

RUPERT LIMENTANI

NORMANNA TRESOLDI

Compliance Handbook



Linee evolutive della funzione
di Compliance

ABISERVIZI
BANCARIA
EDITRICE

EDIZIONE 2016

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 materia di Governance aziendale e in particolare 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.

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

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

Gestisce inoltre la Formazione L&P Educational e si occupa di Consulenza gestionale e del credito, di corsi e di seminari formativi.

Degli stessi autori: *Antiriciclaggio Handbook*, Bancaria Editrice, Roma, febbraio 2014.

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

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

Sommario

<i>Premessa</i>	9
<i>Prefazione</i>	13
Parte Prima - LA COMPLIANCE IN BANCA	
Capitolo 1 - Organizzazione della funzione di Compliance	19
1.1 Il contesto normativo di riferimento	19
1.1.1 <i>I principi di proporzionalità e di gradualità</i>	21
1.2 La definizione delle attività della funzione di Compliance ..	24
1.2.1 <i>La Compliance fiscale</i>	24
1.2.2 <i>Altre aree di intervento della funzione di Compliance</i>	43
1.3 La funzione di Compliance nell'assetto organizzativo della banca	49
1.4 Il Responsabile della funzione di Compliance	51
1.4.1 <i>Requisiti</i>	52
1.4.2 <i>Compiti</i>	53
1.4.3 <i>Compensi</i>	54
1.4.4 <i>Partecipazione ai Comitati Interni della banca</i>	55
1.4.5 <i>La funzione consulenziale del Responsabile</i>	56
1.5 Fasi, poteri e obiettivi della funzione di Compliance	57
1.5.1 <i>Esternalizzazione della funzione di Compliance a soggetti terzi, in outsourcing</i>	62
1.5.2 <i>Esternalizzazione della funzione di Compliance all'interno del gruppo bancario</i>	64

1.5.3	<i>Obbligo di informativa alla Banca Centrale Europea o alla Banca d'Italia</i>	65
1.6	Modelli di Compliance adottati	68
1.6.1	<i>Modello accentrato</i>	68
1.6.2	<i>Modello misto</i>	71
1.7	La Compliance nelle banche estere presenti in Italia.....	71
1.8	La funzione di Compliance nei gruppi bancari con modello di amministrazione e controllo dualistico	74
1.8.1	<i>Ruolo degli Organi aziendali in materia di Compliance</i>	75
1.8.2	<i>Ruolo degli Organi delegati in materia di Compliance ..</i>	76
Capitolo 2 - Controlli, attività e documenti della funzione di Compliance		79
2.1	Tipologia dei controlli di Compliance	79
2.1.1	<i>Registro della funzione di Compliance</i>	81
2.1.2	<i>Metodologia di valutazione del rischio di Compliance....</i>	82
2.1.3	<i>Compliance e politiche di remunerazione e di incentivazione</i>	88
2.1.4	<i>Compliance e Codice Etico</i>	93
2.1.5	<i>Il whistleblowing</i>	94
2.1.6	<i>Compliance e normativa Fatca</i>	103
2.1.7	<i>Controlli sui servizi di investimento.....</i>	106
2.1.8	<i>Controlli a distanza</i>	119
2.1.9	<i>Controlli specifici sulla rete dei promotori finanziari.....</i>	132
2.2	Documenti della funzione di Compliance	134
2.2.1	<i>Il Compliance Plan</i>	136
2.2.2	<i>Il Compliance Risk Report o tableau de bord trimestrale</i>	138
2.2.3	<i>La Relazione annuale</i>	141
2.2.4	<i>Valutazione del complessivo sistema dei controlli interni</i>	143
2.2.5	<i>Informativa alla Banca d'Italia e alla Bce</i>	147

<i>2.2.6 La Relazione annuale di Compliance sull'esternalizzazione del trattamento del contante</i>	153
<i>2.2.7 I gestori del contante</i>	153

Capitolo 3 - La funzione di Compliance e il coordinamento con le altre funzioni di controllo

3.1 I rapporti con le altre funzioni di controllo	159
<i>3.1.1 Il documento unico di coordinamento dei controlli e dei flussi informativi</i>	161
<i>3.1.2 Compliance e Risk Management</i>	162
<i>3.1.3 Compliance e processo Icaap</i>	165
<i>3.1.4 Compliance e processo Ilaap</i>	167
<i>3.1.5 Compliance e Raf</i>	169
<i>3.1.6 Compliance e Internal Audit</i>	170
<i>3.1.7 Compliance e Organismo di Vigilanza</i>	180
<i>3.1.8 Organismo di Vigilanza incardinato nell'Organo con funzione di Controllo</i>	182
<i>3.1.9 Compliance e Antiriciclaggio</i>	183
<i>3.1.10 Compliance e Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari</i>	197

