



La funzione di *Compliance* nel "nuovo approccio" di Vigilanza (*risk based supervision*)

Maurizio Strazzella

Vigilanza creditizia e finanziaria – Ispettorato Vigilanza

Milano, 21 ottobre 2009
ABI – Compliance in Banks



Sommario

1. La funzione di *compliance* e l'approccio *risk based* della nuova **Guida per l'attività di Vigilanza**;
2. I percorsi di analisi sui **rischi operativi e reputazionali** e **sull'area di governo e controllo**;
3. I principali "**rilievi**" ispettivi di vigilanza;
4. **Il rischio di non conformità** in Banca d'Italia;
5. Conclusioni.

1. La funzione di compliance...

...era già parte del Sistema dei Controlli Interni nelle II.VV. del '99

- **Finalità:**
 - 1) efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
 - 2) salvaguardia del valore delle attività e protezione delle perdite;
 - 3) affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali;
 - 4) **conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne**
- **Tipologie di controlli:** di linea; sulla gestione dei rischi (strutture diverse da quelle produttive); l'attività di revisione interna (strutture diverse e indipendenti)
- **Criteri:** autonomia imprenditoriale; responsabilizzazione degli organi e in particolare del vertice aziendale; trasversalità dei controlli; valenza strategica del sistema dei controlli interni; regole uguali per tutte le banche.



1. La funzione di compliance...

L'annuncio...

“ Ai tradizionali rischi di credito e di mercato, in parte trasferiti ad altri operatori, si affiancano **rischi di reputazione, legali, operativi...**

... Vanno rafforzati 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.

La Banca d'Italia emanerà istruzioni perché le banche istituiscano una specifica funzione di verifica della compliance, cioè della conformità dei propri comportamenti alle prescrizioni normative e di autoregolamentazione ...”

*M. Draghi - Governatore della Banca d'Italia
Considerazioni Finali - 2006*



1. La funzione di compliance...

Le ragioni dell'intervento (Disp. vig. 10/07/2007)

1. La funzione di **compliance** è la risposta gestionale alla crescita dei **rischi** (legali, operativi, reputazionali) derivanti dalla maggiore complessità normativa e operativa
2. La funzione di **compliance** ha un'importanza determinante in termini di **creazione di valore** aziendale, conseguibile attraverso il rafforzamento e la preservazione del buon nome della banca e della fiducia del pubblico nella sua correttezza operativa e gestionale.

1. La funzione di compliance...

Istituzione di un'apposita funzione aziendale

Gli **obiettivi** perseguiti dalle norme

- ❖ contribuire alla **creazione di valore aziendale** (benefici diretti e indiretti: riduce i rischi, protezione della reputazione, ausilio al governo di cambiamenti, incidenza positiva su giudizi di rating ed investitori e sul costo e disponibilità funding, riduce assorbimento patrimoniale)



compliance come fattore di mitigazione dei rischi di reputazione e di non conformità nell'ambito del **Secondo Pilastro del Nuovo Accordo sul Capitale**

- ❖ promuovere nelle banche una **cultura aziendale** improntata a principi di onestà, correttezza e **rispetto sostanziale** delle norme
- ❖ stimolare l'attivazione di **presidi organizzativi specifici** volti a identificare e controllare **preventivamente** i comportamenti in violazione di prescrizioni normative e di autoregolamentazione, al fine di assicurare il rigoroso rispetto delle stesse



1. La funzione di compliance...

Gli aspetti **definitivi**

- ❖ Ambito di applicazione: banche e gruppi bancari
- ❖ rischio di non conformità alle norme. Definizione:

rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (leggi, regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (statuto, codici di condotta)

- ❖ perimetro di riferimento per la gestione del rischio di non conformità:



carattere trasversale del rischio di non conformità



individuazione di alcuni **ambiti**
in cui le banche possono essere particolarmente esposte
a tale tipologia di rischio

- *attività di intermediazione*
- *gestione dei conflitti di interesse*
- *trasparenza delle relazioni di clientela e disciplina a tutela del consumatore* ¹

1. La funzione di compliance...

- ❖ **requisiti** per l'efficace ed efficiente gestione del rischio di *compliance*
 - elevato **commitment degli organi di vertice** attraverso la loro diretta responsabilizzazione nell'indirizzo, nella supervisione e nella gestione del rischio di non conformità
 - **responsabilizzazione di tutti i dipendenti**, per assicurare il presidio del rischio sin dal momento in cui esso viene generato
 - chiara e formalizzata **indicazione di ruoli e responsabilità** per la gestione del rischio di compliance a tutti i livelli di organizzazione della banca
 - istituzione di una **funzione** aziendale permanente, indipendente e dotata di adeguate risorse, incaricata della gestione del rischio di compliance
 - nomina di un **responsabile** aziendale della compliance
 - **formalizzazione di un documento interno** concernente la funzione di conformità che indichi responsabilità, compiti, modalità operative, flussi informativi, programmazione e risultati dell'attività svolta

