adempimento degli obblighi, nonché il compito di «fornire consulenza e assistenza ai soggetti rilevanti incaricati dei servizi di investimento e delle attività di investimento ai fini dell'adempimento degli obblighi previsti dalla direttiva» (art. 6, § 2, b)).

Le condizioni che devono essere soddisfatte affinché si consenta alla funzione *compliance* di svolgere i suoi compiti con correttezza e indipendenza sono definite all'art. 6, § 3, che riporta testualmente:

- la funzione di *compliance* deve disporre dell'autorità, delle risorse e delle competenze necessarie e avere adeguato accesso alle informazioni pertinenti;
- deve essere nominato un responsabile per la funzione di *compliance*, al quale spetta il compito di presentare le relazioni almeno una volta l'anno in merito all'attività di *compliance* svolta e alle misure adottate per rimediare a eventuali carenze;
- i soggetti rilevanti che partecipano alla funzione di *compliance* non devono partecipare alle prestazioni di servizi e all'esercizio delle attività che sono chiamati a controllare (principio di separatezza);
- la remunerazione dei soggetti rilevanti che partecipano alla funzione di *compliance* non deve comprometterne l'obiettività.

Relativamente all'attività di *internal audit*, l'art. 8, § 1 stabilisce che «le imprese di investimento, se ciò è opportuno e proporzionato, vista la natura, le dimensioni e la complessità dell'attività d'impresa (…) istituiscano e mantengano una funzione di *audit* interno separata e indipendente dalle altre funzioni e attività dell'impresa di investimento», con il compito di:

- adottare, applicare e mantenere un piano di *audit* per l'esame e la valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia dei sistemi, dei meccanismi di controllo interno e dei dispositivi dell'impresa di investimento;

- formulare raccomandazioni sulla base dei risultati dei lavori realizzati;
- verificare l'osservanza di tali raccomandazioni;
- relazionare, almeno annualmente, sulle questioni relative all'*audit* interno.

Gli articoli appena indicati descrivono l'attività delle due funzioni distinguendola in almeno quattro tipologie comuni ad entrambe: l'attività generale di controllo, l'attività di consulenza, di *assurance* e di *reporting*.

Il dettato della norma, in ogni modo, non prende in considerazione la possibilità di sovrapposizioni, infatti, sottolinea più volte la necessaria indipendenza di entrambe le funzioni; in maniera particolare, quando fa riferimento all'*internal audit*, riporta testualmente che essa deve essere "separata e indipendente dalle altre funzioni e attività dell'impresa".

Tali disposizioni possono indurci a ritenere che la volontà del legislatore, in questo contesto, sia quella di ricondurre l'attività di *compliance* ad una attività di gestione del rischio (di un rischio particolare, reputazionale e strategico, non facilmente quantificabile né gestibile con le consuete procedure) proprio come la funzione di *risk management* (la cui descrizione, infatti, è riportata al seguente art. 7); mentre quella di *internal audit* si prefigura come un'attività concernente i sistemi e i meccanismi di controllo interno nel loro insieme e, in quanto tale, concernente anche il controllo della Funzione *compliance*.

La stessa disposizione degli articoli, che sotto la comune etichetta "*Organisational requirements*", riporta in ordine:

- art. 5 "*General organisational requirements*";
- art. 6 "*Compliance*";
- art. 7 "*Risk management*";
- art. 8 "*Internal audit*";

sembra rispecchiare questa interpretazione, nell'intento di voler individuare due diversi livelli di controllo: il primo compiuto, per le attività di rispettiva competenza, dalle funzioni che gestiscono il rischio di non conformità e le altre tipologie di rischi tipici dell'attività di investimento; il secondo compiuto dalla Funzione di *auditing* interno, finalizzato a «*examine and evaluate the adequacy and effectiveness of the investment firm's systems, internal control mechanisms and arrangements*»[18].

[18] Direttiva 2004/39/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio per quanto riguarda i requisiti di organizzazione e le condizioni di esercizio dell'attività delle imprese di investimento e le definizioni di taluni termini ai fini di tale direttiva, 2 settembre 2006, Capitolo II, Requisiti organizzativi, sezione 1, Organizzazione, articolo 8 punto (a).

4. Il D. Lgs. N. 231/2001

Con questo decreto il legislatore è intervenuto sull'organizzazione aziendale allo scopo di diffondere una cultura della legalità in ambito societario, prevedendo delle sanzioni per quegli enti o società i cui "soggetti apicali", o persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di questi ultimi, abbiano commesso reati nell'interesse o a vantaggio degli stessi enti (art. 5, d.lgs 231/2001)[19].

Tabella 3.1: Sanzioni amministrative previste dall'art. 9 del D.Lgs. 231/2001

a) **sanzione pecuniaria;**

b) **sanzioni interdittive** ((a)interdizione dall'esercizio dell'attività; (b) sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; (c) divieto di contrarre con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; (d) esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi ed eventuale revoca di quelli già concessi; (e) divieto di pubblicizzare beni o servizi)**;**

c) **confisca;**

d) **pubblicazione della sentenza.**

Presupposto affinché si possa applicare la disciplina in questione è che l'illecito sia stato compiuto "nell'interesse o a vantaggio" dell'ente.

E' evidente dal dettato normativo che, mentre nel primo caso si fa riferimento ad un difetto nella volontà dell'agente, nel secondo caso ciò che ha valore è l'effettivo risultato della condotta illecita.

La responsabilità dell'ente non sussiste quando l'illecito è compiuto nonostante siano stati adottati e attuati i modelli di gestione atti a prevenire tali reati; quando il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli è affidato ad un organismo con autonomi poteri di iniziativa e di controllo; quando gli agenti abbiano eluso fraudolentemente

[19] Con il termine "ente" si fa riferimento alle persone giuridiche e a società e associazioni anche prive di personalità giuridica; mentre le disposizioni in parola non si applicano allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici, nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale (art. 1, commi 2 e 3, D. Lgs. 231/2001).

i modelli di organizzazione e gestione[20]. Da qui l'importanza di pervenire all'individuazione di un organismo *ad hoc* e di armonizzare la sua attività e la sua struttura con le altre già presenti nelle banche.

Tabella 3.2: Fattispecie di reato[21] comprese nella responsabilità prevista dal D. Lgs. 231/2001

- Malversazione ai danni dello Stato (art. 316 bis c.p.);
- Indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (art. 316 ter c.p.);
- Concussione (art. 317 c.p.);
- Corruzione (art. 318, 319, 319 ter, 320 c.p.) e istigazione (322 c.p.);
- Peculato, concussione, corruzione, istigazione CE (art. 322 bis c.p.);
- Truffa (art. 640, 640 bis), frode informatica (art. 640 ter c.p.);
- Falsità in monete, carte di credito e valori di bollo (art. 6 L. 409/2001);
- Reati economici ex D.Lgs. 61/2001:
    - False comunicazioni sociali (falso in bilancio) e falso in prospetto;
    - Impedito controllo;
    - Illecite influenza in assemblea;
    - Aggiotaggio;
    - Ostacolo alle funzioni delle autorità di pubblica vigilanza;
    - Illecite operazioni sulle azioni sociali o sulle soc. controllate;
    - Operazioni in pregiudizio dei creditori.

I modelli di organizzazione[22] e di gestione dei rischi derivanti dai diversi segmenti operativi sono introdotti all'art. 6 del decreto in esame; in particolare al secondo comma sono elencate le attività che sono chiamati a svolgere:

[20] Tuttavia l'onere di dimostrare che non sussiste colpa di organizzazione o responsabilità per gli illeciti compiuti è a carico dell'ente stesso.
[21] E' importante segnalare che l'elenco degli illeciti appena riportato può essere costantemente aggiornato dal legislatore, al fine di includere nuove fattispecie di reato in relazione alle esigenze contingenti del mercato.
[22] L'ABI nelle "Linee Guida dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) per l'adozione di modelli organizzativi sulla responsabilità amministrativa delle banche", pubblicate nel febbraio del 2004, propone la seguente definizione di "modello organizzativo": «un insieme di regole coerente e funzionale ad un certo scopo (la prevenzione dei reati contemplati dal decreto 231/2001)»

a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Il successivo art. 7 al comma 3 stabilisce che «il modello prevede, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente le situazioni di rischio».

L'organismo di controllo "dell'ente", direttamente incaricato di vigilare sul funzionamento, l'osservanza e l'aggiornamento dei modelli, deve godere di "autonomi poteri di iniziativa e di controllo", pertanto sembrerebbe che tale centro di potere non possa essere individuato in un organo come il Collegio Sindacale o come gli Uffici Legali o le Segreterie Generali, essendo queste ultime "gerarchicamente incardinate"[23], né in organi esterni alla banca, come le società di revisione, perché non sono dotati dei poteri richiesti (autonomia di iniziativa e di controllo). Sarà necessario, dunque, individuare una funzione *ad hoc*, che disponga di un *budget* idoneo all'attività da svolgere e di poteri di controllo e vigilanza atti ad effettuare le verifiche richieste per contenere i rischi derivanti dal compimento degli illeciti elencati.

Naturalmente, i modelli organizzativi descritti devono tenere in considerazione la specifica struttura aziendale e le dimensioni medie della banca; il decreto stesso, infatti, al quarto comma dell'art. 6, stabilisce che negli enti di piccole dimensioni tali compiti possono essere direttamente affidati all'organo dirigente. A tal proposito, le Linee Guida dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) per l'adozione di modelli organizzativi sulla responsabilità amministrativa delle banche, pubblicate nel febbraio del 2004, al Capito II, § 1.3, ribadiscono che «l'adozione dei modelli organizzativi è una facoltà della banca e, come

[23] ABI (2004), Linee Guida dell'Associazione Bancaria Italiana per l'adozione di modelli organizzativi sulla responsabilità amministrativa delle banche, Febbraio. Capitolo II, § 2.3.

tale, può essere adempiuta secondo modalità che variano da banca a banca, a seconda delle sue dimensioni, dell'attività svolta e della connessa valutazione costi/benefici».

Il modello organizzativo (Capito II, § 2.1) deve essere dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, e ogni banca può valutare l'opportunità di creare una funzione *ad hoc* ovvero utilizzare un organismo o una funzione già esistente, «avendo cura di evitare che possano determinarsi sovrapposizioni di compiti e purché ne sia garantita l'autonomia e l'indipendenza».

L'ABI esclude al successivo paragrafo (Capito II, § 2.2) che si possa far riferimento ad un soggetto esterno, considerato che il decreto fa espresso richiamo a "l'organismo dell'ente", ma riconosce la possibilità che questo possa servirsi della collaborazione di soggetti esterni.

Riguardo alle regole di funzionamento dell'organismo e ai requisiti dei suoi componenti, l'ABI individua i seguenti elementi (Capitolo II, § 2.4):

Compiti dell'organismo, in quanto organismo di controllo:

- vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli
- curare il loro aggiornamento

Requisiti dell'organismo:

- autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- personale qualitativamente e quantitativamente adeguato.

Poteri dell'organismo:

- disporre di un *budget* idoneo;
- poter colloquiare alla pari, senza vincoli di subordinazione gerarchica;
- essere dotato di poteri di richiesta ed acquisizione di informazioni da e verso ogni livello e settore della banca;
- poter costituire, in ragione della professionalità ed indipendenza dei propri componenti, un riferimento credibile;
- poter essere il soggetto cui la banca affida il compito di accertare i comportamenti e proporre le eventuali sanzioni a carico dei soggetti che non abbiano rispettato le prescrizioni contenute nel modello organizzativo e gestionale.

Nel Capitolo II, § 2.3, l'ABI, tenuto conto degli elementi fin qui esposti, individua alcune possibili soluzioni organizzative:

a) Creare una funzione *ad hoc* costituita sia da professionalità interne alla banca (come legali, esperti contabili, di gestione del personale, di controllo interno nonché, ad esempio, un membro del collegio sindacale) che esterne ad essa (consulenti, esperti di revisione, ecc.), con la presenza di uno o più amministratori non esecutivi (o indipendenti).
b) Identificare l'organismo di controllo con l'*internal auditing* che, eventualmente integrato nei poteri e nella composizione, può risultare adeguato ai compiti che il legislatore attribuisce all'organismo di controllo.
c) Attribuire detta funzione di controllo ad un organismo composto da soli amministratori non esecutivi o indipendenti, secondo il modello, già noto alle banche quotate, del comitato di *audit.*

Le possibili soluzioni organizzative proposte dall'ABI sembrano essere state ricondotte prevalentemente alla presenza di una funzione apposita, che in alcuni casi è stata individuata nella Funzione di *compliance* (a) o all'ampliamento dei compiti dell'*Internal Audit* (b), a seconda delle dimensioni e dell'attività della banca.

Qualora la banca scelga di trasferire alla Funzione di *internal audit* le competenze di cui al D. Lgs. 231/2001, in presenza di una contestuale Funzione di *compliance*, che si occupa della gestione dei rischi di non conformità, è possibile che si creino sovrapposizioni di competenze, quanto meno per l'analisi di quei comportamenti da cui possono derivare, direttamente o indirettamente, responsabilità amministrative della banca e sanzioni di qualsiasi genere che siano sottoposte all'attenzione della *Compliance*.

Se al contrario, si opta per adottare una Funzione *compliance* che includa anche i compiti e le responsabilità previste dal D. Lgs. 231/2001, l'*internal audit* potrebbe continuare ad operare sui controlli di sistema, con un più ridotto rischio di sovrapposizione.

In questo secondo caso le disposizioni previste per adeguarsi al D. Lgs. 231/2001 potrebbero essere più agevolmente ricondotte a quelle stabilite direttiva MiFID.

Nell'ipotesi, infine, in cui l'attività di cui al D.Lgs. 231/2001 sia svolta da una terza Funzione indipendente (ipotesi più accreditata fra le banche) questa potrebbe essere più agevolmente sottoposta ai "due livelli" di controllo esercitati, nell'ambito delle rispettive competenze, dall'attività di *compliance*[24] e da quella di *auditing*, ma si renderebbe necessaria

[24] L'indagine empirica ha dimostrato che, in circa il 78% degli intermediari coinvolti nella ricerca, anche se esistono presidi specifici per il D. Lgs. 231/2001, la conformità a questa norma rientra nel perimetro di competenza della Funzione *compliance*. Cfr. *Supra* Capitolo II, paragrafo 3.1.

una chiara ed oggettiva attribuzione dei compiti e delle responsabilità fra le tre funzioni coinvolte.

Da quanto brevemente commentato è evidente come le scelte organizzative liberamente adottate dalle banche influenzeranno la presenza di rischi di sovrapposizione fra le due attività.

5. Legge 262 del 28 dic 2005

La legge 262/2005[25] nota come "legge sul risparmio" entra a far parte del perimetro di competenze dell'attività *compliance*, andando a modificare alcune disposizioni contenute nel Testo Unico della finanza[26], che è risultato essere il primo riferimento normativo oggetto dell'attività di verifica della conformità, secondo quanto emerso dall'indagine empirica[27]. Inoltre, come sarà chiarito in maniera più esplicita nelle pagine che seguono, la legge sul risparmio va ad ampliare l'attività di *internal auditing*, attribuendogli delle competenze e delle responsabilità che ne influenzano l'assetto operativo e organizzativo, e, intervenendo sulla informativa societaria, produce riflessi sul sistema di controllo interno.

Deve essere ricordato che la legge 262/2005 si applica a tutte le società con azioni quotate in Italia, mentre ancora controversa è la possibilità di applicazione alle società non quotate.

Per mezzo della legge sul risparmio il legislatore ha proceduto a rafforzare il sistema dei controlli sull'informativa economico finanziaria, attraverso la definizione di meccanismi formali di assunzione delle responsabilità (dichiarazione/attestazione) delle seguenti figure aziendali:

- gli "Organi amministrativi delegati", ai quali si conferisce l'obbligo di redigere un'attestazione da allegare al bilancio di esercizio e consolidato circa l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili, nonché la corrispondenza del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;

[25] La legge 262/2005, approvata il 28 dicembre 2005, è entrata in vigore il 12 gennaio 2006.
[26] Gli art. 6, 15 e 30 della legge sul risparmio modificano e integrano il TUf per quanto riguarda nello specifico le disposizioni relative alla redazione dei documenti contabili societari e l'introduzione della figura di un Dirigente preposto alla redazione di tali documenti.
[27] L'88% degli intermediari dichiara di far rientrare il TUf e le normative di attuazione nel raggio d'azione della funzione *compliance*. Cfr.: *supra* Capitolo II, paragrafo 3.1.

- il “Direttore Generale”, al quale spetta l’obbligo di dichiarare per iscritto la corrispondenza al vero delle informazioni e dei dati sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria previsti dalla legge e dal mercato;
- il “Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari” (in linea di massima identificabile con il CFO/Direttore Amministrazione Finanza e Controllo), che ha la responsabilità di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la redazione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato, nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario; inoltre, anche in questo caso, è prevista l’attestazione, con apposita relazione allegata al bilancio d’esercizio o consolidato, dell’adeguatezza e dell’effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili nel corso dell’esercizio cui si riferisce il bilancio, nonché della corrispondenza del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili.

A fronte di queste disposizione di legge, le società interessate dovranno intraprendere un necessario processo di allineamento organizzativo, che includerà azioni finalizzate a:

- l’analisi degli impatti della legge su ruoli e responsabilità degli *Organi amministrativi delegati* e della figura del *Direttore Generale* (ove esistente);
- l’identificazione della figura del *Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari* ed il connesso conferimento di adeguati poteri e mezzi per l’espletamento delle nuove responsabilità definite per Legge;
- la definizione dei rapporti tra il *Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari* e gli organismi preposti al controllo (ovvero Collegio Sindacale, Comitato di Controllo Interno, funzione *Internal Audit*, ecc.);
- l’esplicitazione, all’interno dell’organizzazione aziendale, delle responsabilità relative “al fare” e “al controllare”. A fronte della “formale” identificazione dei responsabili finali delle comunicazioni societarie, sarà necessaria una “sostanziale” identificazione delle responsabilità di produzione delle informazioni che partono dai processi di *business*[28].

La Funzione di *internal audit* è chiamata a svolgere, in applicazione del dettato legislativo, un ruolo di assistenza al *management*, come esplicitamente richiesto dalla norma.

[28] Protiviti (2006).

In merito, l'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA) ha pubblicato nel settembre del 2005 un *position paper* dal quale "(…) è possibile individuare le diverse funzioni e i ruoli che l'*Internal Auditing* può svolgere:

a) può fornire un'importante funzione consultiva o può assistere l'organizzazione aziendale nell'identificare, valutare e implementare il sistema di gestione dei rischi e di controllo;
b) può, grazie alla propria indipendenza ed autonomia, svolgere attività di controllo, analisi e verifica, fornendo i propri risultati alla linea manageriale;
c) può svolgere, grazie alle sue competenze, attività di formazione in materia di controllo interno, *risk assessment* e valutazione dell'efficacia/efficienza dei controlli stessi;
d) può essere fonte di competenze e metodi da trasmettere per processi strutturati di autodiagnosi aziendale del sistema di controllo dei processi (*Control Risk Self Assessment*");
e) può formulare pareri oggettivi - basati su opportune evidenze di *audit* - sull'adeguatezza dei controlli implementati nella predisposizione del bilancio e dell'informativa finanziaria.

Tali attività potranno costituire utili strumenti di valutazione per il *Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari* nell'assunzione delle proprie responsabilità, nonché per il Comitato per il Controllo Interno, ove costituito (…)"

L'attività di *internal audit* risulta ampliata, come indicato, anche alla disciplina sul risparmio, con funzioni di controllo, di consulenza, attestazione e formazione che naturalmente implicano un rischio di sovrapposizione con l'attività di *compliance*, laddove essa sia chiamata a verificare la conformità delle prassi operative ai requisiti previsti dalla legge 262/2005, attraverso la consueta attività di verifica, di *assurance* e di consulenza.

In tema di attività di consulenza, ad esempio, le due funzioni sono spesso chiamate a fornire paperi nei confronti dei soggetti "apicali", ma da quanto riportato nel *position paper* dell'AIIA, sembrerebbe che le valutazioni fornite dall'I*nternal Audit* siano prevalentemente riferite al corretto ed efficiente funzionamento dei sistemi di controllo e di gestione dei rischi (e quindi anche della funzione di conformità), mentre alla *Compliance* spetterebbe il compito, se la disciplina entra nel suo perimetro di attività secondo mandato, di verificare l'aderenza

delle prassi operative aziendali alle norme previste, al fine di non incorrere in sanzioni o multe.

E' possibile individuare, pertanto, anche in questo contesto, due diversi livelli di controllo: il primo compiuto sulle singole discipline dall'attività di *compliance*; il secondo compiuto sull'intero sistema dei controlli e di gestione dei rischi dall'*Internal Audit*.

6. Il nuovo Accordo di Basilea

Il secondo Accordo di Basilea rappresenta, probabilmente, l'elemento di maggior rilievo nel contesto regolamentare che ha preso il via negli ultimi anni a livello internazionale.

Esso ha rivoluzionato il rapporto fra banche e clienti, imponendo una maggiore trasparenza informativa, con l'obiettivo precipuo di pervenire a metodi di definizione del *pricing* del credito fondati sull'analisi della rischiosità effettiva della controparte e garantire, per questa via, un rendimento agli investimenti proporzionale al livello di rischio assunto; contemporaneamente esso ha stravolto le tecniche di determinazione del patrimonio ai fini di vigilanza, dettando nuovi criteri e regole per la definizione dei coefficienti patrimoniali a copertura dei rischi di credito, di mercato e introducendo *ex-novo* il patrimonio a copertura dei rischi operativi.

L'Accordo è articolato in tre pilastri: i requisiti minimi patrimoniali delle banche a fronte dei rischi assunti nello svolgimento della propria attività; il processo di supervisione prudenziale originato dalle autorità di vigilanza; la disciplina del mercato.

I requisiti di capitale sono commisurati ai rischi di credito, di mercato e operativi, che l'intermediario si trova a fronteggiare nell'esercizio della sua attività di impresa e, per ognuno di questi rischi, sono stati stabiliti dei criteri di calcolo dell'ammontare di capitale da accantonare, prevalentemente incentrati sui meccanismi di definizione dei rating interni.

Nella versione dell'Accordo del giugno del 2006, nella Parte 3, relativa al secondo pilastro, titolato "*Supervisory Review Process*", si legge che: «(...) *A further important aspect of Pillar 2 is the assessment of compliance with the minimum standards and disclosure requirements of the more advanced methods in Pillar 1, in particular the Internal Rating Based (IRB) framework for credit risk and the Advanced Measurement Approaches (AMA) for operational risk. Supervisors must ensure that these requirements are being met, both as qualifying criteria and on a continuing basis*»(§ 724).

Vediamo, allora in che cosa consiste questo processo di verifica della conformità con riferimento all'utilizzo dei metodi avanzati per la misurazione, rispettivamente, del rischio di credito e operativi; a tal proposito, verranno analizzati nei paragrafi seguenti le disposizioni contenute nel documento di consultazione della Banca d'Italia, che recepisce gli orientamenti del Comitato di Basilea.

6.1. La misurazione del rischio di credito

In merito ai meccanismi di calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito, la Banca d'Italia, nel documento di recepimento della nuova regolamentazione prudenziale internazionale[29], riporta, al § 4 e relativi sottoparagrafi, i "Requisiti organizzativi" necessari per l'utilizzo dei metodi di valutazione del rischio basati sulla definizione dei *rating* interni.

Il paragrafo 4.3.3 descrive il "Ruolo degli organi con funzioni di controllo", riportando testualmente che: «Spetta agli organi di controllo aziendale l'alta vigilanza sull'adeguatezza e sulla coerenza del sistema dei *rating* con i requisiti minimi stabiliti dalla normativa. Per lo svolgimento delle proprie attribuzioni, è necessario che tali organi conoscano gli aspetti basilari del sistema *Internal Rating Based* (IRB) e che si instaurino adeguate forme di comunicazione con gli organi amministrativi, esecutivi e con l'*Internal Audit*. Essi, inoltre, avvalendosi dell'apporto delle strutture di controllo interno, valutano – nell'ambito della più generale attività di verifica del processo del credito – la funzionalità e l'adeguatezza dei controlli previsti sul sistema dei rating interni».

