

RUPERT LIMENTANI

NORMANNA TRESOLDI

Compliance Handbook



La Compliance
per aree tematiche

ABISERVIZI  **BANCARIA
EDITRICE**

EDIZIONE 2019

Rupert Limentani, Associate del Chartered Institute of Bankers (Londra), è Senior Partner della L&P S.r.l., dove si occupa di Consulenza gestionale e del credito.

Vanta una lunga esperienza in campo finanziario internazionale. Ha ricoperto posizioni di responsabilità nel gruppo Lloyds Bank plc e in Deutsche Bank. Si occupa di Banking Consultancy in particolare in materia di Governance aziendale e del complessivo Sistema dei controlli interni.

Collabora con riviste specialistiche finanziarie e con Università italiane ed è docente di master e di corsi di formazione in materia finanziaria presso banche e imprese finanziarie.

Normanna Tresoldi proviene dal Gruppo Deutsche Bank e ricopre oggi la carica di Direttore Generale e Partner della L&P S.r.l.

Svolge attività di Banking Consultancy sul Sistema dei controlli interni e sulla Governance e si occupa in particolare delle funzioni di controllo.

Gestisce inoltre la Formazione L&P High Level.

Degli stessi autori: *Antiriciclaggio Handbook*, Bancaria Editrice, Roma, febbraio 2016.

Controlli interni Handbook, Bancaria Editrice, Roma, ottobre 2014.

Controlli sul processo del Credito Handbook, Bancaria Editrice, Roma, ottobre 2015.

Governance Handbook, Bancaria Editrice, Roma, febbraio 2018.

Sommario

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Premessa</i> | 9 |
| <i>Prefazione</i> | 11 |
| Parte Prima - LA COMPLIANCE IN BANCA | |
| Capitolo 1 - Organizzazione della funzione di Compliance | 17 |
| 1.1 L'evoluzione del contesto normativo | 17 |
| 1.2 La funzione di Compliance nell'assetto organizzativo della banca | 19 |
| 1.2.1 <i>I principi di proporzionalità e di gradualità</i> | 20 |
| 1.3 La definizione delle attività della funzione di Compliance .. | 23 |
| 1.4 I Presidi Specialistici di Compliance..... | 28 |
| 1.4.1 <i>Coordinamento e flussi informativi tra funzione di Compliance e Presidi Specialistici</i> | 30 |
| 1.4.2 <i>La Compliance «graduata»</i> | 32 |
| 1.5 Il Responsabile della funzione di Compliance | 33 |
| 1.5.1 <i>Requisiti</i> | 34 |
| 1.5.2 <i>Adempimenti</i> | 36 |
| 1.5.3 <i>Compensi</i> | 37 |
| 1.5.4 <i>Partecipazione ai Comitati Interni della banca</i> | 37 |
| 1.5.5 <i>La funzione consulenziale del Responsabile</i> | 38 |
| 1.6 Fasi, poteri e obiettivi della funzione di Compliance | 39 |
| 1.6.1 <i>Esternalizzazione della funzione di Compliance a soggetti terzi, in outsourcing</i> | 43 |