1. La funzione di compliance...

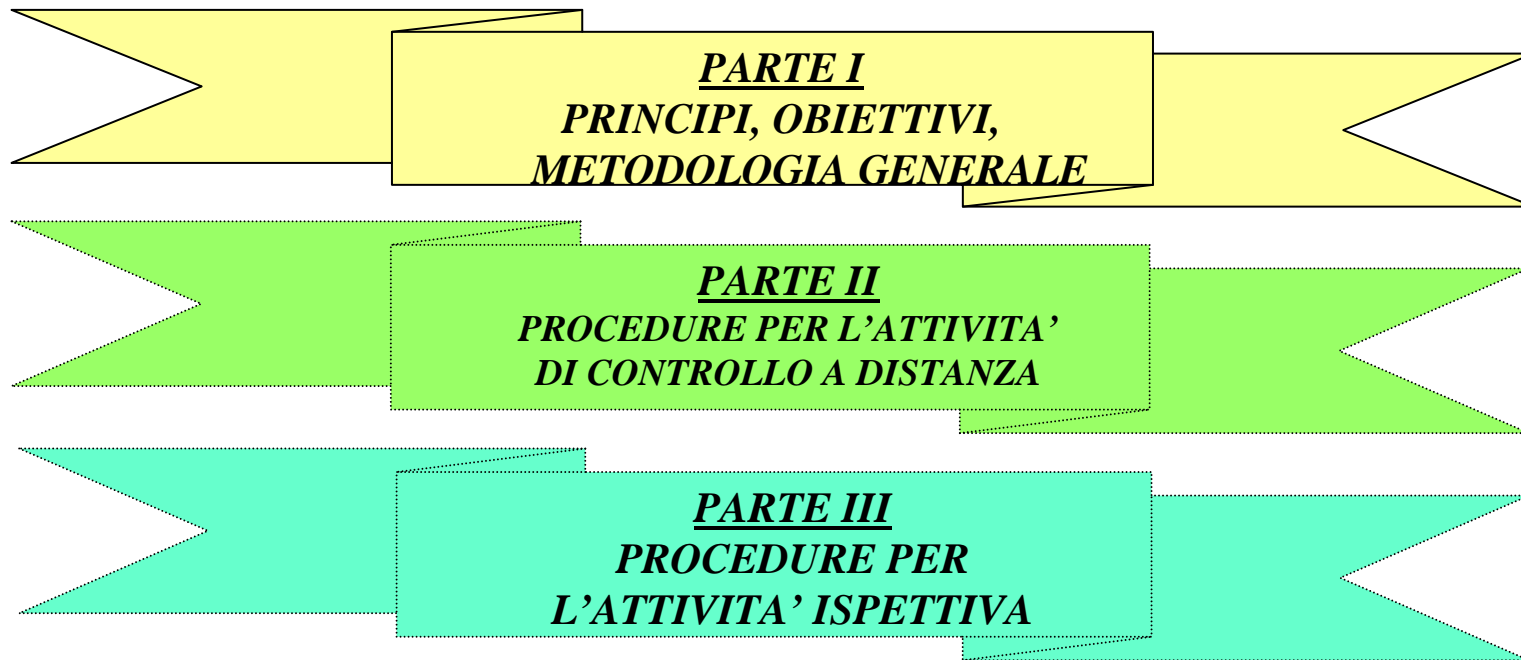
- ❖ Agli **Intermediari** spetterà perseguire, tra gli obiettivi aziendali, quello “strategico” di mantenere corrette relazioni con la clientela, **individuando soluzioni organizzative** solide, che migliorino il rapporto fiduciario con la stessa e limitino i rischi di contenzioso e reputazionali.

- ❖ Alle **Autorità di Vigilanza** spetterà verificare **l’efficacia della funzione di conformità alle norme** e, in particolare, **la funzionalità dei meccanismi gestionali e organizzativi adottati**:
 - nell’ambito del “processo di revisione e valutazione prudenziale” (**SREP**) in attuazione del “secondo pilastro”, per valutare la situazione attuale e prospettica degli intermediari, alla luce dei profili di rischio e dell’adeguatezza dei relativi presidi economico-patrimoniali e organizzativi;
 - più approfonditamente nell’ambito di accertamenti ispettivi di vigilanza.