Nel testo di consultazione sottoposto dalla Banca d'Italia all'attenzione del sistema bancario si parla genericamente di "organi di controllo aziendale", ma non si stabilisce quali siano questi organi, anche se la necessità di instaurare "adeguate forme di comunicazione" nei confronti, fra gli altri, dell'*Internal audit*, sembra escludere che, con il generico termine "organi di controllo", si faccia riferimento ad esso. Potrebbe invece, ma il documento non lo specifica, trattarsi di una possibile Funzione di verifica della conformità, alla quale siano state attribuite anche responsabilità e competenze in relazione all'applicazione del secondo accordo di Basilea. Il mancato riferimento ad un organo specifico, non ci consente neppure di escludere la possibilità che questa attività di verifica sia svolta direttamente dalla Funzione di

[29] Banca d'Italia (2006b).

risk management, essendo la stessa inclusa fra le funzioni coinvolte nel Sistema dei Controlli Interni e, pertanto, identificabile come "organo di controllo aziendale".

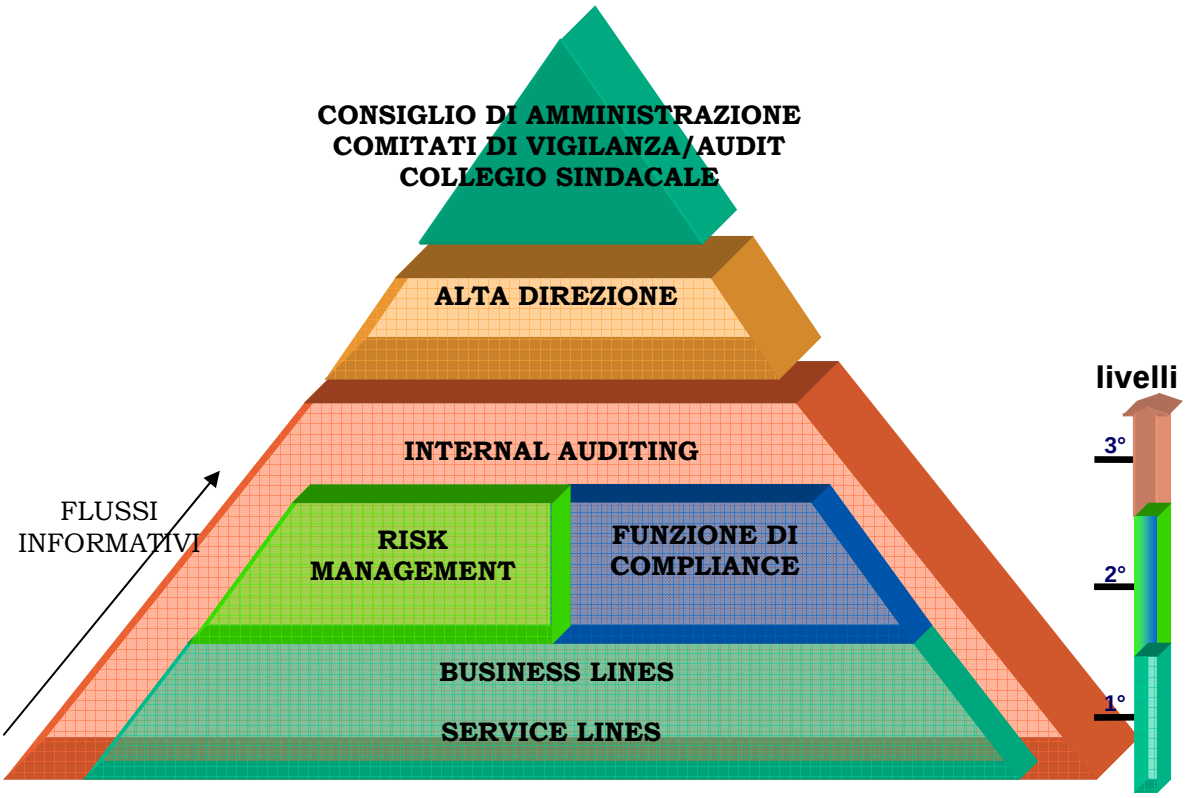
Il paragrafo 4.4 e successivi sotto paragrafi introducono tre livelli di controllo:

- Controlli di primo livello (§ 4.4.1): «sono effettuati dalle stesse strutture operative coinvolte nel processo di attribuzione del *rating* e sono di tipo automatico ovvero sono disciplinati da appositi protocolli operativi (ad esempio controlli di tipo gerarchico). Essi sono finalizzati alla verifica della correttezza, completezza e coerenza interna delle informazioni utilizzate dal modello nonché del corretto svolgimento delle attività propedeutiche all'assegnazione del *rating*».
- Controlli di secondo livello, la validazione interna (§ 4.4.2): «sono incentrati sul processo di validazione, costituito da un insieme formalizzato di attività, strumenti e procedure volte a valutare l'accuratezza delle stime di tutte le componenti rilevanti di rischio e ad esprimere un giudizio in merito al regolare funzionamento, alla capacità predittiva e alla *performance* complessiva del sistema IRB adottato. Attraverso l'attività di validazione l'azienda verifica nel continuo e in maniera iterativa l'affidabilità dei risultati del sistema di *rating* e il mantenimento della sua coerenza con le prescrizioni normative, con le esigenze operative aziendali e con l'evoluzione del mercato di riferimento».
- Controlli di terzo livello, la revisione interna (§ 4.4.3): «si sostanziano nella supervisione sulla funzionalità del complessivo assetto dei controlli sul sistema di *rating*. Le attività condotte nell'ambito della revisione interna devono consentire l'accertamento della complessiva coerenza e fondatezza dei risultati della validazione, nonché della perdurante conformità del sistema IRB ai requisiti minimi stabiliti dalle norme vigenti. Le valutazioni formulate a seguito della revisione interna, da effettuare con cadenza almeno annuale, assumono particolare rilevanza ai fini dell'individuazione, da parte delle strutture e/o degli organi competenti, delle azioni necessarie a ricondurre l'azienda su adeguati livelli di conformità o a introdurre miglioramenti nel sistema. I controlli di terzo livello sono condotti dall'*internal audit* (…). Al fine di rafforzare la sua indipendenza, l'*internal audit* non deve essere direttamente coinvolto nella progettazione e nello sviluppo del sistema di *rating* interni, fatta eventualmente

salva la possibilità di svolgere un ruolo di consulenza, soprattutto nella fase di avvio del complessivo progetto di realizzazione del sistema IRB stesso. La revisione interna deve tenere costantemente e tempestivamente informati i vertici aziendali (organo amministrativo e alta direzione) e gli altri organi di controllo (*audit committe*, collegio sindacale) attraverso periodici resoconti sulle attività svolte (…)».

Da quanto detto risulta un articolato sistema dei controlli interni: i tre gradi di controllo devono essere svolti in sede diversa e con precisi livelli gerarchici.

Figura 3.3: Il Sistema dei controlli a seguito dell'introduzione della Funzione compliance



Fonte: Sassi P. (2006).

Anche in questo caso, sebbene non vi sia un espresso pronunciamento in merito alla presenza di una funzione di *compliance*, è possibile individuare una precisa attività di "verifica del mantenimento della coerenza con le prescrizioni normative e le esigenze

operative aziendali" del sistema di *rating* adottato, che sembra configurare nel cosiddetto "secondo livello di controllo" l'attività di *compliance.*

La Banca d'Italia, d'altro canto, mentre individua esattamente gli organi preposti allo svolgimento delle attività previste per il primo e il terzo livello di controllo, rispettivamente "le stesse strutture operative coinvolte" e "l'*Internal audit*", quando introduce il "controllo di secondo livello" non individua nello specifico un organo, ma parla genericamente "dell'azienda", lasciando trasparire l'opportunità per ogni società di prevedere un organo apposito o meno a seconda delle circostanze (dimensioni aziendali, complessità dell'attività svolta).

Riguardo alle possibili aree di sovrapposizione fra le diverse attività di controllo, mentre così come formulate non si intravedono conflitti o possibili duplicazioni di costi fra il primo e il secondo grado di controllo, alcuni problemi potrebbero nascere nell'interpretazione dei ruoli fra la Funzione di *internal audit* (che opera il controllo di terzo livello) e la funzione preposta al controllo di secondo livello e al cosiddetto processo di "validazione".

Infatti, in quest'ultimo caso, è attribuita ad entrambe le funzioni l'accertamento della "conformità del sistema IRB ai requisiti minimi stabiliti dalle norme vigenti", nonostante il paragrafo 4.4.3 esordisca attribuendo ai "Controlli di terzo livello" "la supervisione sulla funzionalità del complessivo assetto dei controlli sul sistema di *rating*", lasciandoci intendere che, anche in questo caso, è possibile estendere l'interpretazione, ormai più diffusamente accreditata, ritrovata anche nel dettato normativo di altre discipline.

In ogni modo, resta inteso che è possibile che si creino momenti di sovrapposizione fra le funzioni dell'*Internal Audit* e l'attività di verifica della conformità prevista al secondo livello di controllo e che, inoltre, non si fa menzione esplicita di una Funzione *compliance*.

In questo caso, pertanto, sarà evidentemente necessario riesaminare attentamente il tema, una volta che l'Autorità di vigilanza avrà proposto un *framework* regolamentare complessivo nella forma di Istruzioni di Vigilanza.

6.2. La misurazione del rischio operativo

Anche nel documento di recepimento della regolamentazione prudenziale relativa all'utilizzo dei metodi avanzati per il rischio operativo[30], la Banca d'Italia al § 2.3.2 introduce i "Meccanismi di governo societario per i rischi operativi", riportando i compiti e le

[30] Banca d'Italia (2006c).

responsabilità in materia di governo e controllo dei rischi operativi dei seguenti organi aziendali:

a) Consiglio di Amministrazione;

b) Alta Direzione;

c) Collegio Sindacale;

d) *Internal Audit*;

e) Funzione di controllo dei rischi operativi.

Ci soffermiamo in particolar modo ad analizzare l'attività svolta dall'*Internal Audit* e dalla Funzione di controllo dei rischi operativi:

«L'*Internal Audit* verifica la validità del sistema di controllo dei rischi operativi. Coerentemente con quanto stabilito dal modello di controllo adottato, effettua revisioni periodiche sui sistemi di gestione e di misurazione dei rischi operativi, al fine di valutarne la funzionalità e l'efficacia nonché la conformità con i criteri minimi di idoneità. (…). Rilevanza centrale dell'attività svolta dall'*Internal Audit* della capogruppo è la revisione del processo di convalida interna (a cui si fa riferimento nel successivo par. 2.4.), finalizzata essenzialmente a verificare l'adeguatezza, la completezza e l'affidabilità delle procedure, delle metodologie e delle infrastrutture informatiche di supporto all'attività di convalida interna. Le attività condotte nell'ambito della revisione, (…), devono consentire l'accertamento (…) della perdurante conformità dei sistemi di gestione e misurazione dei rischi operativi ai requisiti minimi stabiliti dalle norme vigenti. Le valutazioni formulate a seguito della revisione interna assumono particolare rilevanza ai fini dell'individuazione, da parte delle strutture e/o degli organi competenti, delle azioni necessarie a ricondurre l'azienda su adeguati livelli di conformità o a introdurre miglioramenti nel sistema. (…) L'*Internal Audit* riferisce regolarmente e direttamente ai vertici aziendali delle attività di revisione effettuate e dei connessi risultati. Con cadenza annuale, l'*Internal Audit* della capogruppo, avvalendosi anche dei riferimenti forniti dall'*Internal Audit* delle altre società del gruppo, predispone un'apposita relazione che illustra le attività svolte in materia di revisione dei sistemi di gestione e misurazione nonché del processo di convalida interna dei rischi operativi, (…)».

Riguardo alla Funzione di controllo dei rischi operativi «I compiti che spettano a tale funzione comprendono la progettazione, lo sviluppo, l'esecuzione e la manutenzione dei sistemi di raccolta e conservazione dei dati sui rischi operativi, di monitoraggio e *reporting*, di formazione in materia di rischi operativi, di determinazione del requisito patrimoniale, nonché

di verifica dell'effettivo utilizzo del sistema di misurazione nell'ambito dei processi decisionali e dei sistemi di gestione quotidiana dei rischi operativi. La funzione deve essere dotata di adeguate risorse, che abbiano maturato professionalità nella gestione e nelle metodologie di misurazione dei rischi operativi e abbiano consapevolezza dei processi aziendali. Il responsabile della funzione riferisce regolarmente e direttamente ai vertici aziendali delle attività effettuate e dei connessi risultati. (…). Ai fini dell'assegnazione delle responsabilità della funzione di controllo dei rischi operativi, le banche individuano il modello organizzativo che ritengono più adeguato alle proprie caratteristiche operative e dimensionali».

Al paragrafo seguente, la Banca d'Italia introduce il "processo di convalida interna" (§ 2.4), che deve essere gestito da un "organismo interno indipendente dall'*Internal Aauditing*", il quale avrà a sua volta il compito di verificarne il funzionamento.

«Il processo di convalida interna è costituito da un insieme formalizzato di attività, strumenti e procedure volte a valutare nel continuo la qualità dei sistemi di gestione e di misurazione dei rischi operativi, nonché la loro coerenza con le prescrizioni normative, con le esigenze operative aziendali e con l'evoluzione del mercato di riferimento. L'effettiva indipendenza della funzione responsabile della convalida interna va valutata tenendo conto che essa:

- a prescindere dalla sua collocazione nell'ambito dell'organizzazione aziendale, sia funzionalmente autonoma dal personale a vario titolo responsabile della gestione quotidiana dei rischi operativi nei segmenti di operatività;
- abbia un responsabile che non si trovi in situazioni di dipendenza gerarchica rispetto ai soggetti responsabili delle attività da monitorare;
- sia dotata di un numero di risorse adeguato, con idonee competenze specialistiche e con remunerazione non correlata alla *performance* delle attività oggetto di riscontro;
- sia separata dalla funzione di *internal audit*; quest'ultima è poi chiamata a valutare se la collocazione organizzativa dell'unità che effettua la convalida interna possa comprometterne l'indipendenza».

La Banca d'Italia, in questo ultimo caso, descrive una funzione le cui caratteristiche sono molto simili a quelle previste per la Funzione *compliance*; non si fa però esplicito riferimento ad essa.

Questo "organismo interno indipendente dall'*Internal Audit*" deve occuparsi della "convalida interna" dei sistemi di gestione e di misurazione dei rischi operativi, nonché della loro coerenza con le prescrizioni normative e le esigenze operative aziendali; mentre l'*Internal* A*udit* è chiamato a verificare l'adeguatezza di tale processo.

Possibili inefficienti sovrapposizioni possono nascere dalla prescrizione in virtù della quale l'*internal audit* "effettua revisioni periodiche sui sistemi di gestione e di misurazione dei rischi operativi, al fine di valutarne la funzionalità e l'efficacia nonché la conformità con i criteri minimi di idoneità", non essendo specificato, al momento, il tipo di verifiche che devono essere svolte e in che modo si differenziano da quelle compiute attraverso il processo di convalida interno, potrebbero sorgere, in alcuni casi, problemi di duplicazioni di processi e dei conseguenti costi.

Anche in questo caso, tuttavia, così come nel precedente processo di verifica dei sistemi IRB, è identificabile la volontà di individuare tre livelli di controllo svolti rispettivamente da: la funzione di controllo dei rischi operativi; l'organo preposto al controllo interno; l'i*nternal audit*.

7. Riflessioni conclusive

Ben oltre la complessità operativa interna di ogni intermediario, che pure abbiamo visto determinare la vasta eterogeneità degli atteggiamenti aziendali verso la *compliance*, ulteriori fattori di complessità e di soggettività interpretativa da parte delle aziende, in merito allo svolgimento della funzione di verifica della conformità sono introdotti dalla proliferazione normativa che caratterizza il contesto attuale e dall'assenza, per il momento, di un chiaro e concreto coordinamento normativo (leggi e regolamenti spesso emanati in contesti differenti e rispondenti a differenti obiettivi).

Attraverso lo studio di alcune delle discipline che coinvolgono l'attività di *compliance* e di *internal audit*, è stato possibile individuare una comune linea di demarcazione che distingue le due funzioni e ne definisce le rispettive competenze, sia in tema di prestazione di consulenza, sia in tema di attività di attestazione delle procedure aziendali, che di verifica.

In alcuni casi, seppure in maniera non sempre così netta, è stato possibile individuare delle differenze nella "natura dei controlli" effettuati dall'organo di *compliance* e dall'I*nternal Audit*, che portano a chiarire le difformità fra una attività di consulenza finalizzata all'interpretazione si specifici processi operativi aziendali nell'ambito delle normative

applicabili (funzione di verifica della conformità) e la prestazione di servizi di sostegno e assistenza intesi a fornire valore aggiunto e migliorare i complessivi processi di *governance*, *risk management* e controllo dell'intera organizzazione, senza assumerne responsabilità manageriali (funzioni di *auditing*). In questi termini, mentre l'attività di *compliance* risulta essere per sua stessa natura un servizio obbligatorio, connaturato con il ruolo preventivo della funzione, quella di *Internal Audit* si caratterizza per essere una attività di consulenza "a chiamata", o su iniziativa della medesima funzione, focalizzata sulla necessità che il progetto/processo risulti coerente con le attività di *business* e con il generale obiettivo di contenimento dei rischi aziendali considerati nel loro complesso.

In altri termini, mentre l'oggetto dell'attività di consulenza riguarda, nel caso della Funzione *compliance*, la legittimità stessa delle procedure aziendali e può essere sviluppata con il sostegno della Funzione Legale; la consulenza prestata dall'*Internal Audit* è svolta sulle varie operazioni al fine di garantire la coerenza dell'operatività dell'azienda nell'ambito del sistema delle strategie d'impresa.

L'attività consultiva della funzione di *compliance* è svolta *ex-ante*, in fase di attuazione dei presidi, tenuto conto, ancora una volta, del ruolo preventivo della funzione stessa; ma anche *ex-post*, in fase di monitoraggio dei processi o quando si siano manifestate, o siano state segnalate dall'*audit*, carenze nei processi o nelle procedure, al fine di colmare i *gap* emersi.

Le due funzioni sono chiamate, come visto in precedenza, a prestare attività di *assurance* dei processi e delle procedure aziendali; ma anche in questo contesto possono essere individuate delle differenze fra le attività svolte da ognuna di esse.

L'attività di *assurance* può riguardare l'assetto organizzativo, il sistema delle deleghe e dei poteri, il sistema dei controlli interni, i processi e le procedure aziendali, nonché le attività di *reporting* interno e di informativa alla clientela. In merito a questi aspetti, la Funzione *compliance* fornisce attività di a*ssurance* garantendo la corretta applicazione delle norme nei diversi momenti che interessano la vita aziendale; mentre la Funzione di *auditing* interno valuta obiettivamente ognuno di questi elementi, al fine di apprestare un giudizio indipendente in merito alla loro pertinenza ai requisiti previsti per il buon funzionamento della azienda stessa.

Tabella 3.3: L'attività di *assurance*: i compiti e le responsabilità della Funzione *compliance* e dell'*Internal auditing*

Attività di assurance	FUNZIONE INTERNAL AUDITING	FUNZIONE COMPLIANCE
Assetto organizzativo	Valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo relativamente ai requisiti previsti per il "buon funzionamento" dell'azienda. I principali fattori di analisi periodica: 1) Dimensionamento; 2) Struttura aziendale; 3) Livelli gerarchici; 4) Processi decisionali.	• Linee di business esistenti: la Funzione di Compliance guida l'applicazione della normativa, coordinando le funzioni aziendali coinvolte, in occasione di introduzione, cambiamenti o aggiornamenti della normativa. Valuta, quindi, i rischi di mancato rispetto della Policy di Compliance aziendale • Sviluppo di nuovi prodotti e/o linee di business: valutazione ex ante della conformità alla regolamentazione di riferimento nonché nella prevenzione e nella gestione dei conflitti di interesse.
Sistema delle deleghe e dei poteri	Valuta la corrispondenza tra il sistema di deleghe e poteri definito all'interno dell'azienda e quanto statuito dalle specifiche delibere del Consiglio di Amministrazione.	Valuta che l'allocazione delle deleghe e dei poteri consenta un adeguato trattamento della tematica del conflitto di interesse,
Sistema dei controlli interni	Analizza l'adeguatezza del Sistema dei Controlli Interni, valutando in particolar modo: • il presidio complessivo offerto contro tutti i rischi, incluso quello di compliance; • l'efficacia ed efficienza dei processi aziendali; • la salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite; • coerenza dei presidi organizzativi rispetto all'evoluzione delle strategie aziendali ed al cambiamento del contesto di riferimento.	Aggiorna l'universo dei rischi di non conformità e propone l'introduzione di fattori di mitigazione e di controllo integrativi ritenuti necessari per il loro contenimento o per la loro eliminazione. In particolare, attraverso un'ampia ed esaustiva attività di assessment periodico, analizza e valuta in termini di rispondenza alle norme dei processi aziendali, al fine di predisporre i piani di intervento atti a rimuovere i *gap* riscontarti.
Modelli di gestione del rischio	Analizza i modelli di gestione del rischio adottati dall'azienda al fine di verificarne il loro corretto ed efficace funzionamento.	Con riferimento agli adempimenti normativi che interessano la società, la FC ha il compito di provvedere all'aggiornamento del modello di gestione del rischio di non conformità adottato; deve inoltre valutare l'impatto della normativa sui modelli di gestione dei rischi che la società adotta.
Processi	Effettua un'attività di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione attraverso la valutazione dei processi di *risk management*, controllo e *governance* con l'obiettivo di fornire al *management* un giudizio di affidabilità sul fatto che il sistema di controllo, in tutte le sue articolazioni e qualunque sia il modello adottato, sia in grado di presidiare i rischi emergenti, prevenendone o mitigandone l'impatto sugli obiettivi aziendali, di *business* e di governo.	Svolge un attività di *assurance*, ex ante, della conformità dei processi alla normativa di riferimento; propone modifiche organizzative atte a rimuovere eventuali gap riscontrati e prevenire e contenere il rischio di non conformità.

	Anche lo stesso processo di compliance, come le altre componenti del sistema di controlli interni, è sottoposto alla valutazione di *assurance* da parte dell' IA.	
Procedure	Come previsto dagli standard professionali, di norma, l'Internal Audit non partecipa alle fasi di disegno delle procedure aziendali e pertanto l'attività di *assurance* dei processi aziendali non è strettamente richiesta. Tuttavia in alcune organizzazioni per ragioni derivanti da prassi consolidate (le dimensioni operative dell'intermediario, specifiche competenze e/o ruoli assunti dall'internal audit) la validazione delle procedure organizzative viene assegnata all'*Internal auditing*, con l'obiettivo di garantire: • l'ordinata e corretta prestazione dei servizi; • l'adeguata definizione delle responsabilità e del presidio delle attività da parte delle linee operative; • la ricostruzione delle modalità operative; • un'adeguata vigilanza interna sulle attività svolte. La funzione di *Intenal audit* potrà anche essere chiamata a fornire un parere, non vincolante, in sede di emanazione di una nuova procedura, ai fini dell'efficacia di quest'ultima nel definire il flusso operativo e a garantire un costante presidio di controllo e di monitoraggio.	Considerato il ruolo proattivo della FC nella gestione del rischio di non conformità, essa deve far sì che le procedure organizzative siano tali da prevenire la violazione di norme di eteroregolamentazione ed autoregolamentazione e deve pertanto svolgere un'attività di validazione ex ante e nel tempo delle procedure in relazione al principio di conformità alla normativa di riferimento. Tale attività è da ricondursi in particolare alle procedure che siano state rilevate sensibili a rischi di *compliance* e di reputazione nell'ambito del risk assessment condotto dalla FC.

Fonte: AIIA, Aicom (2007), Position Paper, Documento di consultazione.