Capitolo 4 - La funzione di Compliance e le altre funzioni aziendali

4.1 Compliance e funzione Legale	199
4.2 Compliance e Risorse Umane: l'importanza della formazione	201
4.3 Compliance e Organizzazione	206
4.4 Compliance e funzioni di Business - Servizi di investimento	207
4.5 Compliance e Controllo di Gestione	208
4.6 Compliance e strutture operative (controlli di linea)	212
4.7 Compliance e processo di gestione del rischio di credito	214
4.8 Compliance e soggetti collegati	216

4.9	Compliance e partecipazioni dirette o indirette in imprese non finanziarie.....	220
4.10	Flussi informativi fra la funzione di Compliance e le altre funzioni aziendali e attività di monitoraggio normativo	221
	4.10.1 <i>Attività di monitoraggio normativo</i>	227
4.11	Compliance e presidi specialistici	229

Capitolo 5 - Il rischio reputazionale 233

5.1	Metodologie di analisi dei rischi.....	233
5.2	Componenti del rischio reputazionale	237
5.3	Le dimensioni del rischio reputazionale	243
5.4	La gestione del rischio reputazionale	246
5.5	L'identificazione e la valutazione preventiva del rischio reputazionale	248
5.6	Fattori di mitigazione del rischio reputazionale	256
5.7	Analisi preventiva del rischio reputazionale	258
5.8	Il rischio reputazionale e gli altri rischi	260

Capitolo 6 - Ict Compliance: controllo del rischio informatico 263

6.1	Attività e controlli svolti dall'Ict Compliance	264
6.2	I compiti degli Organi aziendali relativi alla funzione Ict e all'Ict Compliance	269

Parte Seconda - LA COMPLIANCE NELLE ASSICURAZIONI, SGR E SIM

Capitolo 1 - La Compliance nelle assicurazioni 279

1.1	L'IVASS e il quadro regolamentare	279
1.2	Obiettivi della funzione di Compliance e collocazione nell'assetto organizzativo delle imprese assicurative	282
1.3	Il Responsabile della funzione di Compliance nelle imprese assicurative.....	284

1.4	Il Piano delle attività e la Relazione annuale di Compliance	285
1.5	La misurazione del rischio di Compliance	286
1.6	Il rischio reputazionale e il rischio di contagio	289
1.7	I controlli della funzione di Compliance sul gruppo assicurativo	289
1.8	I flussi informativi	290
	Capitolo 2 - La Compliance nelle Sgr e nelle Sim	291
2.1	La Compliance nelle Società di Gestione del Risparmio e il quadro regolamentare	291
	2.1.1 <i>I compiti del Responsabile di Compliance nelle Sgr</i>	293
	2.1.2 <i>I sistemi informativi</i>	296
	2.1.3 <i>I conflitti di interesse rilevanti e la loro gestione</i>	297
	2.1.4 <i>I Key Risk Indicators nelle Sgr</i>	299
2.2	La Compliance nelle Società di Intermediazione Mobiliare e il quadro regolamentare	299
	2.2.1 <i>I Key Performance Indicators nelle Sim</i>	301
	2.2.2 <i>I controlli di Compliance nelle Sim</i>	301
	2.2.3 <i>Le attività del Responsabile di Compliance nelle Sim</i>	302
2.3	La funzione di Compliance nelle Sim e nelle Sgr: attività specifiche comuni	303
	Conclusioni.....	307
	Appendice - La vigilanza unica e il sistema dei controlli	309
	Bibliografia	315
	Riferimenti normativi.....	321



Il volume *Compliance Handbook* è alla sua terza edizione: 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.

Tra i vari elementi di novità intercorsi dalla precedente edizione e presi in esame nella stesura del volume, vi sono l'11° aggiornamento del luglio 2015 della Circolare n. 285/2013 di Banca d'Italia nella quale sono confluiti tra l'altro i contenuti del 15° aggiornamento della Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006; le note di chiarimento formulate Banca d'Italia in merito e ancora il recepimento a livello italiano della direttiva 2013/36/UE cosiddetta CRD IV che ha modificato sia il decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385 (TUB) che il decreto legislativo del 24 febbraio 1998, n. 58 (TUF).

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 a tutto il personale della banca di contribuire a strutturare una funzione di Compliance efficiente e ben integrata nel sistema dei controlli interni.

In tale contesto il volume fornisce una serie di chiare indicazioni, con focus su particolari tematiche, quali ad esempio l'inclusione della normativa fiscale nelle attività di competenza della Compliance, con indicazione dei relativi controlli da porre in essere e su come eventualmente assegnare la materia al presidio specialistico; i controlli di Compliance da attuare qualora si istituiscano gli altri due presidi specialistici, Privacy e Sicurezza, permessi dalla normativa di vigilanza; l'attività di reporting da svolgere da parte della Compliance

e le relazioni da presentare alle Autorità di vigilanza nazionale o alla Banca Centrale Europea; l'aggiornamento del documento di coordinamento dei controlli e dei flussi informativi, con l'esplicitazione delle modalità di collaborazione e le interrelazioni con le altre funzioni di controllo; la collaborazione con la funzione di Risk Management nella predisposizione del Risk Appetite Framework (RAF), nel processo ICAAP e nel processo ILAAP; la predisposizione di una matrice di valutazione del rischio di compliance, che evidenzia il rischio di non conformità a cui la banca è esposta.