LA NUOVA GUIDA DI VIGILANZA: ARTICOLAZIONE

Nel corso del 2009 è entrata in vigore la nuova Guida per l'attività di Vigilanza (Circ. 269/2008) con l'obiettivo di rendere più efficace ed efficiente l'azione di vigilanza.





1. LA NUOVA GUIDA: PRESUPPOSTI

Il “mandato” delle Nuove Disposizioni Prudenziali



INTRODURRE LO SREP

PROCESSO INTEGRATO DI ANALISI E VALUTAZIONE
DEI RISCHI E DEI PRESIDI ORGANIZZATIVI E PATRIMONIALI

CHE INCLUDE LA VERIFICA DELL'ICAAP

E UTILIZZA UN “SISTEMA DI ANALISI” (SAA)
CHE TRASFORMA LE INFORMAZIONI DISPONIBILI IN VALUTAZIONI
IDONEE A SUPPORTARE LE AZIONI CORRETTIVE

ATTUANDO I PRINCIPI DI:

PROPORZIONALITA'

FOCALIZZAZIONE
SU TUTTI I RISCHI
RILEVANTI

CONFRONTO
CON GLI
INTERMEDIARI



1. LA NUOVA GUIDA: BENEFICI ATTESI

BENEFICI ATTESI

ANALISI

*più puntuali,
complete, selettive*

VALUTAZIONI

*più granulari
(senza sovvertimenti rispetto
al sistema precedente)*

INTERVENTI

*più tempestivi
mirati e coerenti
con le valutazioni*



AZIONE DI VIGILANZA >EFFICACE >EFFICIENTE



1. LA NUOVA GUIDA: L'ATTIVITA' ISPETTIVA (NOVITA')

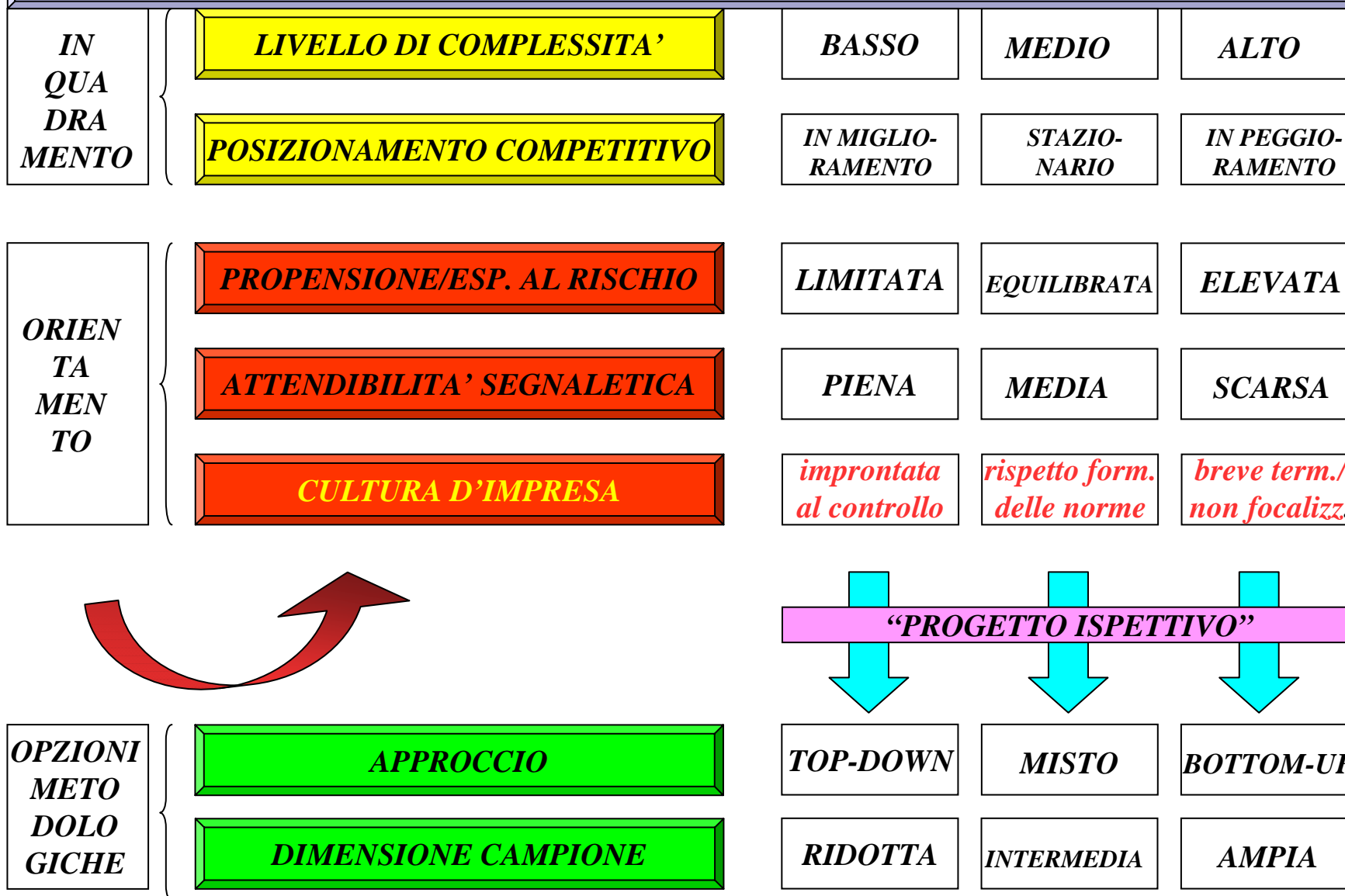
**ISPEZIONI PIU'
FREQUENTI E MIRATE
(SECONDO
PROPORZIONALITA')**

**NUOVE TIPOLOGIE
(FOLLOW-UP; TEMATICHE)**

**MAGGIORE
INTERLOCUZIONE
OFF- ON-SITE**

**SCHEMI DI ANALISI
E VALUTAZIONE
UNITARI**

1. LA NUOVA GUIDA: L'ATTIVITA' ISPETTIVA (ANALISI PRELIMINARE)



1. La nuova Guida