Infine, riguardo all'attività di verifica, la Funzione *compliance* opera un monitoraggio sulle procedure e sui processi, nonché sulle singole operazioni o prodotti, conformemente all'obiettivo di individuare i possibili rischi di non-conformità; mentre l'A*uditing* interno è chiamato a verificare il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e dei meccanismi di gestione dei rischi nel loro complesso (rischi strategici, operativi, di credito, di mercato, reputazionale e di non conformità, altri rischi), al fine di individuare eventuali carenze e, ove necessario, predisporre adeguate soluzioni organizzative attraverso la consulenza ai vertici aziendali.

In altri termini, la Funzione *compliance* effettua verifiche analitiche, anche attraverso processi di *risk-assessment*, sviluppate direttamente dalla Funzione stessa, oppure dalle diverse unità operative coinvolte, in base a disposizioni dettate e validate dalla *Compliance*. Questa funzione rientra, dunque, a pieno titolo nell'attività di controllo di secondo livello.

All'*Internal Audit*, al contrario, è richiesta la padronanza dell'intero sistema di *business* e dei controlli interni, la sua attività di supervisione è svolta prevalentemente a distanza, ma anche attraverso visite ispettive in loco (nell'ottica della vecchia funzione di ispettorato) con specifico riferimento alle aree giudicate più rischiose a seguito dei risultati rivenienti da processi valutativi e di *scoring*, basati su indicatori di anomalia, emersi sia dalle analisi dirette, che dalla rielaborazione delle informazioni ricevute dai livelli di controllo sottostanti (controlli di linea, *risk management*, *compliance*).

L'attività di verifica svolta dalla Funzione *compliance* può essere idealmente suddivisa in due fasi: le verifiche che potremmo definire ordinarie, e le verifiche cosiddette straordinarie.

Le prime consistono nell'esame del funzionamento dei controlli di primo livello, in base alle procedure individuate dalla *Compliance* stessa, in fase di *assurance* e consulenza; tale attività viene condotta attraverso un adeguato e sistematico processo di *reporting* periodico o eccezionale, quando si ravvisano situazioni di particolare rischiosità. Pertanto, le verifiche di pertinenza della Funzione di *compliance*, in linea di principio, dovranno riguardare l'esistenza, l'adeguatezza e il rispetto di presidi organizzativi presso le strutture operative, al fine di verificare che questi presidi siano organizzati e funzionino correttamente.

Le verifiche straordinarie sono, invece, richieste su materie specifiche (quali l'attività in titoli dei dipendenti della banca, la gestione dei conflitti d'interesse, l'antiriciclaggio o altri rischi ritenuti imprescindibili da ogni azienda) o in condizioni di particolare rilevanza di volta in volta individuate dalla banca e riportate nel relativo mandato.

In questi casi, la *Compliance* può svolgere anche verifiche dirette sul campo; va da sé che la capacità di *budget* e le risorse umane dedicate dovranno essere adeguate all'ampiezza e alla complessità di queste esigenze straordinarie.

Per le proprie verifiche, sia "ordinarie" che "straordinarie", peraltro, la Funzione di *compliance* potrebbe avvalersi delle risorse professionali della struttura di *Internal Audit*, purché questo avvenga sulla base di un rapporto chiaro e possibilmente formalizzato, che preveda comunque la valutazione finale delle risultanze emerse a carico della Funzione di *compliance*[31].

[31] IIA, Aicom (2007), Position Paper, documento di consultazione.

E’ auspicabile che lo spirito di collaborazione che anima le due funzioni raggiunga il suo massimo grado di intensità nell’attività di verifica, affinché si possa evitare la duplicazione di attività ed elevare il grado di efficacia ed efficienza per la società.

Dunque, laddove si configuri un sistema di controlli integrato e incardinato gerarchicamente, sviluppato su diversi livelli, gestiti da organismi autonomi e dotati di autorevolezza e delle necessarie risorse umane e materiali, è possibile strutturare un processo efficace e privo di inutili duplicazioni di costi, finalizzato al perseguimento dell’obiettivo della diffusione di una cultura del controllo e della conformità, mediante la collaborazione attiva fra le diverse funzioni coinvolte.

Tabella 3.4: Obiettivi, metodi e interventi della Funzione Compliance e dell’Internal Audit

FUNZIONE COMPLIANCE	INTERNAL AUDITING
OBIETTIVI ➢ IDENTIFICAZIONE RISCHI DI COMPLIANCE ➢ PROCESSI CONFORMI A NORME E REGOLE **METODO** VISIONE ANALITICA DEI RISCHI **INTERVENTO** *BOTTOM UP*: ANALISI DI TUTTI I PROCESSI ESPOSTI AI RISCHI DI COMPLIANCE	**OBIETTIVI** ➢ VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO ➢ PROCESSI PIU’ EFFICIENTI ED EFFICACI **METODO** VISIONE SINTETICA DEI RISCHI **INTERVENTO** *TOP DOWN*: APPROFONDIMENTO DI AREE A RISCHIOSITA’ ELEVATA

Fonte: Sassi P. (2006).

A tal fine è necessario che le relative competenze siano espressamente definite in un documento dal quale traspaiano anche le connesse responsabilità.

L’analisi fin qui esposta ha messo in evidenza come si presentino diversi elementi di incertezza e momenti di apparente sovrapposizione fra più funzioni chiamate a svolgere

compiti molto prossimi fra loro. Tuttavia, la linea espressa dalla Banca d'Italia nel documento di recepimento della nuova regolamentazione prudenziale internazionale, riguardo al metodo dei rating interni per il rischio di credito, e individuata, in maniera analoga, dalla direttiva MiFID, con la quale si introduce un'articolazione dei sistema dei controlli su tre livelli, sembra poter essere utilmente accolta e portarci alla considerazione che, quando saranno stati superati i limiti operativi di coordinamento fra le varie disposizioni e le diverse attività degli organismi aziendali, sarà possibile escludere la possibilità di sovrapposizione fra l'attività di *internal audit* e quella di *compliance* e intraprendere un processo di effettiva generazione del valore per tutta l'azienda.

E' necessario, in conclusione, che sia fatta chiarezza su un elemento di basilare rilevanza al fine di poter attribuire ruoli e competenze specifiche alla due funzioni: la *Compliance* è l'organo posto a presidio del rischio di non conformità, ma essa non assume responsabilità dirette riguardo ai possibili danni o alle sanzioni che possano generarsi a seguito del verificarsi di un evento attinente la *compliance*; questa responsabilità attiene alle unità *business* che hanno generato il danno; pertanto, il controllo operativo è di competenza delle dirette unità di *business*, così come indicato dalla Banca d'Italia nel cosiddetto primo livello di controllo[32].

La Funzione di *compliance* è, invece, responsabile della coerenza del proprio operato ai principi di conformità; responsabili, altresì, della supervisione complessiva del sistema di gestione del rischio di non conformità alle norme sono il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale, come indicato nel documento di consultazione sulla *compliance* emanato dalla Banca d'Italia lo scorso agosto.

In questo contesto, l'*Internal Audit* non riveste un'attività limitata alla verifica della conformità, ma piuttosto alla valutazione della coerenza dei processi di controllo, di gestione dei rischi e di *corporate governance*.

Ciò detto, mentre l'*Auditing* deve accertare anche i comportamenti del personale impiegato nell'attività di *business*, la *Compliance* opera solo sulla verifica della coerenza dei processi e delle procedure aziendali ai requisiti di conformità alle norme che sono inserite nel suo perimetro di competenza, mentre le verifiche specifiche sui comportamenti riguardano solo alcune normative che, come specificato in precedenza, le saranno state attribuite dal mandato. Del resto, se la Funzione *compliance* dovesse intervenire anche sui comportamenti,

[32] Si veda paragrafo 6.1.

necessiterebbe di un impressionate numero di personale e correrebbe il rischio di sovrapporsi all'attività dell'*Internal Audit*, mentre, la scelta in prevalenza adottata dalle banche è quella di prevedere questo tipo di verifiche solo per quei comportamenti a forte impatto potenziale sui rischi reputazionali o d'immagine dell'azienda[33].

Riguardo ad un altro aspetto particolarmente controverso, più volte si è fatto riferimento al controllo esercitato dall'*Internal Audit* sulla *Compliance* e ci si è chiesto se la *Compliance* debba effettuare verifiche sulla conformità dell'attività svolta dall'*Internal Audit*.

Pare plausibile ritenere che, pur non rientrando fra le sue immediate competenze, in ogni modo, la Funzione *compliance* abbia il dovere morale di denunciare possibili comportamenti non conformi alle norme da parte dell'*audit*, essendo essa, comunque, una funzione indipendente, che riferisce direttamente all'alta direzione.

E' auspicabile, pertanto, che le due funzioni, pur mantenendo competenze e responsabilità distinte, riconoscano il dovere di effettuare reciproci scambi di informazioni, e di rilevare, in ogni caso, quando si renda necessario, le eventuali carenze nell'operato dell'una o dell'altra.

Una precisazione è, infine, doverosa, riguardo alla distinzione esistente fra "attività di *compliance*" e "funzione di *compliance*"; perché il rischio di non conformità, come più volte ricordato, è un rischio trasversale, che coinvolge tutti i livelli dell'attività bancaria, pertanto nessuna attività e nessuna unità operativa può dirsi immune da tale eventualità e pertanto indifferente alla *compliance*.

I compiti e le responsabilità attribuite alla funzione *compliance*, nell'ambito di un articolato sistema di controlli interni e di una attività, quella bancaria, complessa e multiprodotto, non possono che essere circoscritti e ben definiti in strumenti formali e oggettivi, che descrivano attentamente i ruoli e le responsabilità del *compliance officer*, con specifico riferimento in particolare a quelle funzioni che possono presentare sovrapposizioni inutilmente costose ed inefficienti.

Questo processo non può che essere frutto di una *policy* interna alle banche e agli altri intermediari finanziari, in accordo con le caratteristiche peculiari di ognuno di essi, in termini

[33] Si fa notare che la gran parte delle realtà internazionali prevede già da tempo una forte componente di "controllo permanente" per la Funzione di *compliance*, la quale, partecipa a tutte le attività delle banca fin dalla definizione strategica. La tripartizione dei livelli di controllo tipica delle realtà italiane, invece limita l'operato della Funzione di conformità al cosiddetto secondo livello dei controlli; prevedendo la possibilità di intervenire a tutto tondo solo per quella tematiche che le siano state attribuite da mandato, perchè ritenute avere un forte impatto sui rischi di *compliance* e reputazionale.

dimensionali, di attività svolta, di complessità operativa e organizzativa; ma resta inteso che la il rischio di compliance coinvolge e interessa tutti i livelli dell’organizzazione aziendale.

CAPITOLO IV

L'INDAGINE EMPIRICA: I RIFLESSI OPERATIVI DELLA FUNZIONE *COMPLIANCE* NEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI CHE OPERANO IN ITALIA

1. Premessa

Dopo aver affrontato il tema della *Compliance* in chiave organizzativa, in questa ultima parte del lavoro, si proseguirà con un taglio più operativo, mediante l'approfondimento di alcuni aspetti di importanza rilevante per un adeguato sviluppo delle attività di conformità all'interno degli intermediari finanziari.

L'obiettivo è quello di porre l'accento sulle relazioni con le altre funzioni aziendali coinvolte nel processo di *compliance* e, in particolare, con la funzione di *Internal Auditing*, autorità di controllo interno, deputata alla verifica anche dell'attività di conformità.

Come più volte ribadito, il principio dell'indipendenza della *compliance*, enunciato dal Comitato di Basilea e ripreso dalla Banca d'Italia, non preclude in alcun modo la possibilità e l'opportunità di una stretta collaborazione fra le due unità; in un contesto caratterizzato da forti interrelazioni, la garanzia dell'indipendenza deve essere fornita dalla formalizzazione di un mandato, dal quale sia possibile dedurre chiaramente i compiti e le responsabilità di ogni organismo aziendale, e dalla predisposizione di adeguati flussi informativi fra le diverse unità operative e di controllo.

Esistono rilevanti interrelazioni fra la Funzione *compliance* e diverse altre funzioni aziendali (l'*Internal audit*; la Funzione di *risk management*; la Funzione legale; l'organismo di vigilanza di cui al D.Lgs. 231/2001) e, del resto, la collaborazione con tali funzioni consente a quella di conformità di sviluppare le proprie metodologie di gestione del rischio in modo coerente con le strategie e l'operatività aziendale, assicurando nel contempo processi conformi alle normative esterne e ausilio consultivo agli altri organi interni.

Nelle pagine che seguono sono riportati i risultati di una seconda indagine campionaria, compiuta nel periodo marzo-maggio 2007 e sottoposta ad un campione di 31 intermediari finanziari operanti sul mercato italiano.

2. Il questionario

L'indagine è stata eseguita mediante la distribuzione di un questionario, composto da 34 domande, prevalentemente a risposta multipla. Gli aspetti messi in rilievo sono relativi alla struttura operativa, di comunicazione e collaborazione fra la Funzione di *compliance* e gli altri livelli del sistema di controllo interno, con l'obiettivo di metterne in rilievo le criticità e offrendo un approfondimento degli elementi problematici emersi a seguito della prima indagine campionaria e in quel contesto solo accennati, perché evidenziati in una fase ancora prematura di implementazione della funzione di conformità.

L'indagine di seguito riportata vuole analizzare la presenza dei requisiti minimi indicati nel documento di consultazione dalla Banca d'Italia (indipendenza, autonomia, adeguati poteri di indagine, idonee strutture e risorse umane e finanziarie) e rendere manifesto lo stato dei rapporti di collaborazione, le attività di *reporting*, la produzione e la diffusione dei flussi informativi fra le diverse aree dell'attività bancaria o aziendale, dalla cui analisi è possibile rinvenire la struttura dei rapporti gerarchici e di collaborazione.

Le stesse linee guida dell'Aicom[1] (Associazione italiana *compliance*) al principio n. 5 riportano: «La Funzione *compliance* deve essere dotata di mezzi e risorse adeguati; flussi informativi e specifici percorsi formativi devono garantirle nel continuo l'acquisizione di quelle competenze necessarie a svolgere gli interventi previsti dal mandato». Il questionario sottoposto agli intermediari è finalizzato, pertanto, a mettere in luce i seguenti aspetti:

1. L'adeguatezza delle risorse e dei mezzi a disposizione della Funzione *compliance* per svolgere la sua attività;
2. La presenza e la struttura dei flussi informativi da/per la Funzione *compliance*;
3. La previsione di specifici percorsi formativi.

I flussi informativi forniscono una visione d'insieme e sistemica dell'esposizione dell'azienda o del gruppo ai rischi di *compliance*; documentano e formalizzano le necessità operative, in termini di rischi di *compliance*, delle strutture coinvolte: esigenze di formazione del personale, necessità di nuove risorse umane ed economiche, verifica della conformità dei

[1] Aicom (2006).

nuovi prodotti e di revisione dei processi interni. Essi consentono, inoltre, di integrare adeguatamente i *compliance program*, allo scopo di rimuovere le criticità più urgenti e migliorarne progressivamente le *performance*[2].

Il questionario, sottoposto a quegli intermediari che hanno dichiarato di possedere una funzione di conformità, è stato inviato mediante posta elettronica, in casi eccezionali tramite fax.

3. Il campione di riferimento

Mediante il contributo dell'Aicom (Associazione italiana *compliance*) il questionario è stato sottoposto a 31 intermediari finanziari[3], prevalentemente bancari, che nella prima indagine avevano dichiarato di svolgere un'attività di *compliance*.

Il tasso di risposte pervenute è stato del 48% circa (15 intermediari su 31).

La percentuale dei rispondenti si è ridotta sensibilmente rispetto alla prima indagine campionaria, quando aveva raggiunto oltre il 60%; il dato, tuttavia, oltre che fisiologico, è giustificabile dal fatto che negli ultimi mesi, mentre si è assistito ad un proliferare di indagini sulla *compliance* e di momenti di studio e approfondimenti su tematiche attinenti la nuova funzione di controllo, questo interesse crescente da parte della ricerca non è stato seguito dalle tanto attese istruzioni dell'Autorità di vigilanza, a quasi un anno dalla pubblicazione del documento di consultazione.

La complessità delle tematiche inerenti l'attività di *compliance* è, pertanto, ulteriormente incrementata dalle incertezze regolamentari, che hanno caratterizzato gli ultimi mesi. D'altro canto, la scena dei mercati finanziari è stata, di recente, contraddistinta da numerosi e ragguardevoli processi di fusioni bancarie[4], che hanno spostato anche l'attenzione dei vertici aziendali dalle tematiche relative alla gestione aziendale, ai nuovi assetti di controllo e al mutato contesto concorrenziale.

---

[2] Sassi P. (2006).

[3] Il campione così definito presenta un grado di rappresentatività della popolazione delle banche italiane attive al 2005, con esclusione delle sole Banche di credito Cooperativo, del 9% circa.

[4] Solo per fare alcuni esempi, è possibile citare la fusione Intesa – San Paolo, la nascita di Ubi Banca e Banco Popolare, l'arrivo in Italia della francese BNP Paribas che ha acquisito BNL e dell'olandese ABN Amro che ha acquisito Anton Veneta; la più recente fusione Unicredit – Capitalia e Banca Popolare di Milano con la Popolare dell'Emilia Romagna.

Tabella 4.1: Gli intermediari finanziari che hanno risposto all'indagine

Tipo d'azienda	Frequenze	Percentuali
bancaria	13	87%
altri intermediari	2	13%
Totale	**15**	**100%**

Tabella 4.2: Valori medi di campione

Variabile	Media	Dev. Std.	Minimo	Massimo
dimensione (mil Eur)	17.000,07	15.012,22	27	41.997

Nelle valutazioni che seguiranno, dato il più ridotto numero di questionari raccolti, non si procederà, come nel capitolo secondo, alla usuale distinzione degli intermediari in classi dimensionali.

Si segnala, inoltre, che, come evidenziato dalla più bassa deviazione standard (tabella 4.2), il grado di dispersione in termini dimensionali degli intermediari censiti è sensibilmente più esiguo rispetto a quello della precedente indagine e, del resto, i soggetti inclusi nel nuovo campione sono tutte quelle banche che effettuavano già un anno fa un'attività di *compliance* (in prevalenza banche di dimensione medio-grandi o appartenenti a gruppi internazionali)[5].

4. Le evidenze empiriche

La figura 4.1 mostra che nell'86% dei casi le aziende intervistate hanno nominato al loro interno un responsabile dell'attività di *compliance*; il restante 14%, pur svolgendo un'attività di verifica della conformità in capo ad altre funzioni aziendali, non ha ancora individuato formalmente un responsabile.

Il *compliance officer* svolge la sua funzione, in oltre il 64% dei casi, mediante il coordinamento e il governo di una struttura apposita, dedicata all'attività di verifica della conformità; in un altro 21% dei casi il responsabile della *compliance* è a capo anche di altre

[5] Si veda il paragrafo 3.1, capitolo 3.

attività e svolge la gestione del *compliance-risk*, all'interno di una struttura preesistente incaricata anche della gestione dei rischi di *compliance*.

Figura 4.1: E' stato nominato un responsabile per l'attività di compliance?

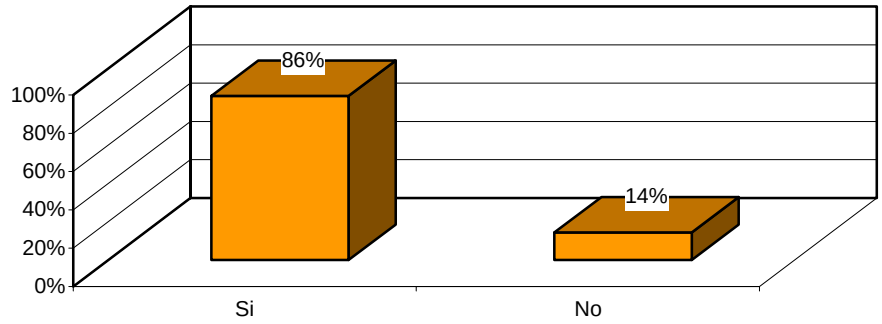
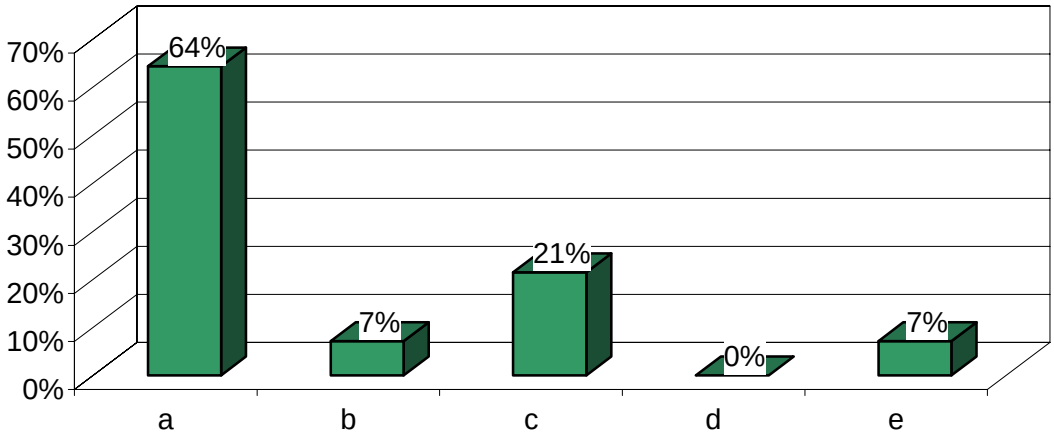


Figura 4.2: Il responsabilie dell'attività di compliance svolge la sua funzione attraverso:

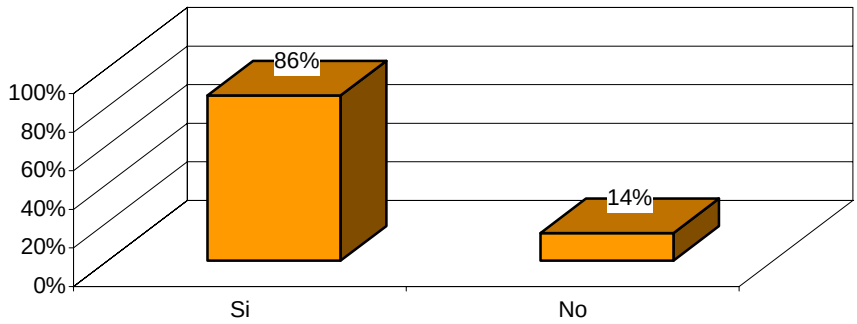


Legenda Figura 4.2:	
Una struttura apposita dedicata all'attività di compliance	a
La gestione e il coordinamento di risorse inserite in aree operative diverse e a cui sono assegnati compiti di compliance	b
Una struttura preesistente incaricata anche della gestione dei rischi di compliance	c
La supervisione dell'attività svolta da soggetti terzi esterni e indipendenti	d
Una struttura appositamente dedicata alla compliance supportata anche da referenti di compliance presenti in altre funzioni aziendali	e

L’attenzione, in questa fase del lavoro, è stata posta in maniera particolare sulla esistenza e sui contenuti dei flussi informativi periodici eventualmente scambiati fra le diverse unità aziendali coinvolte nel processo dei controlli interni.

L’86% degli intermediari dichiara di prevedere dei flussi informativi, più o meno strutturati, fra la funzione di *compliance* e gli altri organi aziendali; solo quelle aziende che non hanno ancora individuato un responsabile, o che svolgono l’attività di verifica della conformità mediante altre funzioni aziendali, non prevedono la produzione di flussi informativi (figura 4.3).

Figura 4.3: Esistono flussi informativi fra la funzione compliance egli altri organi aziendali?