Tra le altre parti del volume che hanno formato oggetto di revisione e aggiornamento, citiamo la sezione, notevolmente ampliata, relativa alla procedura di whistleblowing, recentemente entrata in vigore e la sezione relativa all'esternalizzazione del trattamento del contante, i cui controlli sono stati maggiormente definiti, anche in relazione alla contiguità della materia con le disposizioni antiriciclaggio. È stata trattata anche la materia ICT, non solo con l'indicazione dei controlli svolti per le parti di competenza dall'ICT Compliance tramite predisposizione di apposite check list di controllo del rischio informatico e della sicurezza informatica, ma anche dall'ICT Audit e dal Risk Management per il presidio, da parte del sistema dei controlli integrato nelle sue componenti, del rischio informatico. In quest'ottica, particolare attenzione è stata posta alla tematica della valutazione del sistema dei controlli interni da parte della Compliance, di cui si forniscono nel testo indicazioni e utili spunti di lavoro. 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.

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

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 agli impatti della vigilanza unica sul sistema dei controlli, mantenendo anche in tal caso la caratteristica dell'esposizione prevalentemente in forma tabellare.

Auspichiamo che anche questo nuovo volume, come i precedenti, sia percepito come un utile strumento operativo a supporto delle attività non solo per chi opera nella funzione di Compliance e nelle altre funzioni di controllo, ma anche per le funzioni 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 tutti coloro che fino a oggi hanno letto e apprezzato i nostri testi e ci auguriamo che anche il presente volume possa soddisfare le loro aspettative e quelle dei futuri 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 il Dott. Alessandro Carletti di Bancaria Editrice e tutti coloro che operano nella Compliance delle banche che ci hanno contattati esprimendo il loro apprezzamento.

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 è aumentato. Non sempre il quadro normativo che si sta delineando appare coerente, data anche, a livello internazionale, una risposta «emotiva» alla crisi. È cresciuta comunque la consapevolezza dell'importanza dei sistemi di controllo e agli Organi delle banche si richiedono molti più interventi rispetto a pochi anni fa.

In questo contesto non sorprende che fra le funzioni che hanno subito una forte evoluzione vi sia la Compliance, preposta al presidio del rischio di non conformità, che mai come oggi appare di grande rilievo nel governo complessivo dei rischi insiti nell'attività di intermediazione. Un'efficace gestione del processo di Compliance è ancora più necessaria in momenti di turbolenza dei mercati e di crisi economica perché 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 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, il volume di Limentani e Tresoldi vuol 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 ri-

sposte 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, anche tramite l'adozione di presidi specialistici, consentendo a tutto il personale di operare in conformità. In effetti la Compliance non può essere considerata un'attività limitata al solo personale 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 recenti 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 possono essere utilizzati per garantire non solo 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

© Copyright 2016
ABIServizi

Bancaria Editrice
ABIServizi Spa
Via delle Botteghe Oscure, 4
00186 Roma
Tel. (06) 6767.391-2-3-4-5
Fax (06) 6767.397
www.bancariaeditrice.it
servizioclienti@bancariaeditrice.it

ISBN: 978-88-449-1075-4

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano
e-mail: autorizzazioni@clearedi.org
sito web: www.clearedi.org.

Grafica e impaginazione: DOC Servizi

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 sempre più 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 terza edizione, traccia quindi le linee evolutive della funzione di Compliance, affinché le banche possano disporre di strumenti 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.

Nel volume vengono approfonditi, tra l'altro, i seguenti temi:

- come implementare un modello organizzativo sostenibile che preveda l'adozione dei presidi specialistici per le materie previste dalla normativa;
- come predisporre un Accordo di Servizio fra Compliance e Internal Audit per controlli sui servizi di investimento con relativa check list;
- come predisporre i controlli di secondo livello sulla normativa fiscale;
- come mettere in atto una procedura di whistleblowing in linea con la normativa italiana e internazionale;
- come strutturare l'attività di Ict Compliance, anche con apposite check list di controllo;
- come collaborare con le altre funzioni di controllo e in particolare con quella di Risk Management sul Risk Appetite Framework (Raf), sui processi Icaap e Ilaap;
- come evidenziare tramite una matrice di valutazione il rischio di non conformità a cui la banca è esposta con aggiornamento del rischio sanzionatorio.

È stata inoltre ampliata la sezione relativa all'esternalizzazione del trattamento del contante, i cui controlli sono stati maggiormente definiti, anche in relazione alla contiguità della materia con le disposizioni antiriciclaggio. Il volume dà ampio spazio alla trattazione del rischio reputazionale e sviluppa il tema delle attività di Compliance anche nelle Assicurazioni, nelle Sim e nelle Sgr, sempre secondo l'approccio operativo che lo caratterizza. È infine completato da un'appendice dedicata agli impatti della vigilanza unica sul sistema dei controlli.