Fase di orientamento: analisi **Cultura d'Impresa**

- **orientata ai risultati di breve termine/non focalizzata:**
 - documentazione sintetica e **normativa interna incompleta**
 - esponenti danno enfasi all'efficienza dei processi e agli obiettivi di crescita, sottovalutando necessità di dotarsi di coerenti presidi
 - **funzioni di controllo minimizzano le disfunzioni rilevate per non intralciare lo sviluppo degli affari**
 - **documentazione formalmente completa ma di fatto disattesa**
 - esponenti esprimono posizioni contraddittorie
 - **funzioni di controllo rilevano non poche disfunzioni ma non danno seguito con azioni correttive.**



GLI SCHEMI DI ANALISI: ASPETTI GENERALI

Aree di governo

RISCHIO STRATEGICO E SISTEMI DI GOVERNO E CONTROLLO

Aree di rischio



Aree dei risultati economici e dei presidi patrimoniali

REDDITIVITA'

ADEGUATEZZA PATRIMONIALE



2. PERCORSO ANALISI RISCHI OPERATIVI E DI REPUTAZIONE



2. Percorso analisi Rischi operativi e reputazionali

- Il modello è incentrato sull'analisi dei **rischi operativi**
- Il **rischio di mancata conformità** è apprezzato nel corso dell'analisi qualitativa dei sistemi trasversali e delle *business line* (BL); approfondimenti on-site su antiriciclaggio, usura, trasparenza e CAI
- La valutazione del **rischio di reputazione**, se rilevante, contribuisce esclusivamente a peggiorare il punteggio