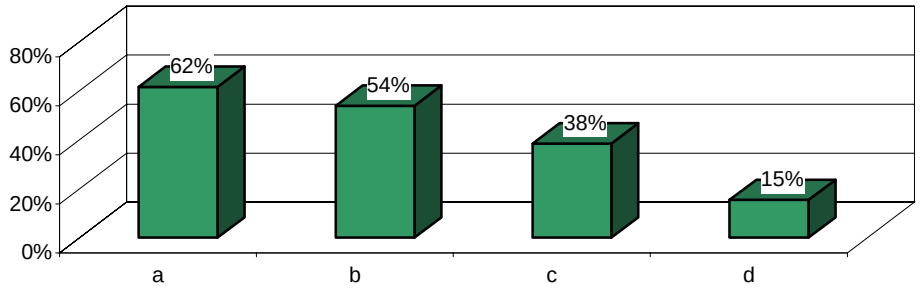
Il contenuto generale dei flussi informativi periodici, nella stragrande maggioranza dei casi, riguarda sia informazioni standard, in merito al personale impiegato, alla tempistica, al numero e alla tipologia di attività svolte, sia valutazioni specifiche, riguardanti i rischi di *compliance* e reputazionali attinenti a singole e ben individuate attività (figura 4.4).

Sono previsti, in maniera ricorrente, due principali tipologie di flussi informativi, distinguibili in base alla periodicità:

- la prima tipologia è normalmente standard anche nel contenuto e viene proposta al responsabile con una cadenza di norma trimestrale;
- la seconda tipologia è invece “straordinaria”, riguarda eventi ritenuti particolarmente rischiosi e viene prodotta al verificarsi di questi eventi (figura 4.5).

In merito alla periodicità dei flussi ordinari, tuttavia, non si evidenzia una prassi consolidata, sono in ogni modo ricorrenti i *report* trimestrali e mensili (figura 4.5).

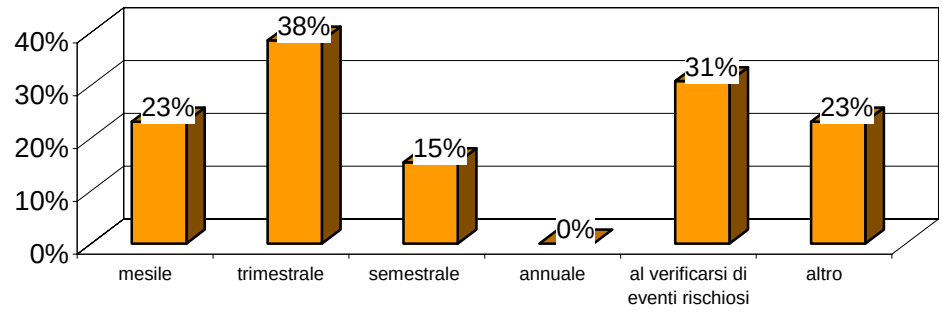
Figura 4.4: I contenuti dei flussi informativi esistenti fra la funzione compliance e gli altri organi aziendali*



*Il totale dei valori percentuali riportati non è pari a 100 perché le società intervistate potevano scegliere anche più di una risposta.

Legenda Figura 4.4:	
Report generale e standardizzato di tipo periodico (attività svolte, personale impiegato…)	a
Assessment specifico sui rischi di compliance e reputazionali	b
Assessment specifico su altre materie revisionate dalla compliance	c
Altro	d

Figura 4.5: La periodicità dei flussi informativi esistenti fra la funzione compliance e gli altri organi aziendali*



*Il totale dei valori percentuali riportati non è pari a 100 perché le società intervistate potevano scegliere anche più di una risposta.

Agli intermediari censiti è stato chiesto se ritenessero adeguate ai compiti da svolgere le risorse, sia qualitative, sia quantitative, in dotazione alla Funzione *compliance*; quasi i due terzi dei rispondenti hanno dichiarato di ritenere adeguate le risorse a loro disposizione, ma la

gran parte di esse ha specificato che, in vista di una riqualificazione dell'attività di *compliance*, conseguente all'entrata in vigore delle nuove istruzioni di vigilanza della Banca d'Italia, queste dotazioni dovranno essere necessariamente riviste (figura 4.6).

Fra coloro che dichiarano di non ritenere adeguate le risorse a disposizione del *compliance office*, il 36% dei rispondenti, le principali mancanze percepite sono sempre relative al personale impiegato, ritenuto troppo esiguo rispetto alla mole di attività da sottoporre alle verifiche di conformità e, nel 20% dei casi, privo di adeguate competenze (figura 4.7). Altro elemento, sicuramente di rilievo a distanza di un anno dalla precedente indagine, riguarda, questo ulteriore 20% di intermediari, che rileva la mancanza della necessaria autorevolezza attribuita alla Funzione di conformità. Tale dato, ricorrente anche in numerosi consessi, che hanno visto la partecipazione di banche e autorità del mercato negli ultimi mesi, potrebbe essere attribuito alla persistente mancanza di una chiara regolamentazione al riguardo.

Figura 4.6: Le risorse qualitative e quantitative della funzione compliance sono adeguate ai compiti da svolgere?

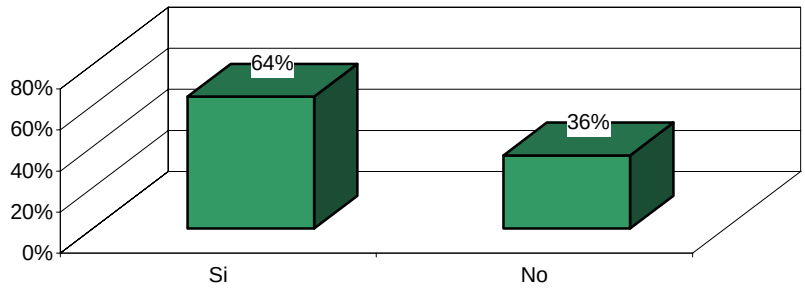
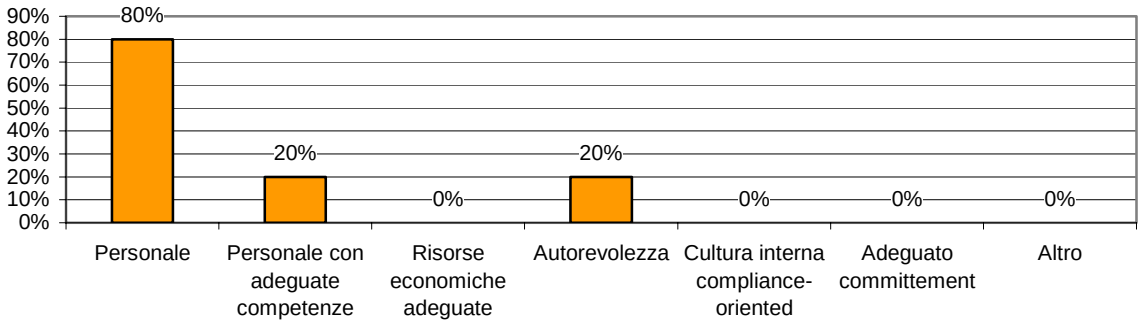
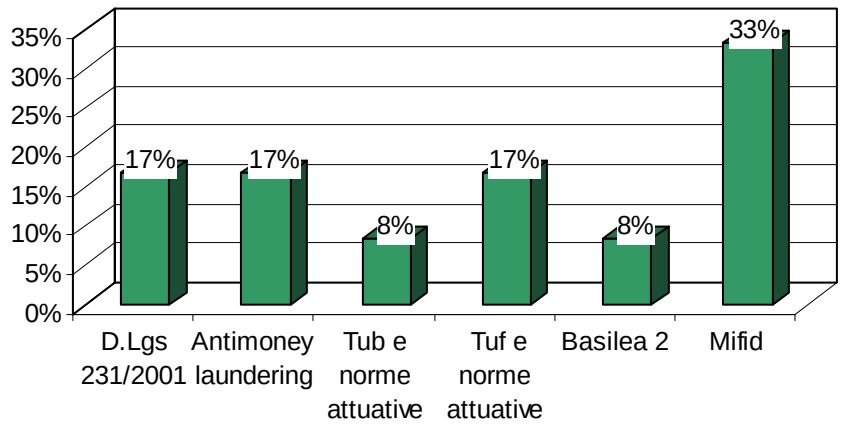


Figura 4.7: Quali sono le carenze percepite?



Fra le tematiche di particolare interesse oggetto dell'attività di *compliance*, è ricorrente la conformità alla direttiva MiFID, che nel 33% dei casi, risulta assorbire più risorse umane rispetto alle altre norme riguardanti l'attività finanziaria; seguono il D. Lgs. 231/2001, l'*Antimoney Laundering*, il Tuf e le norme attuative (figura 4.8).

Figura 4.8: Aree di particolare interesse per l'esercizio dell'attività di compliance



Il 45% degli intermediari dispone fino ad un massimo di tre persone impiegate nell'attività di *compliance*; un ulteriore 27% raggiunge al massimo le 7 unità, e il restante 27% presenta un numero superiore a 7. In media gli intermediari censiti hanno 5 persone che si occupano dell'attività di *compliance*.

Si è chiesto, pertanto, alle società del campione di indicare, a fianco al numero di personale effettivamente impiegato nell'attività di *compliance*, quello che secondo la loro esperienza sarebbe ritenuto adeguato (figura 4.9).

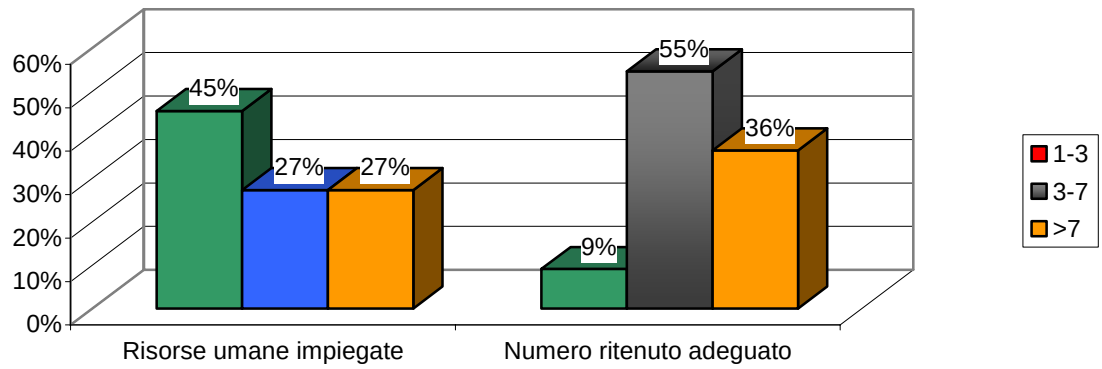
Come si evince dalla figura, quando si fa riferimento al numero ritenuto adeguato, la distribuzione delle frequenze mostra un incremento rilevante della classe da 3 a 7 unità e una riduzione significativa della classe che prevede fino ad un massimo di 3 unità.

In oltre il 90% dei casi si ritiene che il personale impiegato debba essere in numero superiore a 3, con un interessante 36% in base al quale avere più di 7 unità sarebbe idoneo alla propria attività. Il numero ritenuto adeguato è in media di 7 unità.

La figura in questione, per le già espresse motivazioni, dovute alla numerosità dei rispondenti al questionario, non distingue fra società di grandi o piccole dimensioni; tuttavia,

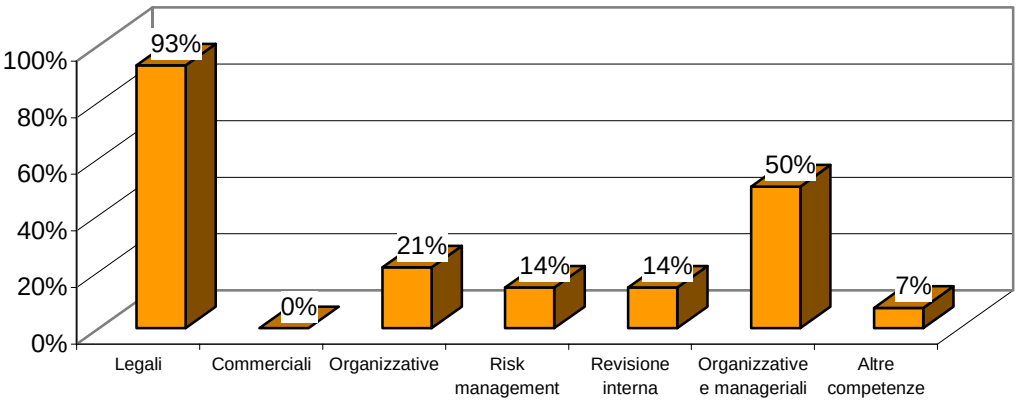
come è naturale attendersi, sono le aziende di dimensione maggiore che ritengono appropriato un numero più elevato di personale.

Figura 4.9: Risorse umane impiegate nell'attività di compliance e numero ritenuto adeguato



Il profilo tipico del *compliance officer* riveniente dall'indagine è quello di un soggetto dotato in prevalenza di competenze legali, organizzative e manageriali, che ha accesso a tutte le attività della banca, sia centrali sia presso strutture periferiche, in prevalenza mediante il contatto diretto con il personale o la presenza di referenti *in loco*; nelle banche appartenenti a gruppi, il *compliance officer* riferisce ad un responsabile della *compliance* per l'intero gruppo (figure 4.10, 4.11, 4.12, 4.13).

Figura 4.10: Quali sono le principali competenze che il compliance officer deve possedere?



*Il totale dei valori percentuali riportati non è pari a 100 perché le società intervistate potevano scegliere anche più di una risposta.

Figura 4.11: E' garantito al compliance officer l'accesso a tutte le attività della banca (sia in strutture centreli che periferiche)?

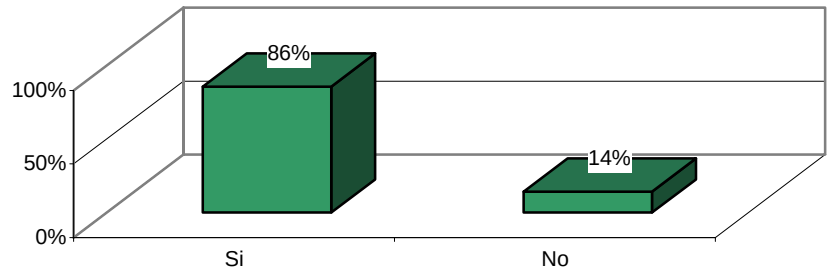


Figura 4.12: In che modo è garantito l'accesso a tutte le attività della banca?

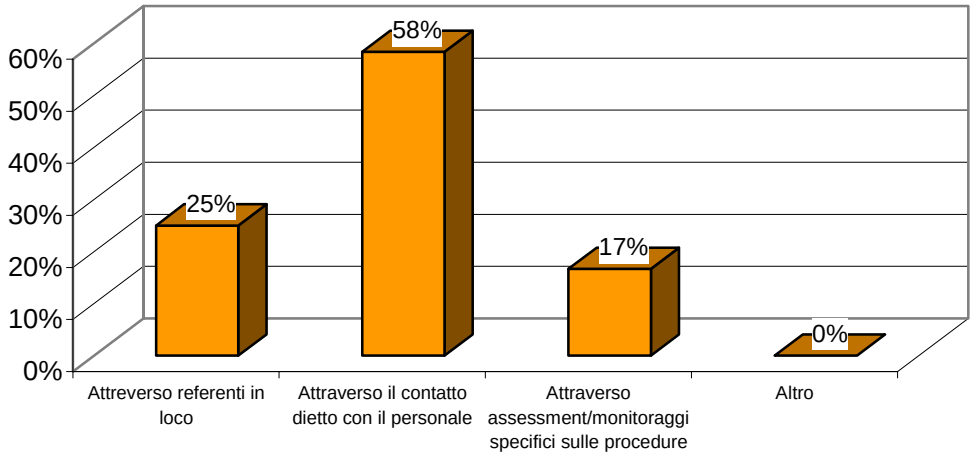
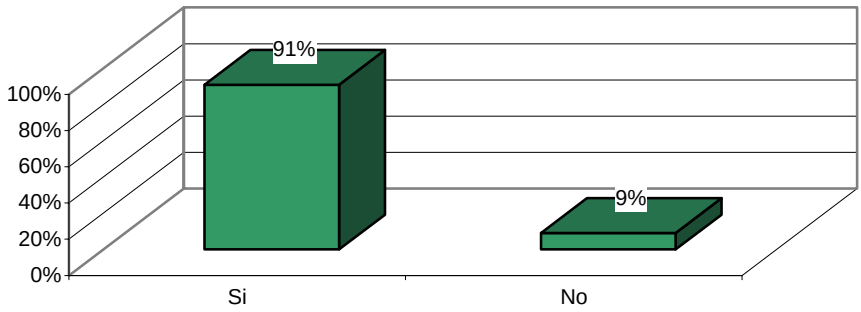


Figura 4.13: Esiste un referente compliance per l'intero gruppo?

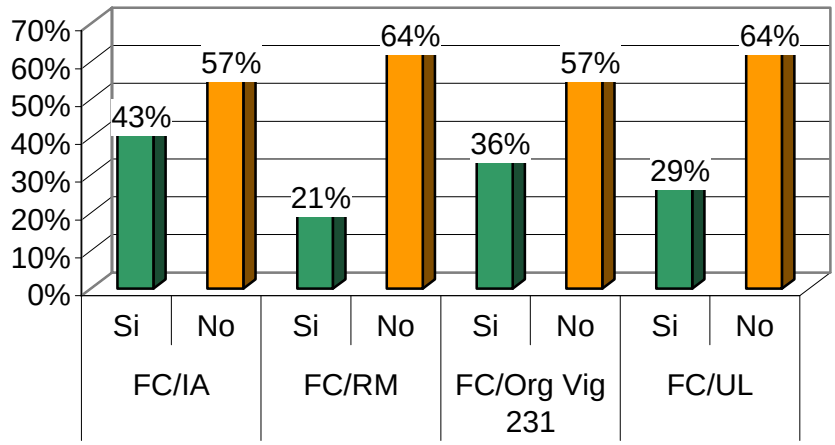


Ben oltre la metà delle aziende che hanno partecipato all'indagine, pur svolgendo in maniera più o meno strutturata un'attività di *compliance*, non hanno predisposto un documento formale dal quale desumere chiaramente i ruoli, le competenze e le responsabilità assegnate ad una funzione piuttosto che a all'altra in relazione ad ogni processo o attività.

La mancanza di un mandato è particolarmente diffusa per quanto attiene ai rapporti fra la Funzione *compliance* e, rispettivamente, la Funzione di *risk management* e l'Ufficio legale. Per questi rapporti nel 64% dei casi non è previsto un documento che distingua le responsabilità e attribuisca competenze in maniera chiara ed inequivocabile (figura 4.14).

Del resto, come si evince dalla figura, la percentuale degli intermediari che dispone di un mandato o di un qualsiasi documento formale dal quale desumere le responsabilità e i compiti della diverse funzioni è sempre inferiore rispetto a chi dichiara di non possederne.

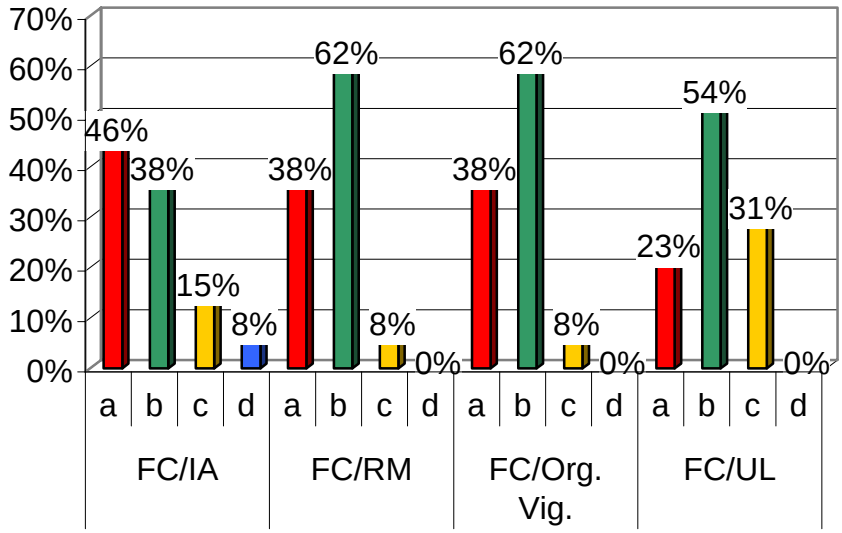
Figura 4.14: Esiste un documento formale dal quale desumere la distinzione di ruoli e competenze fra la funzione compliance e le altre funzioni aziendali?



La suddivisione dei compiti e delle responsabilità fra la Funzione *compliance* e gli altri organi aziendali può prevedere dei margini di miglioramento; infatti, l'8% dei rispondenti dichiara che spesso tale distinzione non è chiara fra la *Compliance* e la Funzione di *risk management* e fra la *Compliance* e l'Organismo di vigilanza di cui al D.Lgs 231/2001. Tuttavia, sensibilmente più preoccupanti sono le percentuali relative all'*Internal audit* e in particolare all'Ufficio legale, rispettivamente pari al 15% e al 31% (figura 4.15). Solo con specifico

riferimento all'Internal Audit 8% dei rispondenti dichiara che tali distinzioni "non sono affatto chiare".

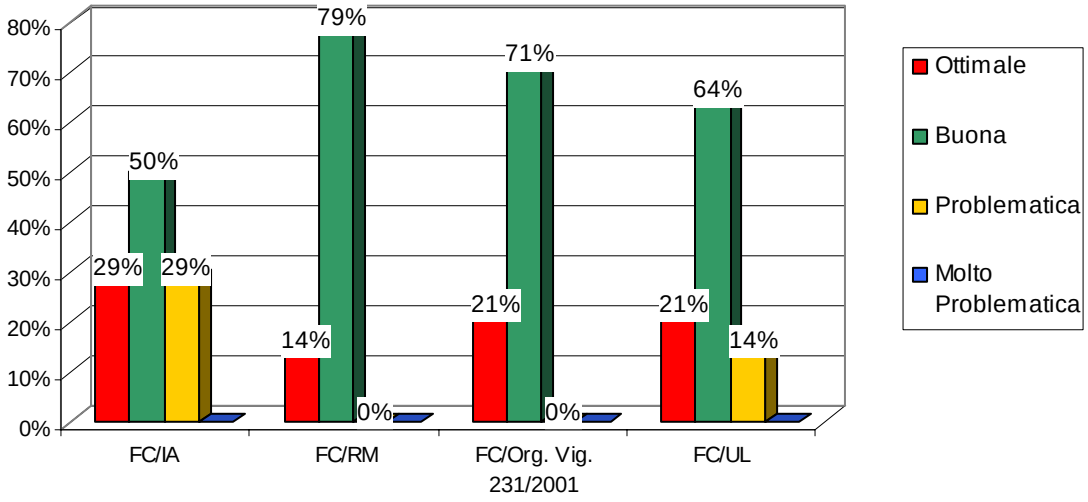
Figura 4.15: Esistono problemi di chiarezza e coordinamento riguardo ai compiti che deve svolgere la funzione compliance e gli altri organi aziandali?



Legenda Figura 4.15:	
La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è perfettamente chiara	a
La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è abbastanza chiara	b
La suddivisione dei compiti e delle responsabilità spesso non è chiara	c
La suddivisione dei compiti e delle responsabilità non è affatto chiara	d

Quando si chiede di fornire una valutazione della qualità dei rapporti esistenti fra le diverse funzioni, seppure in un contesto di buona collaborazione reciproca, il 29% degli intervistati ritiene problematici i rapporti fra *Internal auditing* e Funzione *compliance*; mentre un altro 14% considera problematici i rapporti fra l'Ufficio legale e la Funzione di *compliance* (figura 4.16). L'assenza di un mandato potrebbe in parte giustificare i dati appena riportati; in questi casi, infatti, la collaborazione reciproca è demandata alla buona volontà della parti, che in particolari circostanze, come ad esempio periodi frenetici di lavoro, si trovano ad operare con eccessivo individualismo; amplificando i rischi di sovrapposizione fra diverse attività e, quindi, di inefficienze produttive dovute alla duplicazione di procedure e al rallentamento nell'invio delle informazioni periodiche.

Figura 4.16: Come valutate la collaborazione fra le seguenti funzioni aziendali?