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.6.2 | <i>Esternalizzazione della funzione di Compliance all'interno del gruppo bancario</i> | 45 |
| 1.6.3 | <i>Compliance e partecipazioni dirette o indirette in imprese non finanziarie</i> | 46 |
| 1.6.4 | <i>Obbligo di informativa alla Banca Centrale Europea o alla Banca d'Italia</i> | 48 |
| 1.7 | Modelli di Compliance | 50 |
| 1.7.1 | <i>Modello accentrato</i> | 50 |
| 1.7.2 | <i>Modello misto</i> | 54 |
| 1.8 | La Compliance nelle banche estere presenti in Italia..... | 54 |
| 1.9 | La funzione di Compliance nei gruppi bancari con modello di amministrazione e controllo dualistico | 56 |
| 1.9.1 | <i>Ruolo degli Organi aziendali in materia di Compliance</i> | 57 |
| 1.9.2 | <i>Ruolo degli Organi delegati in materia di Compliance</i> | 59 |
| | | |
| | Capitolo 2 - Controlli, attività e documenti della funzione di Compliance | 61 |
| 2.1 | Metodologia di valutazione del rischio di Compliance | 61 |
| 2.2 | Tipologie di controllo | 64 |
| 2.2.1 | <i>Il campionamento</i> | 66 |
| 2.3 | Modalità di controllo | 67 |
| 2.3.1 | <i>I controlli in loco</i> | 67 |
| 2.3.2 | <i>I controlli specifici sulla rete dei consulenti finanziari</i> | 74 |
| 2.3.3 | <i>I controlli a distanza predittivi</i> | 77 |
| 2.4 | Strumenti e metodi di lavoro della funzione di Compliance | 86 |
| 2.4.1 | <i>Il Registro della funzione di Compliance</i> | 86 |
| 2.4.2 | <i>La Gap analysis</i> | 87 |
| 2.4.3 | <i>Il Compliance Risk Assessment.....</i> | 89 |
| | | |
| | Capitolo 3 - Compliance e rischio reputazionale | 93 |
| 3.1 | Metodologie di analisi del rischio | 93 |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2 | Componenti del rischio reputazionale | 97 |
| 3.3 | Le dimensioni del rischio reputazionale | 103 |
| 3.4 | La gestione del rischio reputazionale | 106 |
| 3.5 | L'identificazione e la valutazione preventiva del rischio reputazionale | 108 |
| | <i>3.5.1 La matrice di valutazione del rischio reputazionale</i> | <i>116</i> |
| 3.6 | Fattori di mitigazione del rischio reputazionale | 117 |
| 3.7 | Analisi preventiva del rischio reputazionale da parte delle unità di Business | 119 |
| Capitolo 4 - I controlli di Compliance: approccio per aree tematiche | | |
| | | 125 |
| 4.1 | Compliance e piano strategico | 125 |
| 4.2 | Compliance e rischio fiscale | 126 |
| 4.3 | Compliance e normativa Fatca | 139 |
| 4.4 | Compliance e Antitrust | 143 |
| 4.5 | Compliance e Privacy..... | 144 |
| 4.6 | Compliance e Market Abuse (Mad2) | 157 |
| 4.7 | Compliance e Psd2 | 165 |
| 4.8 | Compliance e processo del credito | 166 |
| 4.9 | Compliance e conflitti di interesse con soggetti collegati | 169 |
| 4.10 | Compliance e Codice Etico | 178 |
| 4.11 | Compliance e politiche di remunerazione e di incentivazione | 179 |
| 4.12 | Compliance e servizi di investimento (MiFid2) | 184 |
| 4.13 | Compliance e whistleblowing | 203 |
| 4.14 | Compliance e presidio del rischio informatico (Cyber risk e Conduct risk) | 211 |
| Capitolo 5 - Documenti e informative prodotti dalla funzione di Compliance | | |
| | | 231 |
| 5.1 | Il Compliance Plan | 233 |

| | | |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2 | Il Compliance Risk Report o Tableau de Bord trimestrale .. | 234 |
| 5.3 | La Relazione annuale | 238 |
| 5.4 | Valutazione del complessivo sistema dei controlli interni | 240 |
| 5.5 | Informativa alla Banca d'Italia e alla Bce | 245 |
| 5.6 | La Relazione annuale di Compliance sull'esternalizzazione del trattamento del contante | 250 |
| | 5.6.1 <i>I gestori del contante</i> | 250 |
| | | |
| | Capitolo 6 - La funzione di Compliance e il coordinamento con le altre funzioni di controllo | 257 |
| 6.1 | I rapporti con le altre funzioni di controllo | 257 |
| | 6.1.1 <i>Il Regolamento di coordinamento dei controlli e dei flussi informativi</i> | 259 |
| 6.2 | Compliance e Risk Management | 260 |
| | 6.2.1 <i>Il processo Icaap</i> | 263 |
| | 6.2.2 <i>Il processo Ilaap</i> | 265 |
| | 6.2.3 <i>Risk Appetite Framework</i> | 267 |
| | 6.2.4 <i>Il Recovery Plan</i> | 268 |
| 6.3 | Compliance e Internal Audit | 269 |
| 6.4 | Compliance e Organismo di Vigilanza..... | 279 |
| | 6.4.1 <i>Organismo di Vigilanza incardinato nell'Organo con funzione di Controllo</i> | 281 |
| 6.5 | Compliance e Antiriciclaggio | 282 |
| 6.6 | Compliance e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari | 284 |
| 6.7 | Compliance e funzioni di linea | 284 |
| 6.8 | La Compliance e l'analisi Srep-oriented | 286 |
| 6.9 | Flussi informativi fra la funzione di Compliance e le varie funzioni aziendali..... | 292 |
| 6.10 | Attività di monitoraggio normativo | 298 |