2. Percorso analisi Rischi operativi e reputazionali

Indicatori di rischio reputazionale attuale

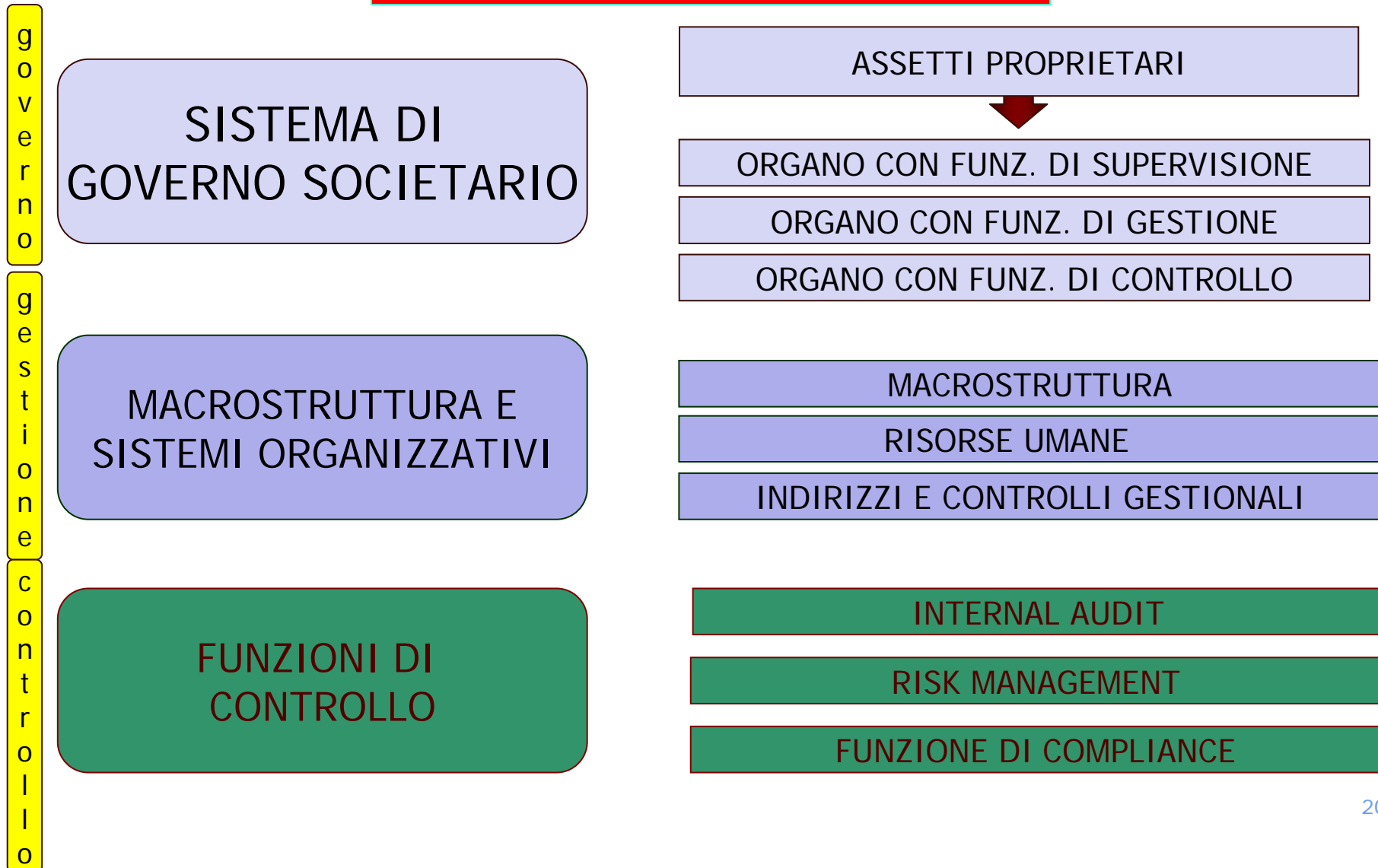
- reclami, esposti e contenziosi significativi
- coinvolgimento in operazioni irregolari o illegali con interventi dell'AG
- sanzioni o provvedimenti restrittivi
- riduzione rilevante del valore delle azioni o del rating pubblico a seguito di eventi o annunci
- campagne pubbliche con forte percezione negativa dell'immagine aziendale

Indicatori di rischio reputazionale prospettico

- comportamenti non conformi a norme, standard, principi rilevanti per stakeholders
- sfruttamento di conflitti di interesse
- elevata complessità operativa
- operatività in prodotti strutturati complessi
- politiche commerciali aggressive
- incentivi a massimizzare valore di breve periodo
- scarsa accuratezza informazioni al mercato