L'unica domanda del formulario che prevede una risposta aperta è orientata ad individuare, in base all'esperienza dei rispondenti, i principali problemi nella collaborazione tra le funzioni citate. Le risposte pervenute possono essere riassunte nei seguenti punti:

1. In maniera largamente diffusa, si ritiene che l'attuale scenario normativo, per quanto attiene l'intermediazione finanziaria, non risultando ancora chiaro e ben definito, induce gli intermediari ad aspettare definitivi indirizzi dalle autorità competenti, prima di procedere all'adeguamento delle strutture preesistenti e/o introdurre nuovi rapporti di collaborazione reciproca; la mancanza di una esatta e chiara ripartizione delle competenze, aggravata dal fatto che l'inserimento della nuova funzione avviene in un quadro già esistente, ostacola i processi di coordinazione delle attività;
2. I problemi derivano, in altri casi, dai carichi di lavoro presenti, che si ritiene possano ostacolare la collaborazione fra la Funzione *compliance*, la Funzione di *risk management*, di *internal audit* e l'Ufficio Legale. Secondo coloro i quali lamentano queste mancanze, il problema della collaborazione andrebbe risolto valutando le risorse necessarie anche in base alla cooperazione e alla partecipazione prestata dalle altre funzioni alle attività di *compliance* ed ai progetti, spesso trasversali, che questa funzione porta avanti. In tal senso, si denuncia un eccessivo individualismo nell'operato delle diverse attività

aziendali, che mette in pericolo lo stesso processo dei controlli interni e trasforma la *Compliance* da una funzione atta a creare valore ad una che svolge mere verifiche ispettive, accrescendo i rischi di sovrapposizione. Conformemente alla visione appena esposta, si ritiene che fattore chiave di successo sia il livello della comunicazione tra la Funzione *compliance* e le altre funzioni: ognuna di esse contribuisce al buon funzionamento del sistema di controllo interno e, pertanto, è indispensabile che al di sopra di queste funzioni vi sia un unico centro di responsabilità, che garantisca il coordinamento e la collaborazione reciproca.

3. In pochi casi, attesa l'esistenza di un protocollo disciplinante i flussi informativi, non si ravvisano particolari problemi di coordinazione.

Un programma interno di attività per la *compliance*, è utile a strutturare una serie di compiti e di obiettivi, conformi alle strategie aziendali; tale processo è altresì diretto a predisporre le necessarie strutture e i mezzi occorrenti al conseguimento dei fini prefissati.

Come si evince dai grafici di seguito riportati, la programmazione dell'attività di *compliance* è prevista nel 71% dei casi; il restante 29% degli intermediari coinvolti nella rilevazione dei dati non ha individuato un processo di programmazione (figura 4.17).

Solo il 43% di chi effettua un'attività di programmazione, tuttavia, compie anche analisi di scostamento fra i risultati attesi e quelli rivenienti dall'attività svolta (figura 4.18); tali scostamenti, inoltre, vengono solo di rado formalizzati al Consiglio di Amministrazione (CDA) (figura 4.19).

Figura 4.17: Esiste un processo di programmazione dell'attività di compliance?

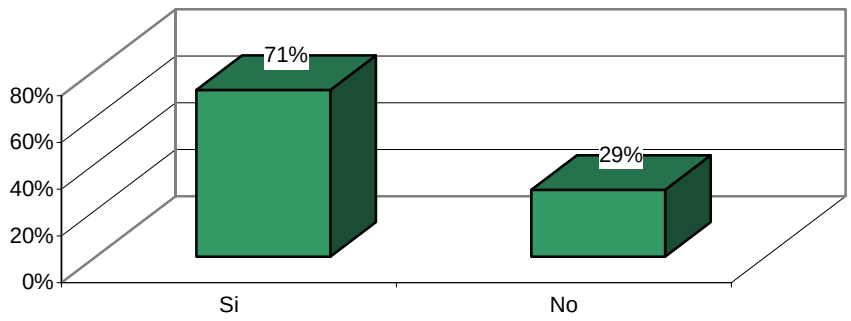


Figura 4.18: Viene effettuata un'analisi di scostamento fra i risultati dell'attività svolta e quelli previsti dalla programmazione?

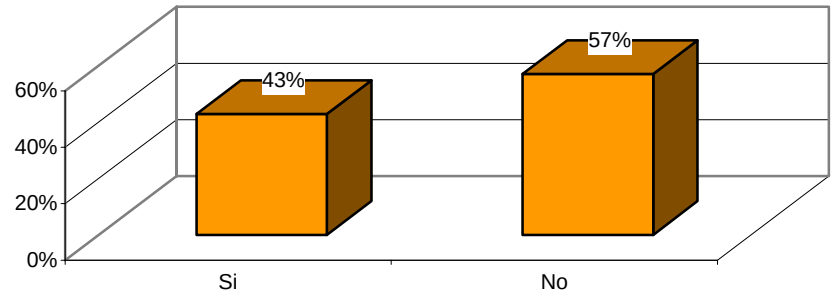
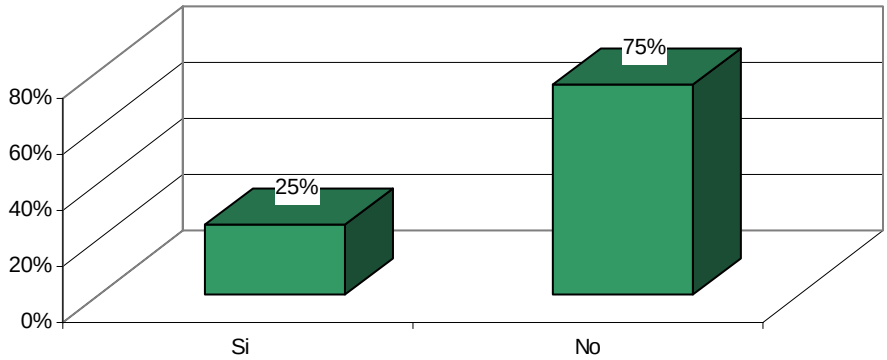


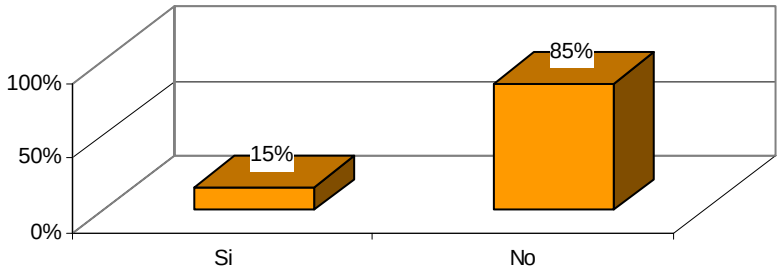
Figura 4.19: Tali scostamenti sono formalizzati al CDA?



Un elemento di particolare interesse emerge, inoltre, dalla domanda, rappresentata mediante la figura 4.20, che riguarda la presenza di valutazioni periodiche, in merito all'adeguatezza dell'attività di *compliance*, da parte del CDA: la stragrande maggioranza degli intermediari (85%) dichiara di non compiere questo tipo di analisi.

Ciò che emerge dai dati appena commentati è una evidente discontinuità fra l'operato della Funzione e le direttive, o il controllo, degli organi apicali; circostanza che rende manifeste le incertezze di un processo in gran parte ancora in divenire.

Figura 4.20: Vengono effettuate periodiche valutazioni dell'adeguatezza della funzione compliance da parte del CDA?



Nel 15% dei casi in cui questo processo di valutazione da parte del CDA avviene, la periodicità del flusso informativo è semestrale o annuale (figura 4.21) e riguarda la conformità delle azioni intraprese rispetto al programma di riferimento e/o la valutazione della qualità e della quantità degli interventi compiuti (figura 4.22).

Figura 4.21: Con quale periodicità?

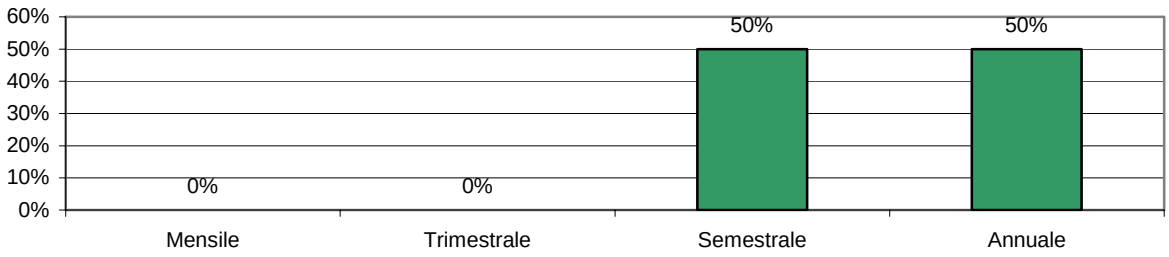
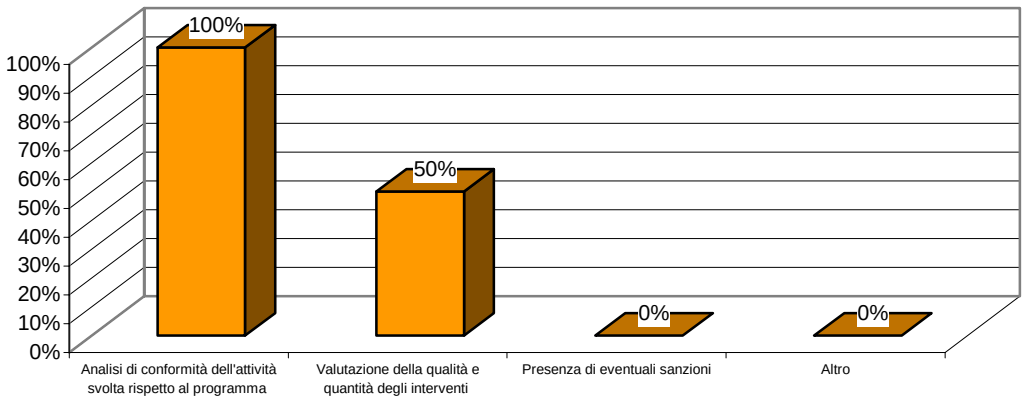


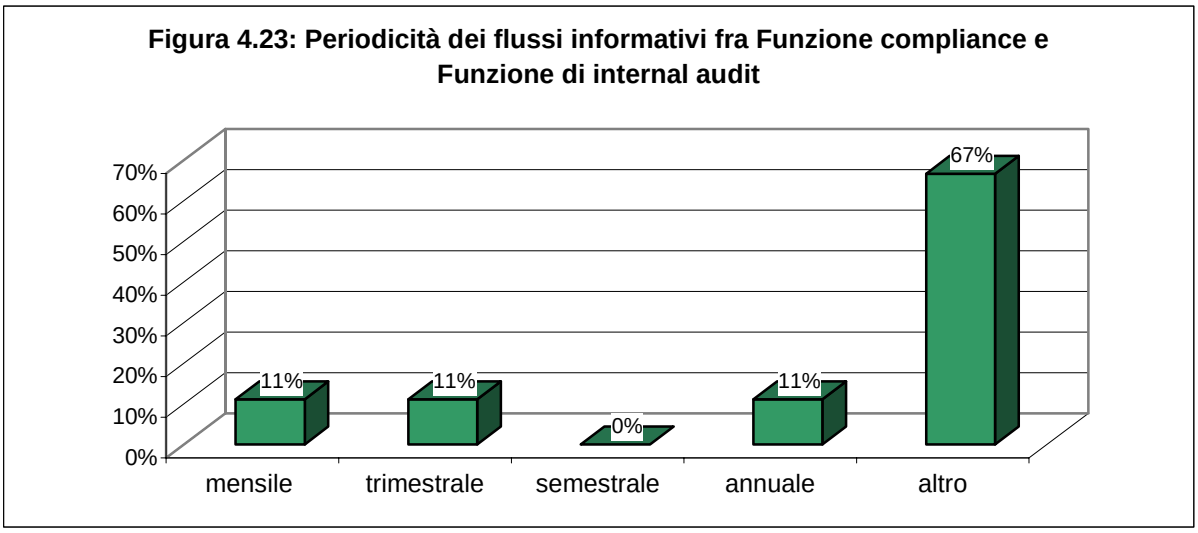
Figura 4.22: Con quali contenuti?



Con specifico riferimento ai rapporti fra Funzione *compliance* e l'*Internal audit*, si è analizzata la presenza di flussi informativi reciproci. Nelle realtà in cui sono previsti, tali flussi informativi non hanno una periodicità ben definita: in alcuni casi sono indicati flussi informativi anche con cadenza giornaliera, in altri non sono previste cadenze specifiche (figura 4.23).

Si fa notare che fra gli intermediari che non prevedono flussi informativi tra le due funzioni sono inclusi quelli che svolgono l'attività di *compliance* in seno all'*Internal audit*.

Figura 4.23: Periodicità dei flussi informativi fra Funzione compliance e Funzione di internal audit



Le informazioni scambiate riguardano, nell'89% dei casi, le carenze procedurali evidenziate dai processi attuati; l'esposizione ai rischi di non conformità (78%), le segnalazioni di comportamenti irregolari (56%) (figura 4.24).

I soggetti responsabili dell'attività di *reporting* informativo sono, di norma, i responsabili di funzione, oppure, in mancanza, chiunque ne ravvisi la necessità (figura 4.25). Infine, i flussi informativi sono sempre bidirezionali, nel rispetto del principio di collaborazione reciproca fra le parti (figura 4.26).

Figura 4.24: Tipologia di informazioni scambiate

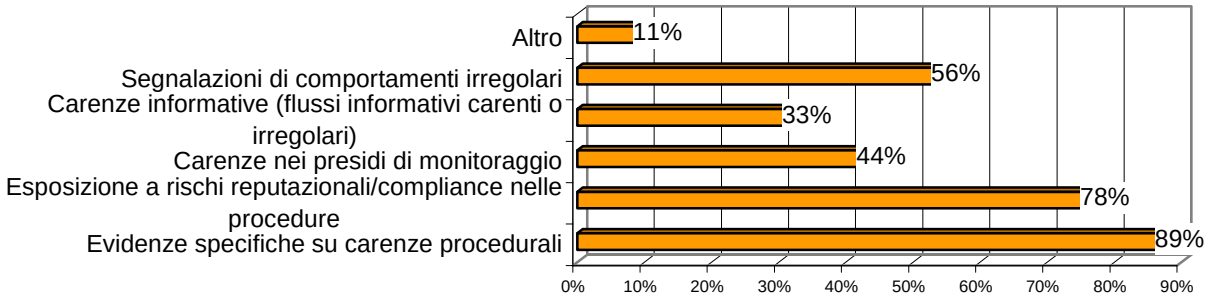


Figura 4.25: Responsabile dell'attività di reporting

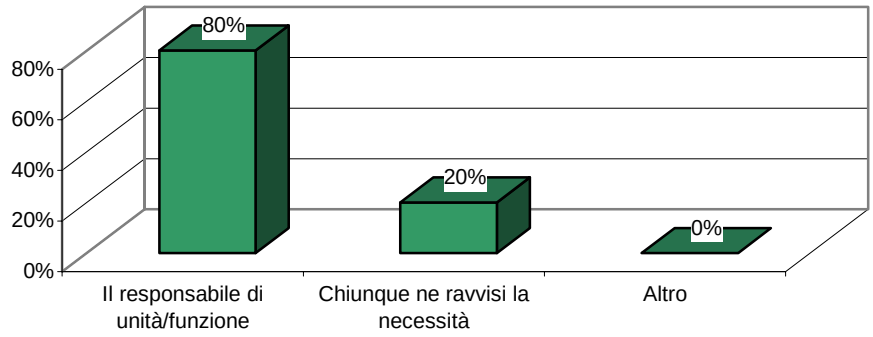
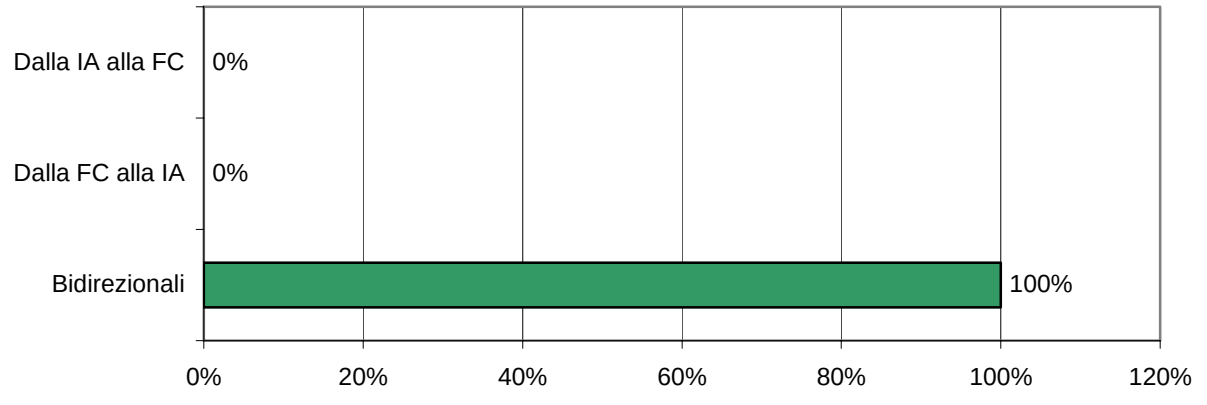
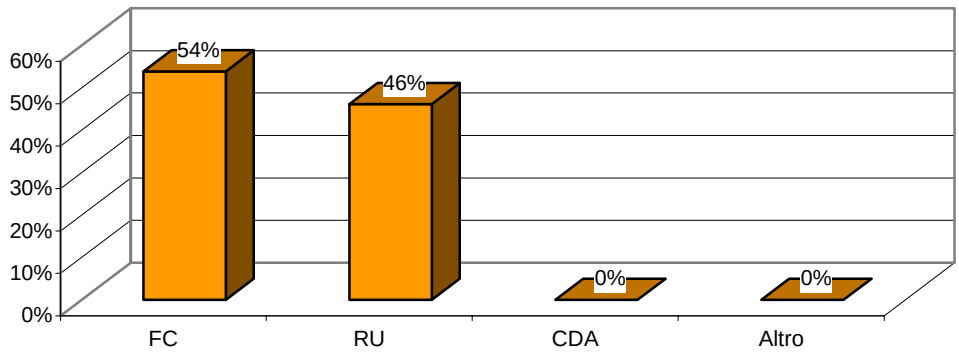


Figura 4.26: Direzione dei flussi informativi



Per quanto attiene l'attività di formazione, che, come già spiegato in precedenza, è uno degli elementi che caratterizzano la Funzione *compliance*, incidendo sulla probabilità di accadimento dei rischi di non conformità, si rinviene che il programma di attività è stabilito nel 46% dei casi dalla Funzione risorse umane, mentre nel 54% dalla Funzione *compliance*, spesso in collaborazione con le Risorse umane (figura 4.27).

Figura 4.27: Chi programma l'attività di formazione e aggiornamento?



La stessa Funzione *compliance* definisce i contenuti dell'attività e svolge materialmente il servizio formativo nel 46% dei casi; tali attività sono svolte invece dalle Risorse umane nel 31% dei casi, da agenzie esterne specializzate con una percentuale dell'8%, da altre funzioni nel 17% (figura 4.28).

La verifica dei risultati e della corretta fruizione del servizio è effettuata dalla *Compliance* nel 38% dei casi, dalle Risorse umane nel 48%; sono ricorrenti i rapporti di collaborazione reciproca (figura 4.29).

Figura 4.28: Chi definisce i contenuti e svolge l'attività di formazione e aggiornamento del personale?

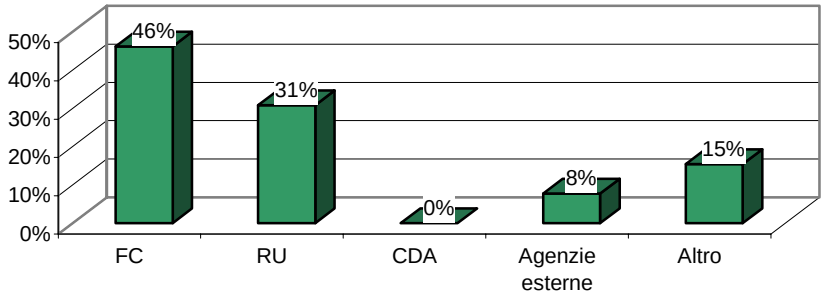


Figura 4.29: Chi verifica i risultati e la corretta fruizione dei servizi di aggiornamento e formazione?

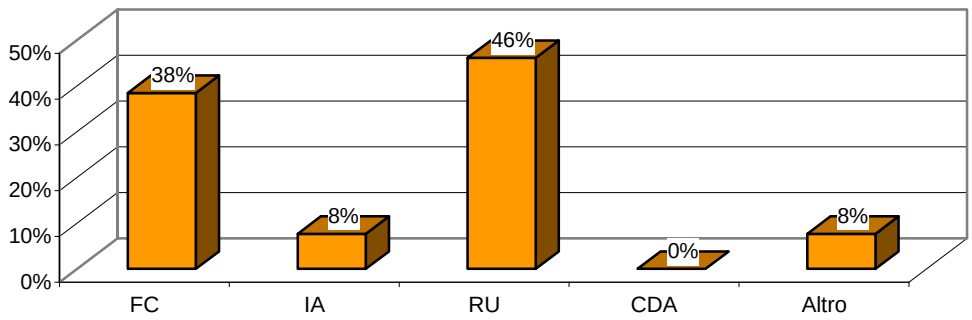
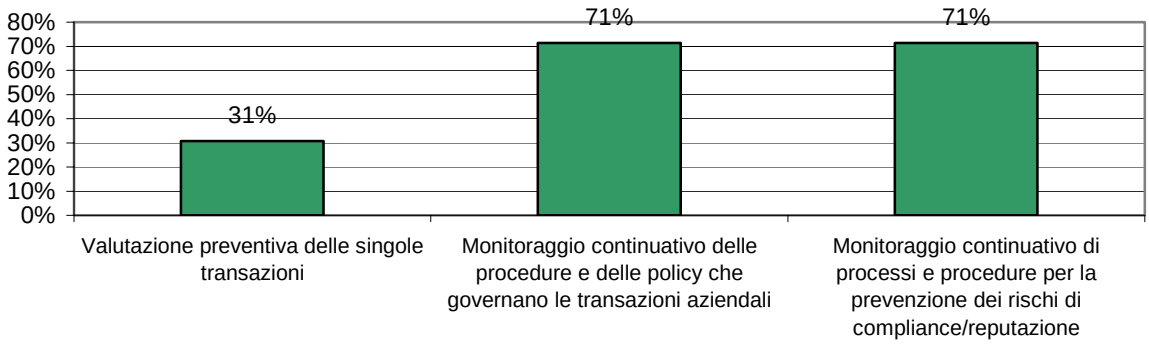


Figura 4.30: In che cosa consiste l'attività di monitoraggio continuativo sulle procedure espletate dalla compliance?



Nel documento di consultazione della Banca d'Italia, quando si introducono i compiti da assegnare alla Funzione *compliance*, si fa esplicito riferimento alla verifica della coerenza del sistema premiante.

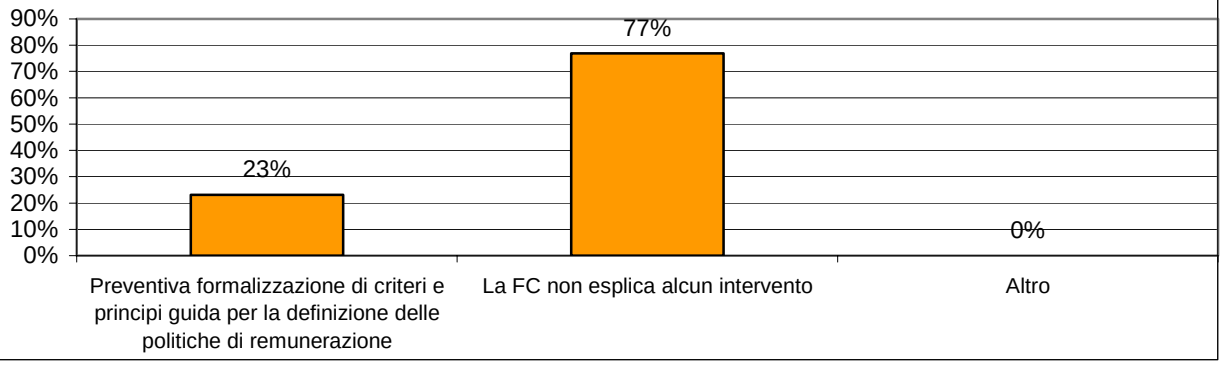
Tale attività, oltre che complessa, è anche difficilmente attuabile in contesti in cui non siano consolidati i presupposti su cui si fonda l'attività di *compliance*:

- un diffuso senso della legalità e dell'etica;
- un riconoscimento ampio della autorevolezza della *Compliance*;
- un adeguato *commitment* da parte del vertice aziendale.