**Parte Seconda - LA COMPLIANCE NELLE ASSICURAZIONI,
SGR E SIM**

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Capitolo 1 - La Compliance nelle assicurazioni | 303 |
| 1.1 L'IVASS e il quadro regolamentare | 303 |
| 1.2 Obiettivi della funzione di Compliance e collocazione nell'assetto organizzativo delle imprese assicurative..... | 307 |
| 1.3 Il Responsabile della funzione di Compliance nelle imprese assicurative..... | 309 |
| 1.4 Il Piano delle attività e la Relazione annuale di Compliance | 310 |
| 1.5 La misurazione del rischio di Compliance | 311 |
| 1.6 Il rischio reputazionale e il rischio di contagio | 313 |
| 1.7 I controlli della funzione di Compliance sul gruppo assicurativo | 314 |
| 1.8 I flussi informativi | 314 |
| Capitolo 2 - La Compliance nelle Sgr e nelle Sim | 317 |
| 2.1 La Compliance nelle Società di Gestione del Risparmio e il quadro regolamentare | 317 |
| 2.1.1 <i>I compiti del Responsabile di Compliance nelle Sgr</i> | 319 |
| 2.1.2 <i>I sistemi informativi</i> | 322 |
| 2.1.3 <i>I conflitti di interesse rilevanti e la loro gestione</i> | 323 |
| 2.1.4 <i>I Key Risk Indicators nelle Sgr</i> | 325 |
| 2.2 La Compliance nelle Società di Intermediazione Mobiliare e il quadro regolamentare | 326 |
| 2.2.1 <i>I Key Performance Indicators nelle Sim</i> | 327 |
| 2.2.2 <i>I controlli di Compliance nelle Sim</i> | 328 |
| 2.2.3 <i>Le attività del Responsabile di Compliance nelle Sim</i> | 329 |
| 2.3 Attività specifiche della Compliance comuni alle Sim e alle Sgr | 330 |

| | |
|-----------------------------------------------|-----|
| Conclusioni | 333 |
| Appendice - Il Fintech | 335 |
| Bibliografia | 341 |
| Principali riferimenti normativi | 347 |



Il volume *Compliance Handbook* è alla sua quarta edizione: come per le precedenti, non si tratta di un semplice aggiornamento, ma di una revisione integrale del testo alla luce delle importanti novità normative che hanno condotto il sistema bancario e finanziario a rivedere e a potenziare la funzione di Compliance e il sistema dei controlli interni.

Anche il presente volume, come i precedenti, nasce con l'obiettivo di dare soluzione a problemi concreti derivanti dalle modalità di interpretazione e applicazione della normativa, per consentire alla banca di strutturare una funzione di Compliance sempre più efficiente e ben integrata nel sistema dei controlli interni.

In tale contesto il volume fornisce una serie di chiare indicazioni, con focus su particolari aree tematiche, quali ad esempio: Privacy, MiFid2, Market Abuse, normativa fiscale, Cyber Risk, Conduct Risk, rispetto alle quali sono evidenziati i relativi controlli da porre in essere.

Il futuro della Compliance si baserà sempre più su controlli relativi a tematiche specifiche. Ogni intermediario, seguendo l'approccio risk based, dovrà individuare le aree a maggiore rischio e condurre verifiche approfondite.

Tra le altre parti del volume che hanno formato oggetto di revisione e aggiornamento, citiamo la sezione relativa alla procedura di whistleblowing e le modalità di segnalazione anche agli Organi di Vigilanza, la sezione relativa ai controlli a distanza, nonché l'inserimento della matrice di valutazione del rischio reputazionale. È stata ampliata anche la sezione relativa al rischio informatico, con riferimento al Cyber Risk e al Conduct Risk.

La tematica della valutazione del sistema dei controlli interni da parte della Compliance riveste sempre maggiore importanza. Nel volume vengono espli-

citati anche i controlli sui servizi di investimento che la Compliance può demandare all'Internal Audit, tramite Accordo di Servizio, di cui si illustra un esempio corredato di apposita check list.

I controlli, come da caratteristica dei nostri testi, sono esposti in forma tabellare, con schemi immediatamente fruibili.