2b. Percorso di analisi sull'area di Governo e Controllo

OGGETTO DI ANALISI



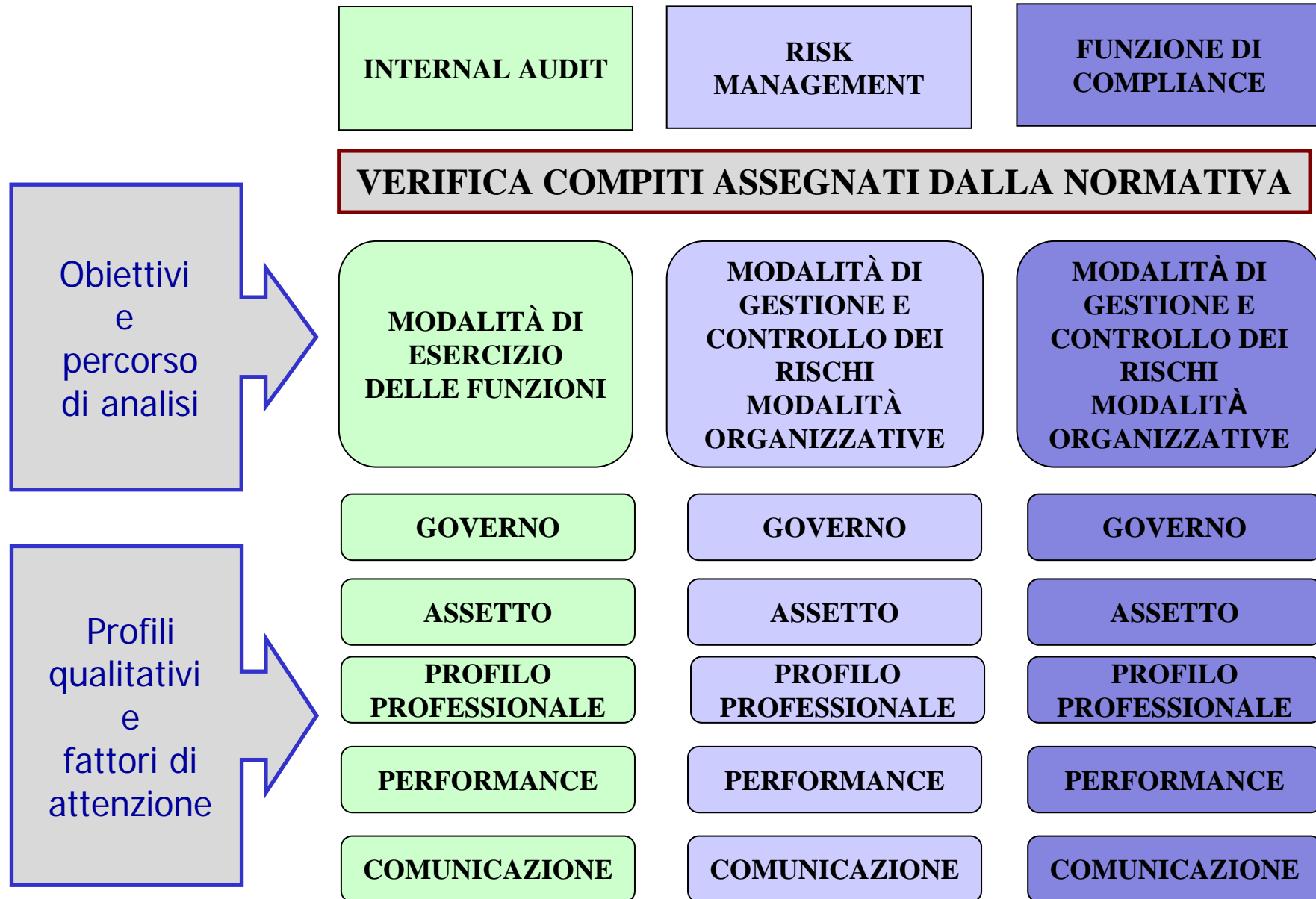
2b. Percorso di analisi sull'area di Governo e Controllo

FUNZIONI DI CONTROLLO

Finalità dell'analisi:

individuare il rischio di un esercizio delle funzioni di controllo non adeguato che possa compromettere gli equilibri tecnici e la capacità di governo dell'intermediario.

2b. Percorso di analisi sull'area di Governo e Controllo



2b. Percorso di analisi sull'area di Governo e Controllo

FUNZIONE DI COMPLIANCE

PROFILI DI ANALISI	OGGETTO DI ANALISI
governo	<p>Efficacia dell'azione di indirizzo e sorveglianza del SCI svolta dagli Organi sociali; promozione di un clima favorevole all'affermarsi di una cultura dei controlli.</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Formulazione adeguati indirizzi organizzativi e supervisione attuazione (necessaria adeguata consapevolezza rischi/presidi);▶ Efficacia con cui gli indirizzi sono tradotti in pratica dal vertice esecutivo attraverso la definizione delle dotazioni in risorse tecniche e umane;▶ Rilevanza concretamente attribuita alle analisi condotte dalle funzioni di controllo (tempestività nella rimozione delle criticità rilevate, dialettica, coinvolgimento delle funzioni di controllo nella valutazione delle scelte di sviluppo del business);▶ Politiche retributive e schemi di incentivazione del personale add.