Le considerazioni più diffuse in merito a questo argomento fanno riferimento, infatti, alla debolezza di una funzione dipendente dal vertice, che è chiamata, in evidente conflitto d'interessi, a valutarne il sistema premiante. Non è un caso, pertanto, che ad oggi, nonostante

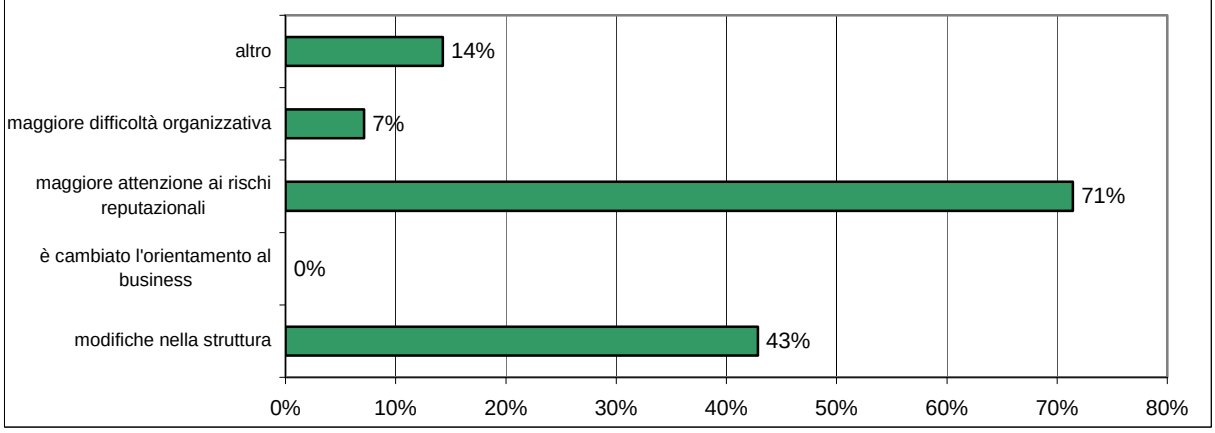
le indicazioni fornite dalla Banca d'Italia in numerosi consessi, il 77% degli intermediari non esplica in merito alcun intervento (figura 4.31).

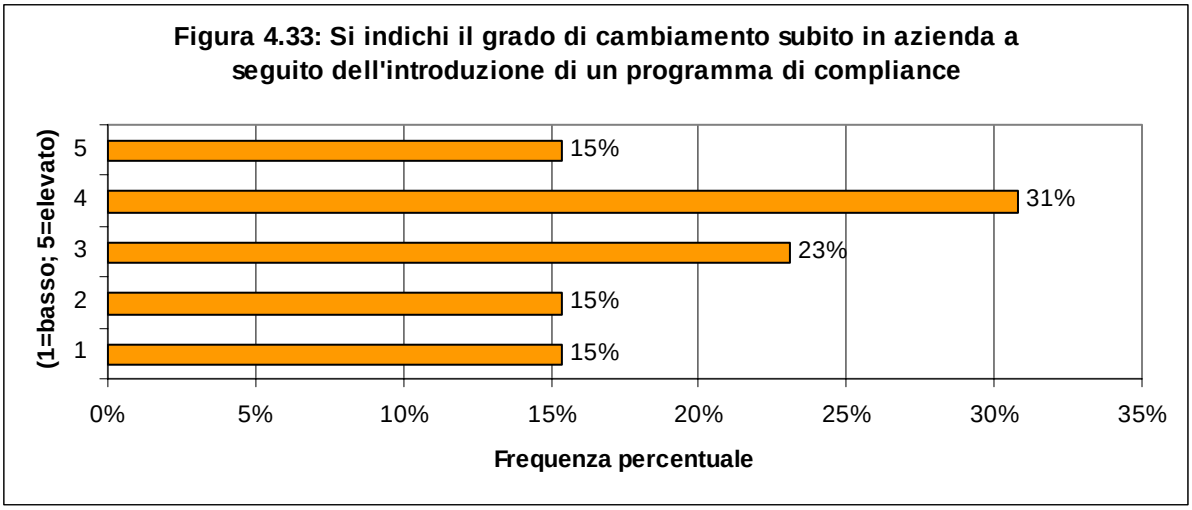
Figura 4.31: Con riferimento alla verifica del sistema premiante nei confronti di organi apicali l'attività di compliance consiste in:



A distanza di un anno dalla precedente indagine, si conferma come principale elemento di cambiamento, apportato dall'introduzione di un'attività di *compliance*, la maggiore attenzione ai rischi reputazionali (figura 4.32) e un grado di cambiamento nella struttura interna e nell'operatività dell'azienda che, nel 46% dei casi, è sensibilmente elevato (figura 4.33).

Figura 4.32: Cosa è cambiato all'interno della struttura o dell'operatività bancaria a seguito dell'introduzione dell'attività di compliance?





5. Riflessioni conclusive

I dati e le valutazioni riportate nei paragrafi precedenti mostrano l'elevata incertezza che caratterizza il mercato finanziario italiano, in merito all'applicazione di un processo formalizzato di *compliance*.

I mezzi e le risorse destinate all'attività di verifica della conformità sono ancora sottodimensionati rispetto alle necessità percepite dagli stessi dipartimenti. Lo svolgimento dei compiti ad essi assegnati avviene ancora in maniera poco strutturata, lasciando ampi spazi di incertezza e alimentando i rischi di sovrapposizione con l'attività svolta in particolar modo dall'*Internal audit* e dall'Ufficio legale. I flussi informativi, infatti, anche quando previsti, non raggiungono, nella maggioranza dei casi, i vertici aziendali, ultimi responsabili dell'attività di *compliance* e destinatari delle risultanze del controllo interno. In merito alla predisposizione di percorsi formativi, si rileva un pesante coinvolgimento della Funzione di *compliance*, chiamata a coordinare tale attività con le Risorse umane.

Dalle considerazioni appena esposte, è possibile concludere che per garantire l'efficacia di un *compliance program* è necessario strutturarlo a partire da una seria organizzazione, che consideri prioritaria la qualità delle informazioni in proprio possesso: un flusso informativo scarsamente organizzato e poco efficiente o tardivo può inficiare gravemente la *compliance* ed esporre l'organizzazione a rischi considerevoli.

I sistemi informativi devono rispettare e implementare le logiche di adeguamento all'evoluzione di leggi e regolamenti e le strutture organizzative e operative che vi sono alla base devono essere in grado di produrre informazioni costanti e tempestivamente aggiornate.

Come evidente da quanto detto l'approccio alla *compliance* non può essere tattico ma deve essere strategico e di lungo periodo.

La struttura organizzativa aziendale rappresenta la risposta gestionale all'aumento della complessità regolamentare e normativa, sospinta dalla necessità di predisporre l'organizzazione aziendale verso il conseguimento di una grado sempre maggiore di efficienza, mediante la quale distribuire efficacemente compiti e responsabilità in maniera chiara e trasversale, responsabilizzando l'intera organizzazione e diffondendo un comune orientamento all'etica e alla conformità[6].

La tendenza alla "procedimentalizzazione" dell'attività, che consente di individuare i soggetti responsabili delle singole fasi di un procedimento, è ormai da tempo diventata elemento diffuso in tutta la legislazione d'impresa, trasformando in "principio giuridico di carattere generale" la "adeguatezza" degli assetti interni dell'impresa[7] (si pensi al d.lgs. 231/2001). Questo nuovo orientamento, infatti, impone agli organi sociali la predisposizione, la valutazione e la vigilanza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, al fine di garantirne l'adeguatezza rispetto all'attività e alle dimensioni della società[8].

La responsabilità degli amministratori, in questo senso, non è più parametrata solo alla propria condotta operativa, ma deve tener conto dell'obbligo impostogli di assicurare un efficiente organizzazione aziendale, il che è conforme all'idea trasversale associata al rischio

[6] A questo proposito alcuni autori suggeriscono che spesso la *compliance* è usata sotto forma di scudo per proteggere il management da precise responsabilità; la veste di organizzazione orientata alla *compliance* è in questo senso solo apparente. A tal proposito Parker e Nielsen scrivono: « *(…) top management will often make a symbolic commitment to compliance in a written statement communicated to staff and external stakeholders. But they do not necessarily take responsibility for setting management incentives (and sanctions), as well as work procedures, within the organization in a way that promotes compliance — staff are left to work this out for themselves. Indeed compliance systems may even be used to obscure senior management and entity responsibility for breaches, and/or to shift blame for breaches onto individual employees (workers, line managers or compliance staff)*» Parker C., Nielsen V. L. (2005), p. 29. Allo stesso modo Edelman (et al.) afferma: «*organizations create symbolic structures as visible efforts to comply with law, but their normative value does not depend on effectiveness so they do not guarantee substantive change*». Edelman L.,.Petterson S., Chambliss E. and Erlanger H.(1991).

[7] Buonocore F., (2006).

[8] Cetif, (2007).

di *compliance* come ad altre tipologie di rischio (responsabilità amministrativa e penale degli organi apicali prevista dal d.lgs. 231/2001)[9].

Un sistema integrato di operazioni fra loro coordinate secondo un principio in base al quale ridurre le discrezionalità nelle diverse fasi di uno stesso processo, conduce ad una maggiore efficienza generale e consente di individuare puntualmente i rischi a cui si è esposti, le aree e i soggetti coinvolti, e predisporre appositi protocolli da sottoporre a periodiche verifiche.

Uno standard formalizzato e la predisposizione di flussi informativi periodici consentono un controllo di efficienza continuativo e la valutazione della regolarità dell'assetto organizzativo.

La preoccupazione principale riguarda il fatto che, anche quando sia diffusamente compiuto, tale processo di adeguamento alla *compliance* sia, in realtà, solo formale e non vada aldilà degli aspetti puramente esteriori[10].

[9] L'approccio seguito dall'autorità di vigilanza in queste norme è infatti di tipo "*principle-based*", e si contrappone al più noto approccio "*rule-oriented*". In merito Ford riporta che: «*Principles-based regulation and outcome-oriented regulation are responses to a visceral recognition that traditional, rule-oriented legal regimes are limited in their ability to deal with some broader organizational and cultural problems. Resistance toward effective compliance and other forms of corporate cultural dysfunction are not easily dislodged. Principles-based regulation forces agency on firms, making them active participants in defining the compliance processes that will best address their particular business risks and situation*» Ford C. (2007), pp.53-54.

[10] Questa eventualità è stata riscontrata, fra l'altro, in un'indagine compiuta da Parker e Nielsen su un campione di 999 aziende (finanziarie e industriali) di dimensioni medio-grandi sul mercato australiano; gli autori concludono dicendo: «*Business will only partially and half-heartedly implement compliancesystems. They will implement only those elements of compliance management that are easy to implement because they are cheap, or because everyone else is implementing them, or those that they are forced to implement by regulatory enforcement action or other stakeholder pressure*» Parker C., Nielsen V. L. (2005), p.36.

CONCLUSIONI

L'aumento della complessità del *business* bancario e l'evoluzione della normativa attinente il settore finanziario implicano l'esigenza di adeguare e strutturare tecniche e strumenti per il raggiungimento di un'efficace monitoraggio dell'attività.

Nell'ottica del documento emanato dal Comitato di Basilea, e degli orientamenti espressi dalla Banca d'Italia, le banche sono chiamate ad essere *compliant* secondo un approccio meno prescrittivo, mediante il quale vengono enunciati i principi di base, ma è demandata alle singole istituzioni la complessa interpretazione della linee attuative ed operative. Ciò che pare rilevante, dunque, non è l'adeguata struttura del modello organizzativo, ma, come suggerisce Carretta, "la volontà effettiva delle persone e dell'organizzazione di prevenire i reati considerati dalla legge. Il modello organizzativo deve essere cioè non solo idoneo, ma anche concretamente adottato ed efficacemente attuato, divenendo la *compliance* una componente del funzionamento dell'organizzazione"[1].

In questo contesto, il sistema dei controlli si fa più complesso: nuove strutture interne e nuovi schemi di gestione e di *governance* bancario, che potenzialmente pongono le basi per una gestione più avveduta ma, al contempo, provocano impatti organizzativi spesso difficili da sostenere.

Nel corso del lavoro si è avuto modo di esaminare l'assetto organizzativo ed operativo della Funzione di *compliance* nelle banche italiane. Ciò che è emerso, attraverso le due indagini campionarie, compiute a distanza di un anno l'una dall'altra, è un diffuso senso di incertezza, sia nella scelta dell'organizzazione interna della Funzione di conformità, sia nella riorganizzazione dei processi di controllo, che implicano una redistribuzione dei compiti e delle responsabilità fra i nuovi organismi coinvolti. Ne deriva, che non è possibile individuare modelli organizzativi per la Funzione *compliance* applicabili in maniera generalizzata o importati dall'estero e che diffusa è la preoccupazione di predisporre adeguati presidi interni dedicati alla *compliance*, compatibili con le dimensioni aziendali e idonei alle caratteristiche e agli orientamenti strategici di ogni azienda.

[1] Carretta A. (2006).

Nella parte introduttiva del lavoro è stato messo in rilevo il peso di una cultura della *compliance*, per mezzo dell'analisi della letteratura che si è occupata dell'argomento.

E' emerso come una struttura organizzativa, anche complessa, non garantisca di per sé, in assenza di una cultura orientata all'etica e alla legalità, la conformità ai precetti normativi e, in questo senso, la produzione di valore per l'azienda.

Si è evidenziato, allo stesso tempo, la necessità di un approccio alla *compliance* meno prescrittivo e più orientato all'etica; rilevando che il successo di un programma di *compliance* dipende, in tal senso, da tre principali fattori: la struttura dei programmi; il contesto in cui il programma stesso è applicato; la percezione soggettiva e individuale dei precedenti elementi.

Il modo in cui i singoli operatori avvertono e fanno proprio l'orientamento dei programmi etici aziendali, è importante nel determinarne i comportamenti. Infatti, in assenza di una direzione comune e chiaramente individuata, ognuno può cogliere differenti valori e orientamenti alla *compliance*, perché influenzato dalla percezione soggettiva.

D'altro canto, introdurre la *compliance* attraverso una disposizione prescrittiva rischia di "anestetizzare" la graduale crescita di coscienza aziendale sul tema, che necessita di tempo e non può essere né imposta né acquisita dall'esterno. Una eccessiva enfasi sul sistema sanzionatorio può dimostrarsi superflua o addirittura controproducente.

L'obiettivo, dunque, deve essere quello di passare dalla mera conformità alle regole, ad una piena consapevolezza del significato e dello "spirito" delle norme stesse.

A seguito della fase di analisi della letteratura sono riportati i risultati rivenienti dalla prima indagine campionaria, compiuta nella primavera del 2006; la ricerca mostra che nel nostro Paese il 68% degli intermediari svolge un'attività di *compliance*, mediante strutture appositamente create, attraverso il coordinamento di più risorse in diverse strutture, o all'interno di organismi preesistenti come l'*Internal audit*. Il perimetro dell'attività di *compliance* è potenzialmente vastissimo e si ravvisano sostanziali differenze nell'organizzazione interna e nella complessità delle strutture attuate a seconda della dimensione media aziendale.

Questa prima indagine ha, fra l'altro, posto in rilievo anche le principali voci di costo che derivano dall'introduzione di una funzione di verifica della conformità e i principali benefici attesi.

Per quanto concerne i costi il dato sensibilmente più rilevante è quello relativo al personale impiegato e ai processi di formazione, mentre ancora piuttosto contenuti sono i

costi relativi all'acquisizione di software e di strumentazione analoga per la gestione e la misurazione del rischio di *compliance*.

Infine, fra i benefici è diffusamente menzionata la maggiore consapevolezza dei rischi a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale.

In sintesi, questa prima fase del lavoro ha palesato il bisogno di un graduale processo di adeguamento alle regole internazionali, attraverso almeno tre elementi:

1. un fabbisogno formativo, finalizzato alla diffusione di una cultura aziendale improntata a principi di integrità e correttezza dei comportamenti;
2. un forte impegno in tal senso da parte degli organi di vertice delle aziende, soprattutto nelle realtà di minore dimensione, in cui gli sforzi per l'adeguamento ai nuovi principi sono maggiori;
3. un approccio graduale e diversificato alla *compliance*, che tuteli l'obiettivo di garantire l'equità competitiva fra banche di dimensione diversa.

La seconda parte ha, invece, sviluppato in maniera più circoscritta le problematiche relative alle possibili aree di sovrapposizione fra l'attività di c*ompliance* e quella di a*uditing* interno. Infatti, è emerso che, fra le aziende che hanno assegnato le funzioni di *compliance* ad una unità organizzativa preesistente, quasi il 70% fa riferimento all'*Internal Auditing*, nonostante le indicazioni fornite dal Comitato di Basilea e dall'Autorità di vigilanza nazionale, riguardo alla necessità di prevedere un'unità apposita di *compliance*, indipendente e autonoma, sottoposta al controllo *dell'Internal audit*. E' sembrato utile, pertanto, far chiarezza sui rapporti esistenti fra le due funzioni, al fine di mettere in luce i rischi di processi inefficienti e di eventuali duplicazioni di costi.

L'approccio seguito consiste in una prima analisi del contesto normativo attuale, dal quale è possibile desumere ruoli e responsabilità attribuite, in particolare, alla Funzione di *compliance* e a quella di *auditing* interno (capitolo III) e, infine, l'analisi dei risultati rivenienti da una seconda indagine campionaria, compiuta nella primavera del 2007, che pone l'accento sulle relazioni fra la Funzione *compliance* e le altre funzioni aziendali a vario titolo coinvolte nel processo dei controlli interni.

Lo studio del contesto normativo ha mostrato che, in alcuni casi, seppure in maniera non sempre così netta, è possibile individuare delle differenze nella "natura dei controlli" effettuati dall'organo di *compliance* e dall'I*nternal Audit*, che portano a chiarire le difformità fra una attività di consulenza finalizzata all'interpretazione di specifici processi operativi

aziendali nell'ambito delle normative applicabili (funzione di verifica della conformità) e la prestazione di servizi di sostegno e assistenza, nonché di verifica, intesi a migliorare i processi di *governance, risk management* e controllo di una intera organizzazione, coerentemente con le attività di *business* e con il generale obiettivo di contenimento dei rischi aziendali, considerati nel loro complesso (funzioni di *auditing*).

L'indagine campionaria in questione, dal canto suo, ha reso manifesto il bisogno di ridisegnare i mezzi e le risorse destinate all'attività di verifica della conformità, ancora sottodimensionati rispetto alle necessità percepite dagli stessi dipartimenti, mediante:

1. la predisposizione di documenti formali e condivisi, dai quali desumere i compiti attribuiti alle diverse funzioni; dall'indagine si intuisce, infatti, che tale processo avviene ancora in maniera poco strutturato, lasciando ampi spazi di incertezza e alimentando i rischi di sovrapposizione con l'attività svolta in particolar modo dall'*Internal audit* e dall'Ufficio legale;
2. la previsione di un adeguato dimensionamento delle risorse umane ed economiche a disposizione della *Compliance*, che sia compatibile con l'attività prevista nel mandato;
3. la strutturazione di flussi informativi capaci di mettere in collegamento le diverse funzioni e i vertici aziendali, ultimi responsabili dell'attività di *compliance* e destinatari delle risultanze del controllo interno;
4. la predisposizione di percorsi formativi continui.

Da quanto detto è evidente che il ruolo della *compliance* all'interno delle nostre istituzioni finanziarie è in evidente espansione, in relazione con un modello di gestione aziendale responsabile ed efficiente, mediante il quale offrire un importante contributo al governo dei fattori di incertezza.

Altrettanto evidente è il fatto che nel nostro Paese, a causa probabilmente anche dei ritardi nella normativa nazionale, ma senza dubbio a causa di diffusi retaggi culturali, la Funzione *compliance* è, ad oggi, prevalentemente una funzione di vigilanza; elemento che amplifica le possibilità di sovrapposizione fra la Funzione di conformità e gli Uffici legali, ma soprattutto fra la *Compliance* e la Funzione di *internal audit*.

Secondo il parere di chi scrive non bisogna fare l'errore di trasformare la Funzione di *compliance* in un organo di mere verifiche ispettive fine a se stesse, il reale contributo che

essa può offrire alla gestione aziendale è legato prevalentemente all'aspetto culturale e consulenziale.

La transizione verso un assetto interno che, valorizzando il contributo della Funzione *compliance*, possa produrre valore sia per l'azienda che per il mercato, non è di facile realizzazione ed implica, in primo luogo, un cambiamento di fattori di natura culturale e, al contempo, modifiche alle strutture interne aziendali. Tuttavia anche questo sforzo deve essere compiuto dagli intermediari bancari italiani per adeguarsi alle *best practice* internazionali e perseguire un modello di *business* più efficiente e orientato al rispetto non solo della "lettera" ma anche dello "spirito" delle norme.

APPENDICE

Indagine sulla funzione *Compliance*

Questionario I

Rischio di non *compliance*: "*risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss, or loss to reputation a bank may suffer as a result of its failure to comply with laws, regulations, rules, related self-regulatory organisation standards, and codes of conduct applicable to its banking activities*".
BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2005), *Compliance and the compliance function in banks*, Aprile.

Il questionario, composto da 18 domande, è suddiviso in tre sezioni:
Sezione I: **La collocazione organizzativa e la struttura della funzione *compliance*;**
Sezione II: **I costi e i benefici della funzione *compliance*;**
Sezione III: **La valutazione della percezione del c*ompliance risk*.**

L'azienda interpellata

Tipo di azienda (bancaria; assicurativa; industriale…):
Denominazione dell'azienda:
Gruppo di appartenenza:
Totale attivo (in euro):

Informativa preliminare sulla privacy
ai sensi del d. lgs. 196/2003, tutti i dati personali e aziendali da lei liberamente forniti a seguito della compilazione del presente questionario saranno raccolti dall'associazione italiana compliance (aicom), nella persona del legale rappresentante avv. claudio cola - e utilizzati nel pieno rispetto delle regole di riservatezza e sicurezza di cui alla suddetta normativa.
barrando la casella "accetto" in calce a questa pagina, lei rilascia il consenso al trattamento delle informazioni suddette anche per finalità statistiche e di ricerca, ancorché riportate in forma anonima. l'aicom potrà così utilizzare gli elementi da lei forniti per aggiornare le proprie banche dati.
il trattamento dei dati potrà avvenire con l'ausilio di strumenti automatizzati e saranno adottate idonee misure di sicurezza. sempre ai sensi dell'art. 7 del d. lgs. 196/2003 è suo diritto conoscere i suoi dati personali trattati dall'aicom nonché richiederne l'integrazione, la rettifica o la cancellazione. per tutto ciò lei potrà rivolgersi direttamente per iscritto al seguente indirizzo: claudio cola, aicom, via venti settembre n. 30, 00187 roma.