Come nelle edizioni precedenti, il volume non si rivolge esclusivamente alle banche ma affronta anche le tematiche di Compliance per le Sim, le Sgr e le Assicurazioni, in apposita sezione rivista e ampliata, mantenendo sempre un approccio operativo. Abbiamo completato il testo con un'Appendice dedicata al tema del Fintech, che si sta sviluppando in modo rilevante e avrà un forte impatto sulle attività della funzione di Compliance delle banche, delle assicurazioni e di tutti gli intermediari finanziari.

Auspichiamo che anche questo nuovo volume, come i precedenti, sia percepito come un utile strumento operativo a supporto delle attività di controllo e che risulti utile anche per le funzioni di Risk Management, Internal Audit, Legale, Fiscale, Risorse Umane, Organizzazione, Ict, di Business, in quanto l'evoluzione continua della materia richiede un impegno di aggiornamento costante da parte di tutta la struttura aziendale.

Inoltre, per le sue caratteristiche, il volume potrà essere utile anche come strumento di formazione e di accrescimento della cultura aziendale di conformità nel mondo finanziario.

Ringraziamo vivamente tutti coloro che continuano a leggere i nostri testi e che ci hanno fino ad oggi apprezzato. Ci auguriamo che anche il presente volume possa soddisfare le loro aspettative e quelle dei nuovi lettori.

Rupert Limentani, Normanna Tresoldi

Gli autori ringraziano per i preziosi consigli e per la collaborazione il Dott. Gianfranco Torriero Vice Direttore Generale dell'ABI, la D.ssa Claudia Chirico e tutti i lettori che continuano a seguirci e a contattarci.

Prefazione

È evidente come la crisi finanziaria degli ultimi anni abbia avuto effetti molto profondi sul governo delle banche, sul rapporto fra regulators e soggetti vigilati e sui sistemi di controlli interni degli intermediari. Il livello di regolamentazione aumenta sempre più e di conseguenza cresce la consapevolezza dell'importanza dei sistemi di controllo soprattutto da parte degli Organi di governo societario.

La Compliance, preposta al presidio del rischio di non conformità, mai come oggi appare di grande rilievo nel governo complessivo dei rischi insiti nell'attività di intermediazione. Un'efficace gestione del processo di Compliance permette di minimizzare i costi, grazie anche all'individuazione di processi sinergici tra le funzioni aziendali di controllo. Una delle tante misure precauzionali adottate dalle banche, proprio come conseguenza della crisi finanziaria, è stata indubbiamente il rafforzamento delle funzioni di controllo e in particolare il passaggio verso un sistema dei controlli interni integrato.

È altresì evidente che la crescita e la trasformazione che la funzione di Compliance ha subito sono giocoforza accompagnati da molteplici problemi non solo di natura organizzativa e regolamentare, ma anche di natura pratica e operativa. Proprio per questo motivo riteniamo utili tutte quelle iniziative che contribuiscono ad accrescere la conoscenza su questo tema. In particolare, l'apprazziatissimo volume di Limentani e Tresoldi, giunto alla quarta edizione, si propone di contribuire a rispondere ai dubbi e ai quesiti operativi di chi opera nella funzione di Compliance e nel contempo non vuole rappresentare solo un testo per «addetti ai lavori», ma per tutto il personale, in quanto, oltre che fornire una guida chiara sulle attività di questa funzione, sui motivi per i quali la sua importanza è cresciuta negli ultimi anni e sui rapporti fra la Compliance

e le altre funzioni aziendali (di controllo e non), propone indirizzi utili per l'operatività quotidiana.

Al settore bancario serve chiarezza su quali controlli debbono essere effettuati e sulle loro modalità di attuazione, quale corpo documentale deve essere predisposto, quali flussi informativi devono essere scambiati con tutta la struttura aziendale, come devono operare le funzioni di business in ottica di compliance, in quale modo è necessario collaborare per raggiungere un obiettivo comune: il presidio dei rischi tramite una maggiore cultura di conformità.

Il senso della Compliance è garantire, e non solo in strutture complesse, che tutte le unità organizzative si comportino in modo *compliant* e uniforme al sistema delle regole. Ma ciò significa che il senso vero della Compliance è di fornire la garanzia della fiducia che tutti gli stakeholder devono mantenere negli intermediari in un periodo come quello attuale.

In questo ambito, rimane comunque necessaria la responsabilizzazione dell'intermediario, al quale spetta il compito di cogliere la *ratio* della disciplina e adottarla nel proprio business. Riconoscere questo aspetto significa cogliere pienamente la differenza fra approccio formale e sostanziale, significa rendere pervasivo nell'organizzazione bancaria il concetto di *compliant by design*, nei confronti dei prodotti e servizi. La filosofia deve essere impostata sulla preservazione della fiducia di tutti gli stakeholder tramite un comportamento impostato sulla trasparenza, sulla correttezza nei confronti della clientela.