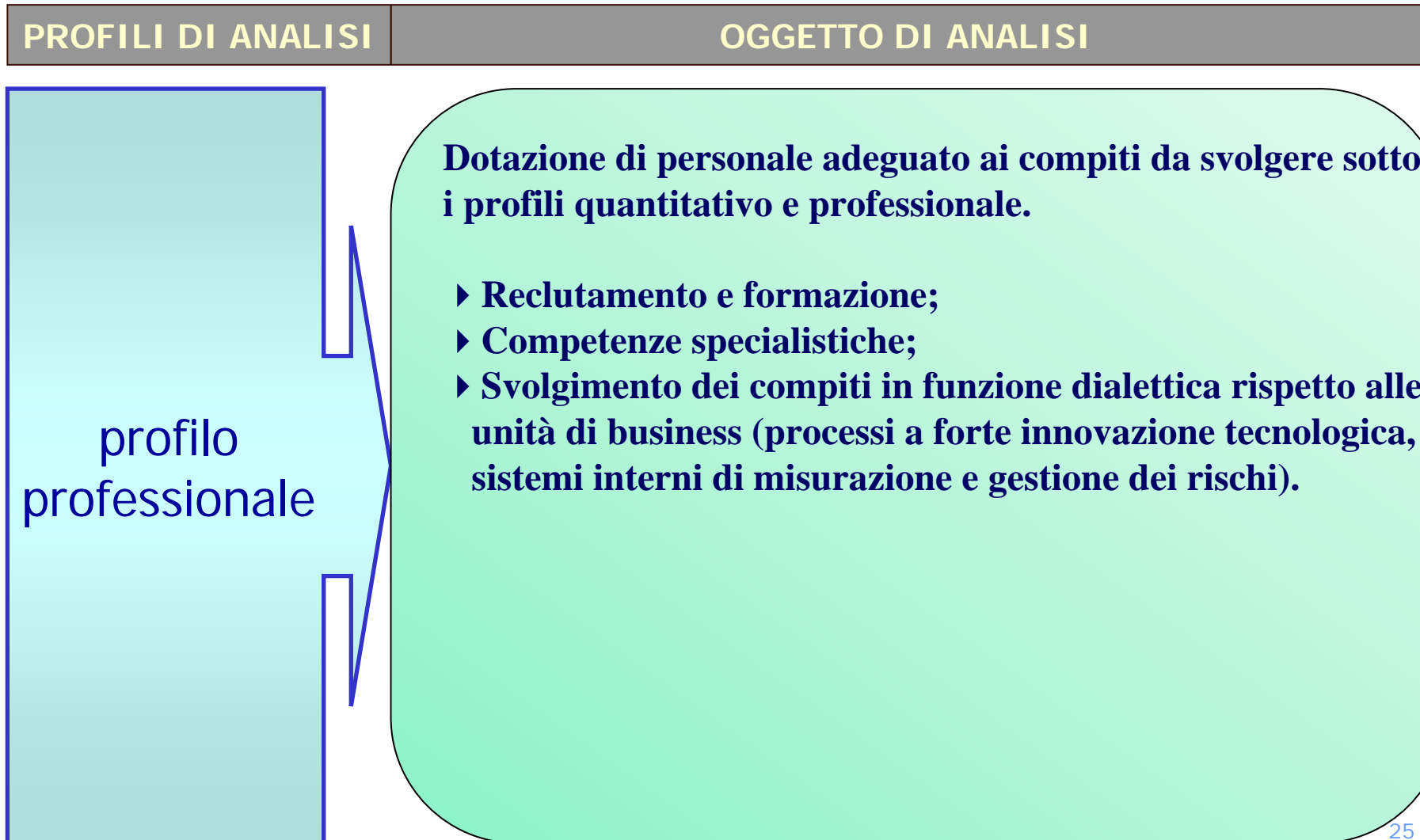


2b. Percorso di analisi sull'area di Governo e Controllo FUNZIONE DI COMPLIANCE

PROFILI DI ANALISI	OGGETTO DI ANALISI
<p>assetto</p>	<p>Coerenza dell'assetto dei controlli nel suo insieme e nelle varie articolazioni rispetto alle caratteristiche dell'intermediario (dimensioni, diversificazione delle attività, grado di decentramento operativo e decisionale).</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Collocazione e disegno organizzativi delle diverse strutture/ funzioni e relativa dotazione di risorse;▶ Indipendenza dei responsabili (adeguato grado nella gerarchia aziendale, non coinvolgimento diretto nell'operatività, poteri di spesa, etc.);▶ Formalizzazione dei criteri, delle procedure operative e dei meccanismi di raccordo con le altre funzioni di controllo;▶ Livello di approfondimento delle scelte di esternalizzazione e completezza delle pertinenti previsioni contrattuali (metodologie di controllo, comunicazioni, collegamenti con Organi di controllo..)