ACCETTO ☐ NON ACCETTO ☐

Sezione I: La collocazione organizzativa e la struttura della funzione *Compliance*

1 Quando è stata introdotta la funzione compliance nella sua azienda?

a. Indicare l'anno		
b. Non esiste, per ora, una funzione *compliance* (*compilare la sola Sezione III*)		
- Si prevede si istituirla entro breve?	**SI**☐	**NO**☐

2 Nella sua azienda le mansioni della funzione *compliance* sono state assegnate:

Barrare la casella corrispondente alla risposta desiderata.

a. Ad una unità appositamente creata (*andare alla domanda 2.1 e seguenti, saltando la 2.2, 2.2.1, 2.2.2)*	☐
b. Ad una o più unità preesistenti (*andare alla domanda 2.2 e seguenti, saltando la 2.1*)	☐

2.1 Si descriva l'unità organizzativa che ha responsabilità di *compliance*

a. La denominazione	

b. La collocazione nell'organigramma aziendale

	a. Posizione di staff rispetto alla direzione generale	☐
	b. Posizione di staff rispetto ad altre funzioni aziendali *Specificare quale*	☐
	c. Posizione dipendente rispetto alla direzione generale	☐
	d. Posizione dipendente rispetto ad altre funzioni aziendali *Specificare quale*	☐

c. A chi risponde il capo della funzione *compliance*: *(Barrare la casella sulla destra corrispondente alla risposta desiderata o indicare l'unità interessata in corrispondenza dell'opzione f)*		
	a. Presidente	☐
	b. Direttore generale	☐
	c. Amministratore delegato	☐
	d. *Audit/compliance committee*	☐
	e. Altri Comitati	☐
	f.Altro (specificare)	

2.2 A quale/i unità preesistenti sono state assegnate le funzioni di *compliance?*

Barrare la casella sulla destra corrispondente alla risposta desiderata o indicare l'unità interessata in corrispondenza dell'opzione f.

a. *Internal Auditing*	☐
b. Legale	☐
c. Presidio per il D.Lgs 231/2001	☐
d. *Risk management*	☐
e. Organizzazione	☐
f. Altro (specificare)	

2.2.1 Nella/e unità di cui sopra si sono avuti dei cambiamenti dal punto di vista regolamentare o dei poteri a seguito dell'assegnazione delle funzioni di *compliance*? *Barrare la casella a fianco alla risposta desiderata. Se la risposta fosse affermativa, si prega di indicare brevemente quali sono stati i principali cambiamenti.*

		Indicare i principali cambiamenti
a. Si	☐	

b. No	☐	

2.2.2 A chi risponde il capo della/e unità organizzativa con responsabilità di *compliance*? *Barrare la casella a fianco alla risposta desiderata.*

a. Presidente	☐
b. Direttore generale	☐
c. Amministratore delegato	☐
d. *Audit/compliance committee*	☐
e. Altri Comitati	☐
f. Altro (specificare)	

3 Descrivere le relazioni fra la funzione *compliance* e le altre funzioni aziendali

a. *Internal Auditing*	
b. *Risk Management*	
c.Presidio D.Lgs. 231/2001	
d. Organizzazione	

4 Quale è il raggio d'azione della funzione *compliance*

Barrare la casella corrispondente alla risposta desiderata, e se necessario indicare esplicitamente in corrispondenza dell'opzione h. le altre attività o normative sottoposte alla funzione compliance (è possibile indicare più di una risposta)

a. D.Lgs. 231/2001	☐
b. Disciplina sul *market abuse*	☐
c. Legge sulla *privacy*	☐
d. Anti *money Laundering*	☐
e. Tub e normativa di attuazione	☐

f. Tuf e normativa di attuazione	☐
g. Dlgs 626/94	☐
h. Altro (specificare)	

5 L'intervento della funzione *compliance* nei diversi ambiti indicati è solo una attività *ex-ante* di consulenza e coordinamento o anche un'attività *ex-post* di verifica e controllo?

Barrare la casella a fianco della risposta desiderata indicando la tipologia di intervento (ex-ante, ex-post)

	Ex-ante	**Ex-post**
a. D.Lgs. 231/2001	☐	☐
b. Disciplina sul *market abuse*	☐	☐
c. Legge sulla *privacy*	☐	☐
d. Anti *money Laundering*	☐	☐
e. Tub e normativa di attuazione	☐	☐
f. Tuf e normativa di attuazione	☐	☐
g. Dlgs 626/94	☐	☐
h. Altro (specificare)	☐	☐

6 Come viene garantita la capillarità della *compliance* a livello di gruppo?

E' possibile barrare anche più di una risposta.

a. Con unità di *compliance* locali	☐
b. Con la presenza occasionale di responsabili della funzione *compliance* centrale nelle altre società del gruppo	☐
c. Con politiche di educazione, formazione e aggiornamento comuni	☐
d. Altro (specificare)	

Sezione II: I costi e i benefici della funzione *Compliance*

7 Quale fra le attività svolte dalla funzione *compliance* assorbe il maggior quantitativo di risorse economiche nella sua azienda?

Si prega di indicare con un numero da 1 a 5 in termini di importanza decrescente le diverse voci di spesa (1=molto importante; 5=poco importante).

	1	2	3	4	5
a. D.Lgs. 231/2001	☐	☐	☐	☐	☐
b. Disciplina sul *market abuse*	☐	☐	☐	☐	☐
c. Legge sulla *privacy*	☐	☐	☐	☐	☐
d. Anti *money Laundering*	☐	☐	☐	☐	☐
e. Tub e normativa di attuazione	☐	☐	☐	☐	☐
f. Tuf e normativa di attuazione	☐	☐	☐	☐	☐
g. Dlgs 626/94	☐	☐	☐	☐	☐
h.Altro (specificare)					

8 In che modo sono stanziate le risorse per la funzione *compliance* nella sua azienda?

Indicare una sola risposta.

a. Come parte dell'*Internal Auditing***.**	☐
b. Come parte dell'Ufficio Legale	☐
c. Come parte della funzione di *Risk Management*	☐
d. Come centro di spesa a sé stante	☐
e. Non esiste un *budget* per la funzione *compliance*	☐
f. Come voce in ogni unità di *budget* prevista	☐
g. Altro (specificare)	☐

9 In che modo sono allocate le risorse della funzione *compliance* nella sua azienda?

Si prega di indicare con un numero da 1 a 5 in termini di importanza decrescente le diverse voci di spesa (1=molto importante; 5=poco importante).

	1	2	3	4	5
a. Personale addetto alla *Compliance*	☐	☐	☐	☐	☐
b. Processi di *auditing* e *monitoring* del rischio di compliance	☐	☐	☐	☐	☐
c. Processi di formazione del personale	☐	☐	☐	☐	☐
d. Attività di consulenza esterna	☐	☐	☐	☐	☐
e. Acquisizione di *software* specifici	☐	☐	☐	☐	☐
f. Attività di divulgazione (convegni, conferenze, *printing*)	☐	☐	☐	☐	☐

10 Quante persone sono impiegate nella funzione di *compliance*?

Indicare il numero in corrispondenza di ogni grado

	Impiegati	Quadri	Dirigenti
a. Personale dipendente/collaboratori dedicati esclusivamente alla compliance	☐	☐	☐
b. Personale dipendente/collaboratori dedicati anche ad altre attività	☐	☐	☐
c. Personale/collaboratori esterni *(è sufficiente inserire solo il numero senza ulteriori specificazioni)*			

11 Mediamente per mese quale percentuale del suo tempo è stata dedicata alla funzione *compliance* nel corso dell'ultimo anno?

a. Nessuna	☐
b. da 1% a 10%	☐
c. da 11% a 20%	☐

d. da 21% a 35%	☐
e. da 36% a 50%	☐
f. più del 50%	☐

12 Quali sono i benefici che è stato possibile trarre dall'introduzione della funzione *compliance* nella sua azienda?

Siglare con una croce i riquadri accanto alle risposte desiderate (non più di due).

a. Maggiore consapevolezza dei rischi da parte del vertice aziendale	☐
b. Maggiore consapevolezza dei rischi da parte dei responsabili delle strutture e dei collaboratori	☐
c. Migliore tempestività e qualità nel dare risposte e trovare soluzioni	☐
d. Effettiva riduzione dei rischi di non *compliance*	☐
e. Altro	☐

13 Come sono misurati i ritorni dell'attività di *compliance*?

Siglare con una croce i riquadri accanto alla risposta desiderata.

a. Non sono misurati in modo esplicito	☐
b. In base alla qualità/quantità degli interventi della funzione di *compliance*	☐
c. Viene effettuato un controllo periodico formale sulle attività realizzate	☐
d. Viene effettuato un controllo periodico sui costi benefici delle attività di compliance	☐
e. Altro (specificare)	☐

14 Quale delle seguenti pratiche pensate che sia la più efficace nella promozione della cultura compliance all'interno della vostra organizzazione?

Siglare con una croce i riquadri accanto alle risposte desiderate (non più di due)

a. Attuare delle politiche che incoraggino comportamenti eticamente corretti	☐
b. Impiegare le giuste risorse umane	☐
c. Avere un forte *commitment* da parte del vertice aziendale	☐
d. Sviluppare degli incentivi diretti a promuovere comportamenti etici	☐
e. Realizzare un accurato piano di *training*	☐

Sezione III: La valutazione della percezione del *compliance risk*

15 Quanto sono importanti le seguenti tipologie di rischio per il *top-management* della sua azienda?

Indicare con un numero da 1 a 5 in termini di importanza decrescente le diverse tipologie di rischio (1=molto importante; 5=poco importante).

	1	2	3	4	5
a. Rischio reputazionale	☐	☐	☐	☐	☐
b. Rischio di credito	☐	☐	☐	☐	☐
c. Rischio di regolamento	☐	☐	☐	☐	☐
d. Rischio operativo	☐	☐	☐	☐	☐
e. Rischio di mercato	☐	☐	☐	☐	☐
f. Rischi politici o sistematici	☐	☐	☐	☐	☐

16 Come giudicherebbe il livello di conoscenza e di consapevolezza dei rischi di *compliance* all'interno della sua azienda?

Si scelga una sola risposta

a. La maggior parte delle *business unit* sono ben informate dei rischi di *compliance* che la banca fronteggia**.**	☐
b. Alcune aree di *business* sono ben informate dei rischi di *compliance* che la banca fronteggia.	☐
c. Tutte le aree di *business* sono ben informate dei rischi di *compliance* che la banca fronteggia.	☐
d. Solo la sezione di *risk-compliance* è ben informata dei rischi di *compliance* che la banca fronteggia.	☐
e. Nessuna area è ben informata dei rischi di *compliance* che la banca fronteggia.	☐
f. Non so	☐

17 Quanto è/può essere efficace l'attività di *compliance* quale strumento di *risk management* nel fronteggiare ognuna di queste tipologie di rischio?

Si prega di indicare l'efficacia della compliance con un punteggio da 1 a 5 (1=molto efficace; 5=inefficace).

	1	2	3	4	5
a. Rischio reputazionale	☐	☐	☐	☐	☐
b. Rischio di credito	☐	☐	☐	☐	☐
c. Rischio di regolamento	☐	☐	☐	☐	☐
d. Rischio operativo	☐	☐	☐	☐	☐
e. Rischio di mercato	☐	☐	☐	☐	☐
f. Rischi politici o sistematici	☐	☐	☐	☐	☐

18 Secondo la sua opinione, quali sono i mezzi per raggiungere un buon livello di *compliance* all'interno dell'organizzazione aziendale?

E' possibile scegliere più di una risposta

a. Chiari codici interni di condotta e procedure di *business*	☐
b. Enfasi sulla *compliance* da parte dei *senior manager*	☐
c. Responsabilità per la *compliance* largamente diffusa	☐
d. Uso di tecnologie finalizzate a monitorare e identificare i temi della *compliance*	☐
e. Una funzione *compliance* adeguatamente organizzata e dotata di risorse	☐
f. Altro (specificare)	☐

Indagine sulla funzione Compliance

Questionario II

Il presente questionario ha l'obiettivo di mettere in rilievo i rapporti, i ruoli e le responsabilità della funzione di compliance con gli altri organi aziendali, in particolare con la funzione di Internal Audit deputata all'attività di controllo interno.
L'autorità di vigilanza nazionale ha individuato chiaramente alcuni requisiti organizzativi minimi che è necessario possedere per implementare un'attività di *compliance*; scopo della prima parte del questionario è quello di valutare il livello di rispondenza delle strutture bancarie ai principi della Banca d'Italia.
Inoltre, dato l'ampio perimetro di riferimento della funzione di *compliance* è possibile che si verifichino pericolose sovrapposizioni fra i compiti svolti dalla *compliance* stessa e quelli propri di altre funzioni aziendali; pertanto, scopo della seconda parte del questionario è quello di evidenziare i rapporti di collaborazione, le attività di *reporting* e la produzione e diffusione di flussi informativi fra le diverse aree dell'attività bancaria; nonché di approfondire alcuni aspetti particolarmente problematici che sono emersi a seguito di numerosi incontri fra autorità di vigilanza e sistema bancario.
La ricerca rappresenta un approfondimento della precedete rilevazione campionaria che ha interessato 34 intermediari finanziari nel periodo aprile-giugno 2006.

Il questionario, composto da n. 34 domande

Prospetto dell'azienda interpellata	
Tipo di azienda (bancaria; assicurativa; industriale…):	
Denominazione dell'azienda	
Gruppo di appartenenza	
Totale Attivo patrimoniale dell'azienda al 31/12/06 (se disponibile, altrimenti al 31/12/05):	
Qualifica del compilatore e unità operativa di appartenenza	

Informativa sulla privacy
Ai sensi del D.Lgs 196/2003, tutti i dati personali e aziendali da Lei liberamente forniti a seguito della compilazione del presente questionario saranno raccolti dall'Associazione Italiana Compliance (Aicom), nella persona del legale rappresentante Avv. Claudio Cola, e utilizzati nel pieno rispetto delle regole di riservatezza e sicurezza di cui alla suddetta normativa.
Barrando la casella "ACCETTO" in calce a questa pagina, Lei rilascia il consenso al trattamento delle informazioni suddette anche per finalità statistiche e di ricerca, ancorché riportate in forma anonima. L'Aicom potrà così utilizzare gli elementi da Lei forniti per aggiornare le proprie banche dati.
Il trattamento dei dati potrà avvenire con l'ausilio di strumenti automatizzati e saranno adottate idonee misure di sicurezza. Sempre ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs 196/2003 è Suo diritto conoscere i dati personali trattati dall'Aicom nonché richiederne l'integrazione, la rettifica o la cancellazione.
Per tutto ciò Lei potrà rivolgersi direttamente per iscritto al seguente indirizzo: Claudio Cola, Aicom, Via Venti settembre n. 30, 00187 Roma.

Accetto ☐ Non Accetto ☐

1. E' stato nominato un responsabile dell'attività di *compliance*?

a. Si ☐
b. No ☐

2. Il responsabile dell'attività di *compliance* svolge la sua funzione attraverso:
(è possibile barrare una sola risposta)

a. Una struttura apposita dedicata all'attività di compliance
(si prosegua con la domanda n.6); ☐

b. La gestione e il coordinamento di risorse inserite in aree operative diverse e a cui sono assegnati compiti di compliance
(si prosegua con la dom. 3 e si saltino la dom. 4 e la dom. 5); ☐

c. Una struttura preesistente (Es.: Internal Auditing; Risk Management; Ufficio Legale…) incaricata anche della gestione dei rischi di compliance
(si prosegua con la dom. 4 e si saltino la dom. 3 e la dom. 5); ☐

d. La supervisione dell'attività svolta da soggetti terzi esterni e indipendenti (esternalizzazione dell'attività di compliance) ☐
(si prosegua con la dom. 5 saltando la dom. 3 e la dom. 4)

e. Una struttura appositamente dedicata alla compliance supportata anche da referenti di compliance presenti in altre funzioni aziendali
(si prosegua con la domanda n. 3 e successivamente, saltando la n. 4 e la n. 5, si continui regolarmente con la n. 6 e seguenti).☐

3. (Risponderanno a questa domanda solo coloro che hanno barrato la risposta "b"nella precedente domanda n. 2):

1. Viene effettuata un'attività di *reporting* al responsabile della compliance da parte dei referenti presenti in altre aree operative coinvolte nell'attività di compliance?
   a. Si ☐
   b. No ☐

2. Che tipo di informazioni?
(è possibile barrare più di una risposta)
   a. report generale e standardizzato di tipo periodico (attività svolte, personale impiegato…) ☐
   b. assessment specifico sui rischi di compliance e reputazionali ☐
   c. assessment specifico su altre materie revisionate dalla compliance ☐
   d. altro (specificare)…

3. Con quale periodicità?
(è possibile barrare al massimo due risposte)
   a. Mensile ☐
   b. Trimestrale ☐
   c. Semestrale ☐
   d. Annuale ☐
   e. al verificarsi dell'evento rischioso ☐

f. altro (specificare)

4. (Risponderanno a questa domanda solo coloro che hanno barrato la risposta "c" nella precedente domanda n. 2):

1. Si sono avuti cambiamenti strutturali all'interno dell'unità operativa preesistente a seguito dell'introduzione delle funzioni di compliance?
   a. Si ☐
   b. No ☐

2. Di che tipo?
   a. nuove assunzioni di personale ☐
   b. ampliamento del budget di funzione (o introduzione di un budget specifico) ☐
   c. redistribuzione delle responsabilità e dei compiti ☐
   d. altro (specificare)…

5. (Risponderanno a questa domanda solo coloro che hanno barrato la risposta "d" nella precedente domanda n. 2):

1. viene effettuata un'attività di reporting al responsabile interno?
   a. Si ☐
   b. No ☐

2. con quale periodicità?
   a. Mensile ☐
   b. Trimestrale ☐
   c. Semestrale ☐
   d. Annuale ☐
   e. altro (specificare)…

6. Esistono flussi informativi fra la funzione *compliance* e altri organi aziendali?

a. Si (specificare quali organi o funzioni aziendali)
b. No ☐

7. Se si è risposto di Sì alla precedente domanda specificarne i contenuti e la periodicità:

1. Contenuti:
   (è possibile indicare più di una risposta)
   a. report generale e standardizzato di tipo periodico (attività svolte, personale impiegato…) ☐
   b. assessment specifico sui rischi di compliance, e reputazionali ☐
   c. assessment specifico su altre materie revisionate dalla compliance ☐
   d. altro (specificare)…

2. periodicità
   a. mensile ☐
   b. trimestrale ☐

c. semestrale ☐
d. annuale ☐
e. al verificarsi di eventi rischiosi ☐
f. altro (specificare)…

8. E' garantita l'indipendenza della funzione *compliance*?

a. Si ☐
b. No ☐

9. Le risorse qualitative e quantitative della funzione *compliance* sono adeguate ai compiti da svolgere?

a. Si ☐
b. No ☐

10. Se si è risposto di NO alla precedente domanda, quali sono le carenze percepite?
(è possibile barrare al massimo due risposte)

a. Mancanza di personale ☐
b. Mancanza di personale con adeguate competenze ☐
c. Mancanza di risorse economiche adeguate ☐
d. Mancanza di auotorevolezza attribuita alla funzione dalle altre unità operative ☐
e. Mancanza di una cultura interna orientata alla compliance ☐
f. Mancanza di un commitement adeguato dai vertici aziendali ☐
g. Altro (specificare…)

11. Aree di particolare interesse per l'esercizio dell'attività di *compliance* e personale impiegato.

1. Norme	**2. Risorse umane direttamente impiegate per le attività riferite alla norma indicata** (indicare il numero*)	**3. quale ritiene dovrebbe essere il numero adeguato di personale per ognuna delle norme di riferimento?** (indicare il numero*)
a. D. Lgs. 231/2001		
b. Disciplina sul market abuse –Operazioni sospette		
c. Disciplina sul market abuse –altri adempimenti (registro *insider*, attività di ricerca, *insider dealing*)		
d. L. sulla privacy		
e. Anti money laundering		
f. Tub e norme di attuazione		
g. Tuf e norme di attuazione		
h. Basilea 2		
i. Mifid		
j. Altro (specificare)…		

* se la stessa persona si occupa di più di una norma indicare una percentuale es.: una

persona si occupa di due norme indicare in corrispondenza di ognuna 0,5; se una persona si occupa di quattro norme indicare 0,25…)

12. Secondo la sua esperienza quali sono le principali competenze tecniche che il *compliance officer* deve possedere?
(è possibile barrare al massimo due risposte)

a. Competenze legali ☐
b. Competenze commerciali ☐
c. Competenze di organizzazione ☐
d. Competenze di risk management ☐
e. Competenze inerenti la revisione interna ☐
f. Competenze organizzative e manageriali ☐
g. Altre competenze (specificare...)

13. E' garantito al *compliance officer* l'accesso a tutte le attività della banca svolte sia presso gli uffici centrali sia presso le strutture periferiche?

a. Si ☐
b. No ☐

14. In che modo?

a. attraverso referenti *in loco*; ☐
b. attraverso il contatto diretto con il personale; ☐
c. attraverso assesment/monitoraggi specifici sulle procedure; ☐
d. altro (specificare)…

15. Esiste un referente per l'intero gruppo?
(solo per banche e società appartenenti a gruppi)

a. Si ☐
b. No ☐

16. L'eventuale attività in *outsourcing* è formalizzata in un accordo?

a. Si ☐
b. No ☐

17. Esiste un documento formale o una *policy* interna dalla quale si desume chiaramente la distinzione di ruoli e competenze fra la funzione *compliance* e le altre funzioni aziendali? (In particolare fra la funzione compliance e l'Internal Auditing; fra la funzione compliance e quella di Risk Management; fra la funzione compliance e l'organismo di vigilanza ex L. 231/2001;fra la funzione compliance e l'ufficio Legale).

	a. Sì	b. No
1. FC/IA	☐	☐
2. FC/RM	☐	☐

3.	FC/Org. Vig. L. 231/2001	☐	☐
4.	FC/UL	☐	☐

18. **Se esiste un documento formale specificare le rispettive competenze** (In particolare fra la funzione compliance e l'Internal Auditing; fra la funzione compliance e quella di Risk Management; fra la funzione compliance e l'organismo di vigilanza ex L. 231/2001;fra la funzione compliance e l'ufficio Legale).

1. FC / IA

2. FC / RM

3. FC / Org. Vig. L. 231/2001

4. FC / UL

19. **Esiste un processo di programmazione dell'attività di *compliance*?**

a. Si ☐
b. No ☐

20. **Viene effettuata un'analisi di scostamento fra i risultati dell'attività svolta e quelli previsti dalla programmazione?**

a. Si ☐
b. No ☐

21. **Tali scostamenti sono formalizzati al CDA?**

a. Si ☐
b. No ☐

22. **Vengono effettuate periodiche valutazioni dell'adeguatezza della funzione di *compliance* da parte del CDA?**

a. Si ☐
b. No ☐

23. Se sì con quale periodicità e quali contenuti?

1. periodicità (è possibile indicare una sola risposta)

a. Mensile ☐
b. trimestrale ☐
c. semestrale ☐
d. annuale ☐

3. contenuti (è possibile indicare più di una risposta)

a. analisi di conformità dell'attività svolta rispetto al programma ☐
b. valutazione della qualità e quantità degli interventi ☐
c. presenza di eventuali sanzioni ☐
d. altro (specificare…)

24. Esistono a vostro avviso problemi di chiarezza e coordinamento riguardo ai compiti che deve svolgere la funzione di *compliance*, l'*Internal Audit*, il *risk management*, organismo di vigilanza ex L. 231/2001 e l'ufficio Legale?
(ad esempio: vi sono sovrapposizioni nello svolgimento di alcuni lavori e, di conseguenza, si manifestano incertezze circa l'attribuzione dei compiti o delle responsabilità alle singole funzioni aziendali?)