Il testo ha una duplice funzione: da un lato permette di avere una panoramica completa delle attività proprie della Compliance, dall'altro di avere le risposte immediate e necessarie a dubbi che possono insorgere nell'espletamento delle attività quotidiane.

L'approccio seguito nel *Compliance Handbook* è proprio questo: fornire risposte concrete a problemi reali che sorgono sul campo, anche tramite esempi di relazioni e informativa da produrre, modelli da adottare e schemi di controlli da effettuare, consentendo a tutto il personale di operare in conformità. In effetti la Compliance non può essere considerata un'attività limitata al solo per-

sonale della funzione, poiché il buon nome e la reputazione rappresentano chiaramente un *sine qua non* per la banca nel suo insieme e quindi per tutto il personale. Pertanto, il *Compliance Handbook* non è solo di ausilio per il personale di Compliance e per tutti i dipendenti, ma aiuta la banca a strutturare una funzione Compliance ben integrata nel sistema complessivo dei controlli interni, come disposto anche dalle continue evoluzioni normative.

Mantenere la fiducia di tutti gli stakeholder non è una cosa né semplice né automatica. In ogni realtà bancaria vi sono problemi diversi che richiedono soluzioni individuali. Ma nonostante ciò, vi sono alcuni principi di fondo e linee guida che non solo possono essere utilizzati per garantire la «conformità», ma che possono anche contribuire a rafforzare una cultura aziendale impostata sull'osservanza dello spirito e non solo della lettera delle normative.

Auspichiamo che il nuovo *Compliance Handbook* possa continuare a contribuire allo sviluppo di questa impostazione e possa favorire il rafforzamento di una cultura di Compliance. Questo è un ulteriore tassello per il settore bancario per garantirsi uno sviluppo stabile e la possibilità di svolgere efficacemente il proprio ruolo nel sistema economico del paese, a fianco di famiglie e imprese.

Gianfranco Torriero

Vice Direttore Generale dell'ABI

Le funzioni aziendali di controllo fanno ormai parte di un più ampio e strutturato sistema dei controlli interni, costituito dalla funzione di Compliance e dalle altre funzioni di controllo, per adeguarsi ai disposti normativi in continua evoluzione. Per tale ragione, le banche si concentrano sulle modalità di organizzazione di tale funzione, per renderla sempre più efficiente e ben integrata nel sistema dei controlli interni.

Il *Compliance Handbook*, giunto alla sua quarta edizione, traccia un approccio di Compliance per aree tematiche, affinché le banche possano disporre di strumenti e metodi utili a renderla sempre più efficiente ed efficace. Non si tratta di un semplice aggiornamento, ma di una revisione integrale del testo alla luce delle importanti novità normative che hanno condotto le banche a rivedere e a potenziare la funzione di Compliance e più in generale il sistema di controlli interni.

Il futuro della Compliance si baserà sempre di più su controlli relativi a tematiche specifiche in quanto ogni intermediario, in base all'approccio risk-based, dovrà individuare le aree a maggior rischio e condurre verifiche sempre più mirate e approfondite. Il volume fornisce quindi una serie di chiare indicazioni operative con focus su particolari aree tematiche: Antitrust, Privacy, Psd2, MiFid2, Market Abuse, normativa fiscale, rischio informatico Cyber Risk, Conduct Risk, procedura di whistleblowing, rispetto alle quali sono evidenziati i relativi controlli da porre in essere.

Nel volume vengono esplicitati anche i controlli sui servizi di investimento che la Compliance può demandare all'Internal Audit, tramite Accordo di Servizio, di cui si illustra un esempio corredato di apposita check list.

Come nelle edizioni precedenti, il volume non si rivolge esclusivamente alle banche ma affronta anche le tematiche di Compliance per le Sim, le Sgr e le Assicurazioni, in apposite parti riviste e ampliate, mantenendo sempre un approccio operativo.

Il volume è infine completato da un'appendice dedicata allo sviluppo del Fintech, in quanto la Compliance verrà sempre più coinvolta su tale tematica, al fine di mettere in atto tutti i controlli necessari a garantire soprattutto la trasparenza dei comportamenti verso la clientela.



€ 00,00 2000XXXX