1. FC/IA
   a. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è perfettamente chiara; ☐
   b. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è abbastanza chiara; ☐
   c. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità spesso non è chiara; ☐
   d. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità non è affatto chiara; ☐

2. FC/RM
   a. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è perfettamente chiara; ☐
   b. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è abbastanza chiara; ☐
   c. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità spesso non è chiara; ☐
   d. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità non è affatto chiara; ☐

3. FC/Org. Vig. L. 231/2001
   a. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è perfettamente chiara; ☐
   b. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è abbastanza chiara; ☐
   c. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità spesso non è chiara; ☐
   d. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità non è affatto chiara; ☐

4. FC/UL
   a. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è perfettamente chiara; ☐
   b. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è abbastanza chiara; ☐
   c. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità spesso non è chiara; ☐
   d. La suddivisione dei compiti e delle responsabilità non è affatto chiara; ☐

25. Come valutate, da un punto di vista qualitativo e quantitativo, la collaborazione tra le funzioni citate?

	a. ottimale	b. buona	c. problematica	d. molto problematica
1. FC-IA	☐	☐	☐	☐
2. FC-Rm	☐	☐	☐	☐
3. FC-Org. Vig. L.	☐	☐	☐	☐

4. FC-UL	☐	☐	☐	☐

26. Quali sono secondo voi i principali problemi nella collaborazione / coordinazione tra le funzioni citate?

Commenti:

27. Come sono articolati i flussi informativi fra la funzione di *Internal Audit* e la funzione di *compliance*?

1. Periodicità:
   (è possibile indicare una sola risposta)
   a. Mensile ☐
   b. Trimestrale ☐
   c. Semestrale ☐
   d. Annuale ☐
   e. altro (specificare)…

2. Tipologia di informazioni
   (è possibile indicare più di una risposta)
   a. Evidenze specifiche su carenze procedurali ☐
   b. Esposizione a rischi reputazionali/compliace nelle procedure ☐
   c. Carenze nei presidi di monitoraggio ☐
   d. carenze informative (flussi informativi carenti o irregolari) ☐
   e. segnalazioni di comportamenti irregolari ☐
   f. altro (specificare)…

3. Responsabili dell'attività di *reporting*
   (è possibile indicare una sola risposta)
   a. il responsabile di unità (o di funzione) ☐
   b. chiunque ne ravvisi la necessità ☐
   c. altro (specificare)…

4. I flussi informativi sono:
   (è possibile indicare una sola risposta)
   a. Bidirezionali ☐
   b. Sono previsti flussi informativi solo dalla FC all'IA ☐
   c. Sono previsti flussi informativi solo dall'IA alla FC ☐

28. Chi programma l'attività di formazione e aggiornamento? (indicare la funzione o l'organo)

a. la funzione compliance ☐
b. la funzione risorse umane ☐
c. il CDA ☐
d. altro (specificare)…

29. Chi si occupa di definire i contenuti e svolgere l'attività di formazione e aggiornamento del personale? (indicare la funzione o l'organo)

a. la funzione compliance ☐
b. la funzione risorse umane ☐
c. il CDA ☐
d. agenzie di formazione o fornitori esterni ☐
e. altro (specificare)…

30. Chi verifica i risultati e la corretta fruizione dei servizi di aggiornamento e formazione? (indicare la funzione o l'organo)

a. la funzione compliance ☐
b. la funzione di Internal Audit ☐
c. la funzione risorse umane ☐
d. il CDA ☐
e. altro (specificare)…

31. In cosa consiste l'attività di monitoraggio continuativo sulle procedure espletata dalla FC: (è possibile indicare più di una risposta)

a. Valutazione preventiva delle singole transazioni; ☐
b. Monitoraggio continuativo delle procedure e delle policy che governano le transazioni aziendali ☐
c. Monitoraggio continuativo di processi e procedure per la prevenzione dei rischi di compliance/reputazione ☐

32. Con riferimento alla verifica della coerenza del sistema premiante nei confronti di organi apicali, l'attività di *compliance* consiste in:

a. preventiva formalizzazione di criteri e principi guida per la definizione delle politiche di remunerazione; ☐
b. la FC non esplica alcun intervento ☐
c. altro (specificare)…

33. Cosa ritiene sia cambiato negli ultimi mesi all'interno della struttura e dell'operatività della sua banca con riferimento all'introduzione di un'attività di *compliance* o più semplicemente di una maggiore informazione sul rischio di *compliance*?

a. ci sono state modifiche nella struttura; ☐
b. è cambiato l'orientamento al business; ☐
c. c'è una maggiore attenzione ai rischi reputazionali; ☐
d. c'è solo una maggiore difficoltà organizzativa; ☐
e. altro (specificare)

34. Si indichi il grado di cambiamento (attenzione maggiore alla conformità alle norme; diffusione di una cultura della compliance; maggiore chiarezza nell'attribuzione di compiti e responsabilità; crescente attenzione al requisito reputazionale…) **nella propria azienda a seguito dell'introduzione di un programma di *compliance*** (1= basso ammontare di cambiamenti; 5= elevato ammontare di cambiamenti)

a. 1 ☐
b. 2 ☐
c. 3 ☐
d. 4 ☐
e. 5 ☐

Gentili Signori, l'Aicom e l'Università degli Studi di Perugia Vi ringraziano sinceramente per la collaborazione,
Distinti saluti

Avv. Claudio Cola

Dott.ssa Manuela Gallo

Per qualsiasi informazione vi invitiamo a contattarci ai seguenti recapiti:

Avv. C. Cola:
tel.: 06/47713450
e-mail: claudio.cola@dexia-crediop.it

Dott.ssa M. Gallo:
tel.: 075/5855255
e-mail: gallo.spinoff@unipg.it

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AICOM (2006), *Linee Guida per la Funzione Compliance*, Documento di discussione, giugno.

ALFON I., ANDREWS P. (1999), *Cost-Benefit Analysis in Financial Regulation – how to do it and how it adds value*, FSA Occasional Paper Series, n. 3, settembre.

ALLEGRINI A. (2000), *Rischio aziendale e comportamenti non etici, l'utilizzo del lavoro minorile*, in "Economia e Management", n. 5.

AKERLOF G. (1970), *The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism*, in "Quarterly Journal of Economics", vol. 84.

AMERICAN BANKING ASSOCIATION (ABA) (2003), *Compliance Watch 2003, The Nationwide Bank Compliance Officer Survey*, ABA Banking Journal, giugno.

ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA (ABI) (1999), *Sistemi di Controllo Interno ed evoluzione dell'Internal Auditing*, Area Studi e Tecnologie, aprile.

ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA (ABI) (2004a), *Position paper del sistema bancario italiano sul documento del Comitato di Basilea "The compliance function in banks"*, gennaio.

ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA (ABI) (2004b) *Linee guida dell'Associazione bancaria Italiana per l'adozione di modelli organizzativi sulla responsabilità amministrativa delle banche (d.lgs. n. 231/2001)*, febbraio.

ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA (ABI) (2004c), *Indagine sulla funzione compliance, Identificazione dei modelli attuativi*, ABI Funzioni Ricerche e Analisi, luglio.

ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA (ABI) (2005), *Modelli, strumenti e benchmark per la funzione compliance*, Convegno 25-26 ottobre.

ASSOCIAZIONE ITALIANA INTERNAL AUDITORS (IIA) (2005), *Standard Internazionali e Guide Interpretative per la Pratica Professionale dell'Internal Auditing*, settembre

ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MERCHANT K. A., MACRÌ D. M. (2004), *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, seconda edizione, McGraw Hill.

BANCA D'ITALIA (1999), Istruzioni di vigilanza per le banche.

BANCA D'ITALIA (2006), *Normativa di vigilanza in materia di "conformità alle norme (compliance)"*, Documento di consultazione, agosto.

BANCA D'ITALIA (2006b), *Recepimento della nuova regolamentazione prudenziale internazionale Metodo dei rating interni per il calcolo del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito*, Documento di consultazione, luglio

BANCA D'ITALIA (2006c), *Recepimento della nuova regolamentazione prudenziale internazionale - rischi operativi (metodi avanzati - ama)*, Documento di consultazione, luglio.

BARAVELLI M., VIGANO' A. (a cura di) (2000), *L'Internal Audit nelle banche*, Bancaria Editrice, Roma.

BARTH J. R., CAPRIO G., LEVINE J. R. (2001a), *The regulation and supervision of banks around the world*. Available at http://webpages.csom.umn.edu/finance/RLevine/Bw.pdf.

BARTH J. R., CAPRIO G., LEVINE J. R. (2001b), *Financial regulation and performance: cross-country evidence*, Central Bank of Chile, Working Papers n. 118, novembre.

BARTH J. R., CAPRIO G., LEVINE J. R. (2002), *Bank regulation and supervision: what works best?*, National Bureau of Economic Research Paper Series, Working Paper 9323. Available at http://www.nber.org/papers/w9323.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (1997), Core principles for effective banking supervision, September.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2001), *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*, August.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2005), *Compliance and the compliance function in banks*, April.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, (2006), *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards - A Revised Framework Comprehensive Version*, June.

BECCHETTI L. (2005), *Responsabilità sociale e performance d'impresa: una riflessione sui più recenti risultati empirici*, in "Bancaria", n. 10.

BEDNAR J. (2006), *Is full compliance possible? Conditions for shirking with imperfect monitoring and continuous action spaces*, Department of Political Science, University of Michigan, January. Available at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=924401.

BUONOCORE F. (2006), *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile*, in "Giurisprudenza Commerciale", vol. 33.1.

CAROSIO G. (1990), *Problems of harmonization of the regulation of financial intermediation in the european community*, in "European Economic Review", n. 34, pp.578-586.

CARRETTA A. (a cura di) (1998), *Banche e intermediari non bancari: concorrenza e regolamentazione*, Bancaria Editrice, Roma.

CARRETTA A., FARINA V., SCHWIZER P. (2005), *The "day after" Basel 2: Do regulators comply with banking culture?*, available at http://wolpertinger.bangor.ac.uk/papers/F5_Paper_Carretta_Farina_Schwizer.pdf.

CARRETTA A., SCHWIZER P. (2004), *La vigilanza bancaria dopo I controlli interni: verso la consulenza regolamentare e il Knowledge management*, Bancaria n. 2.

CARRETTA A., SCHWIZER P., STEFANELLI V., (2003), *Oltre la regolamentazione: il sistema dei controlli interni degli intermediari finanziari. Cultura del controllo o controllo della cultura?*, Ottavo Rapporto Fondazione Roselli, Edibank, Milano.

CARRETTA A. (2006), *Compliance e cultura bancaria*, Intervento al Convegno "Etica e regole nella finanza. La funzione compliance", Università dagli Studi di Roma "Tor Vergata" e Fondazione "Gabriele Berionne", Roma, 5 Dicembre.

CEBS (2006), *Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under the Pillar 2*, gennaio.

CETIF (2007), *Riflessi organizzativi della compliance nelle banche. Sintesi del rapporto di ricerca*, in www.cetif.it.

CLEMENTE C. (2006), Vigilanza sugli enti creditizi, Banca d'Italia, *La funzione di compliance nelle banche italiane: evoluzione normativa e contributo alla creazione del valore*, intervento al II Incontro Compliance, AICOM, 28 giugno, Roma.

COLA C. (2005), *La compliance e il modello organizzativo*, intervento presso l'Università di Roma Tre, 11 marzo.

COMANA M. (2005), *Prefazione* al testo "*La compliance in banca*" di Pogliaghi P. e Vandali W. (a cura di), Bancaria Editrice, Roma.

COMITATO DI BASILEA (2004), Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali, Basilea, giugno 2004.

CICCHINÈ M. (2005), *Funzione compliance: attività e indicatori di performance*, intervento al Convegno ABI Formazione "Modelli, strumenti e benchmark per la funzione compliance", Roma, 25-26 ottobre.

D'ARCANGELIS S. (2006), *La funzione "compliance" nelle banche: caratteristiche operative*, in "Amministrazione e Finanza", n. 2.

DAHL D., EVANOFF D.D., SPIVEY M. F. (2003), *The Timing and Persistence of CRA Compliance Ratings*, Journal of Financial Services Research, Volume 23, n. 2, pp. 113-132.

DAVIES H. (2001), *Ethics in regulation*, in "Business Ethics: A European Review", Vol. 10, n. 4.

DEDMAN E. (2002), *The Cadbury Committee recommendations on corporate governance - a review of compliance and performance impacts*, International Journal of Management Reviews, Voluma 4, Issue 4, pp. 335-352.

DEMURO D. A., INDEK B. A.(2002), *Advanced Concepts of Compliance*, National Society of Compliance Professionals, National Membership Meeting, Washington, ottobre.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2006), *Challenges of compliance for global banking and capital-markets companies*. An Economist Intelligence Unit executive summary sponsored by Ernest & Young.

EDELMAN L.,.PETTERSON S., CHAMBLISS E. AND ERLANGER H.(1991), *Legal Ambiguity and the Politics of Compliance: Affirmative Action Officers' Dilemma*, in "Law & Policy", n. 13.

EDWARDS J. (2003), *Individual and corporate compliance competence: an ethical approach*, in "Journal of financial regulation and compliance", agosto.

EDWARDS J., WOLFE S. (2004), *The Compliance Function in Banks*, in "Journal of financial regulation and compliance", Volume 12, n. 3, agosto.

ELLIEHAUSEN G. (1998), *The cost of bank regulation: a review of the evidence*, Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington, aprile.

ETTREDGE M., JOHNSTONE K., STONE M., WANG Q. (2007), *Compliance with Auditor Change Disclosure Requirements: Theory and Empirical Tests*. Available at SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=955922.

EUROPE ECONOMICS (2003), *Costs of Compliance*. Available at http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/cost_compliance.pdf.

FADZIL F.H., HARON H., JANTAN M. (2005), *Internal auditing practices and internal control system*, Managerial Auditing Journal, Volume 20, n. 8, agosto, pp. 844-866.

FERNANDEZ F. A., *The cost of compliance in the U.S. Securities Industry*, in "SIA Research Reports", Volume VI, n. 8.

FLURY G., LAUFER-TOURTE M. (2002), *L'emergence de la fonction compliance*, in "Banque", n. 638, p. 54.

FORD C. L. (2007), *New Governance, Compliance and Principles-Based Securities Regulation*. Available at SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=970130.

FRANKS J. R., SCHAEFER S. M., STAUNTON M. D. (1998), *The direct and compliance costs of financial regulation*, in "Journal of Banking & Finace", n. 21.

GABBI G. (2003), *Definizione, misurazione e gestione del rischio reputazionale degli intermediari bancari*, Newfin Working Paper, n. 2/03.

GARCIA V. (2004), *Seven points financial services institutions should know about IT spending for compliance*, in "Journal of Financial Regulation and Compliance", vol. 12, n. 4.

GUISO L., SAPIENZA P., ZINGALES L. (2006), *The cost of banking regulation*, CRSP Working Paper, n. 611. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=924881.

HAGLAND G. (1994), *A critical evaluation of the compliance administrative control system within Albert E. Sharp and its motivational impact upon those it is supposed to control*, in "Journal of Financial Regulation and Compliance", Vol. 3, n. 1.

HINNA L. (2006), *La compliance per creare valore per la banca, gli stakeholder, i clienti ed il personale dell'azienda*, intervento al Convegno "Compliance in banks: dalle regole al valore", Roma 16-17 ottobre.

HUTTER B., POWER M. (2000), *Risk management and business regulation*, in "Financial Times Mastering Risk Series". Available at: http://www.lse.ac.uk/collections/CARR/pdf/RiskManagementAndBusinessRegulation.pdf.

KIRCHMAIER T., SELVAGGI M. (2006), *The dark side of "good" corporate governance: compliance-fuelled book-cooking activities*, FMG Discussion Paper, n. 559. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=895362

KPMG (2006), *I risultati di una survey sulle funzioni di compliance delle banche italiane*, intervento al Convegno "Compliance in banks: dalle regole al valore", Roma 16-17 ottobre.

KRAWIEC K. (2003), *Cosmetic Compliance and the Failure of Negotiated Governance*, in "Washington University Law Quarterly", n. 81.

JACKMAN D. (2001), *Why Comply?*, in "Journal of Financial Regulation and Compliance", agosto.

LANGEVOORT D. C. (2001), *Monitoring: the behavioural economics of inducing agents' compliance with legal rules*, USC CLEO Research Paper No. C01-7, Georgetown Law and Economics Research Paper N. 276121. Available at SSRN: http://papers.ssrn.com/abstract _id=276121.

LARGE A. (1993), *Financial services regulation : Making the two tier system work*, Securities and Investment Board.

LASSILA D. R., SMITH L. M. (1997), *Tax Complexity and Compliance Costs of U.S. Multinational Corporations*, Available at SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=247726.

LAUFER W. S., ROBERTSON D. C. (1997), Corporate Ethics Initiatives As Social Control, in "Journal of Business Ethics", Volume 16, n. 10, July.

LLEWELLEN D. (1995), *Cost and benefits of regulation in retail investment services*, Paper presented at the AUTIF Annual Conference, London.

MABBERLEY J. (1992), *Activity-based costing in Financial Institutions*, Pitman Publishing, London.

MARTINEZ-MOYANO I. J., McCAFFREY D. P. (2005), *A Dynamic Theory of Role Compliance: Evidence from the United States Securities Industry*, http://www.systemdynamics.org/conf2005/proceed/papers/MARTI363.pdf.

MENG C. J. (2002), *Another look at compliance risk management*, in "The RMA Journal", Volume 85, n. 4, pp.64-67.

MICHAELSON C. (2006), Compliance and the Illusion of Ethical Progress, in "Journal of Business Ehics", vol. 66, issue 2, pp. 241-251.

NICOLET M. A. (2005), *La lutte anti-blanchiment dans la function conformitè*, in "Revue Banque", n. 670 giugno.

NIELSEN V. L., PARKER C. (2006), *Is it possible to measure compliance?*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=935988.

OGBONNA E., HARRIS L. C. (1998), *Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?*, in "British Journal of Management", Vol. 9.

OICU-IOSCO (2003), *The Function of Compliance Officer* – Study on What the Regulations of the Member's Jurisdictions Provide for the Function of Compliance Officer. Available at http://www.iosco.org.

OICU-IOSCO (2005), *Compliance Function at Market Intermediaries*, Consultation Report, April. Available at http://www.iosco.org.

PADGETT C., SHABBIR A. (2005), *The UK Code of Corporate Governance: Link between Compliance and Firm Performance*, ICMA Centre Discussion Papers in Finance DP2005-17. Available at SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=934313.

PAIN L. S. (1994), *Managing for Organizational Integrity*, in "Harvard Business Review", marzo-aprile.

PARKER C. (2003), *Regulator –required corporate compliance program audits*, http://cccp.anu.edu.au/Parker_Audit_Paper22.pdf.

PARKER C., NIELSEN V. L. (2005), *Do business take compliance systems seriously? An Empirical Study of implementation of trade practices compliance systems in Australia*. Available at SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=946850.

PARKER C., NIELSEN V. L. (2006), *Do corporate compliance Programs influence compliance?*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=930238.

PASTORE A. (1995), *La gestione per attività*, Cedam, Padova

PEACOCK SIR A., BANNOCK G. (1995), *The rationale of financial services regulation: Is the current structure cost-effective and working?*, A discussion document. Graham Bannock and Partners Ltd., London.

PISANTI C. (2002), *I controlli interni degli intermediari finanziari dell'art. 107: stato dell'arte e prospettive regolamentari*, in "I controlli interni degli intermediari finanziari specializzati. Attualità e prospettive", Atti del Convegno ASSIFACT, ASSILEA, ASSOFIN, gennaio, Milano.

PISANTI C. (2006), La legge 262 sulla tutela del risparmio, in BIANCHI T., PISANTI C., SELLA M., FORESTIERI G. (2006), I riflessi della nuova disciplina di tutela del risparmio sui rapporti tra banche e clienti, Interventi tenuti nell'ambito del

seminario ASSBB su: “Nuovi scenari per il sistema bancario tra cambiamenti macroeconomici e innovazioni normative”, S. Marco - Perugia, 25 Marzo, Quaderno n. 229.

PIZOLLI M. (2006), *Organizzazione delle funzioni di controllo interno presso le banche ed i commercianti di valori mobiliari con particolare riferimento alla funzione di Compliance*, Centro Studi Bancari, Associazione Bancaria Ticinese, Quaderni di ricerca, n. 25, ottobre.

POGLIAGHI P., ETTORI S. (2005), *La funzione compliance nelle banche medio-piccole: come organizzarla e inquadrarla*, in “Bancaria”, n. 6.

POGLIAGHI P., VANDALI W. (2005) (a cura di), *La compliance in banca*, Bancaria Editrice, Roma.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2003a), *Compliance – A Gap at the heart of risk management*, http://www.pwcglobal.com/images/gx/eng/fs/compliancegapheart.pdf.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2003b), *The future for Compliance- Using technology to deliver value*, http://www.pwcglobal.com/images/gx/eng/fs/bcm/043003compwhite.pdf.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2004a), *Banking and Capital Markets Industry Group*, http://www.pwc.com/sg/banking.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2004b), *Inegrity-Driven Performance. A new strategy for success trought integrated governance, risk and compliance management*, http://www.pwcglobal.com/images/gx/eng/about/svcs/grms/PwC_GRC_WP.pdf.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005), *Protecting the brand: the evolving role of the compliance function and the challenges for the next decade*, http://www.pwchk.com/home/eng/fs_bcm_compliance_may2005.html.

PROTIVITI (2006), *Legge Risparmio & Informativa Societaria: Riflessi sul Sistema di Controllo Interno*, in "Insight", n. 8, gennaio.

RICHARDSON S. M., MCNAMARA HILMER K., COURTNEY J. F. (2005), *Compliance with Codes of Ethical Conduct: The Effects of Authority and Proximity on Ethical Reasoning*, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.

RUTLEDGE W. L. (2006), *Supervisory perspectives on compliance for international banks operating in the United States*, Conference of State Bank Supervisors and the institute of international Bankers, New York City, 25 July.

SCHWIZER P. (2006), *Il ruolo del Cda nel controllo della compliance*, disponibile sul sito: http://www.nedcommunity.com/forum_scheda.asp?idArgomento=44

SCHWIZER P. (2006b), *Le strategie di gestione per sostenere in banca una cultura diffusa della compliance*, intervento al Convegno ABI Formazione, "Compliance in Banks 2006. Dalle Regole al Valore", Roma, 16-17 ottobre.

SECURITIES INDUSTRY ASSOCIATION (2005a), *White Paper on The Role of Compliance*, http://www.sia.com/2005_comment_letters/pdf/SIACLwhitePaper7-13-05.pdf.

SECURITIES INDUSTRY ASSOCIATION (2005b), *Public comment on Compliance Function at Market Intermediaries*, http://www.sia.com/2005_comment_letters/7359.pdf.

SIMPSON S. (2002), *Corporate Crime*, in "Law, and Social Control", n. 6.

TREVINO L. K., WEAVER G. R., GIBSON D. G., TOFFLER B. L. (1999), *Managing Ethics and Legal Compliance: What Works And What Hurts*, in "California Management Review", Vol. 41, n. 2.

USELLI A. (2004), *I rischi operativi nel contesto normativo e nelle evidenze della pratica operativa: l'esame di alcuni aspetti critici*, Università dell'Insubria, Facoltà di Economia, http://eco.uninsubria.it.

USELLI A. (2005), *Conformità nella gestione dei rischi operativi*, in Pogliaghi P., Vandali W. (a cura di) (2005), La compliance in banca, Bancaria Editrice, Roma.

WEAVER G. R., TREVINO L. K. (1999), *Compliance and Value Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior*, in "Business Ethics Quarterly", Vol. 9, Issue 2.

WEAVER G. R., TREVINO L. K., COCHRAN P. L. (1999), *Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000*, in "Journal of Business Ethics", n. 18.

WEAVER G. R., TREVINO L. K. (2001), *The rule of human resources in ethics/compliance management. A fairness perspective*, in "Human Resource Management Review", vol. 11, issue 1/2.

WEAVER G. R., TREVINO L. K. (2001), *Outcomes of Organizational Ethics Programs: Influences of Perceived Values, Compliance and Distrust Orientations*, Academy of Management Best Papers Proceedings.

WEBER J., FORTUN D. (2005), *Ethics and Compliance Officer Profile: Survey, Comparison and Recommendations*, in "Business and Society Review", vol. 110, issue 2, p. 97 – June.

WILLMOTT H. (1993), *Strenght ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations*, in "Journal of Management Studies", vol. 30, issue 4.

ZAMAGNI S. (2006), *Ruolo delle regole e dell'etica nell'attività finanziaria*, Intervento al Convegno "Etica e regole nella finanza. La funzione compliance", Università dagli Studi di Roma "Tor Vergata" e Fondazione "Gabriele Berionne", Roma, 5 dicembre.