2b. Percorso di analisi sull'area di Governo e Controllo FUNZIONE DI COMPLIANCE





2b. Percorso di analisi sull'area di Governo e Controllo FUNZIONE DI COMPLIANCE

PROFILI DI ANALISI	OGGETTO DI ANALISI
<p>performance Compliance</p>	<p>Presidio del rischio di non conformità il cui concretizzarsi può determinare sanzioni giudiziarie o amministrative, generare perdite finanziarie e danni alla reputazione.</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Mappatura dei rischi di compliance cui l'intermediario è esposto;▶ Politiche di conformità da sottoporre all'approvazione del vertice aziendale e in ordine alle quali monitorare il grado di consapevolezza del personale;▶ Svolgimento di periodici assessment sulle strutture operat., indicatori di performance e test di compliance;▶ Supporto al vertice aziendale in tema di istituzione di nuove strutture, modifiche regolamentari, progettazione linee di prodotto.



2b. Percorso di analisi sull'area di Governo e Controllo FUNZIONE DI COMPLIANCE

PROFILI DI ANALISI	OGGETTO DI ANALISI
<p>comunicazione</p>	<p>Capacità del sistema di reporting di assicurare trasparenza sull'operato e sui risultati delle funzioni di controllo (misurabilità, delle relative performance).</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Qualità dei flussi informativi: completezza e tempestività, destinatari;▶ Confronto dialettico con le strutture operative interessate dalle attività di verifica (condivisione delle metodologie);▶ Informative rese agli Organi di amministrazione e controllo (da considerarsi efficaci laddove questi ultimi siano indotti a esprimere valutazioni e raccomandazioni sull'attività di controllo).



3. I principali “rilievi” ispettivi

❖ Scarsa **autorevolezza** e **indipendenza** della funzione:

1. dipendenza sostanziale da funzioni esecutive/operative, debole posizione nella governance aziendale,
2. inadeguatezza dei flussi informativi verso il CDA (consapevolezza),
3. difficoltà nella gestione dei conflitti d'interesse concernenti i responsabili aziendali,
4. insufficiente dimensionamento quali - quantitativo dell'unità,
5. non in grado di svolgere una funzione dialettica rispetto alle strutture di business.

❖ Inadeguata **funzionalità** dei meccanismi operativi:

1. inadeguata integrazione nella realtà aziendale e raccordo con le altre funzioni di controllo, per instaurare un dialogo costante e costruttivo utile al diffondersi di una cultura della conformità, alla condivisione delle risorse, informazioni, alla piena affermazione di un approccio integrato alla gestione dei rischi,
2. problemi di affidabilità, completezza e tempestività della rendicontazione,
3. incapacità di rimozione delle anomalie riscontrate,
4. embrionali strumenti IT di supporto (appl. dedicati, previsione indicatori early warning).

3. I principali “rilievi” ispettivi

❖ Ruolo non preventivo e proattivo:

1. scarso coinvolgimento nei processi di innovazione (es. nei Comitati nuovi prodotti) e nella definizione delle politiche commerciali (es. prevalenza prodotti complessi a fronte di clientela tipicamente a basso rischio) e di *pricing* (es. commissioni di massimo scoperto),
2. carente supporto al vertice aziendale (pareri) nell'assunzione di decisioni sull'istituzione di nuove strutture, l'introduzione di modifiche regolamentari, la definizione dei sistemi retributivi e incentivanti del management e della rete (es. non prevenendo episodi di infedeltà presso le dipendenze...),
3. aree di rischio non adeguatamente presidiate (confl. interesse, sist. incent.).

❖ Incapacità di **incidere realmente sulla cultura aziendale**:

1. sistemi di budget e incentivanti raccordati con obiettivi di business e di contenimento del rischio ma non anche con finalità di correttezza ed eticità dei comportamenti,
2. insufficiente considerazione delle suddette finalità ai fini di valutazione e formazione del personale.

3. I principali “rilievi” ispettivi

Le conseguenze sul piano sanzionatorio

- ❖ aumenta la **numerosità degli avvii** di procedure sanzionatorie a seguito di ispezioni di vigilanza, per carenze nell'organizzazione e controlli, nell'applicazione della normativa sulla trasparenza e sull'antiriciclaggio;
- ❖ significative carenze organizzative e rilevanti rischi legali e reputazionali (manifesti in gravi irregolarità gestionali) hanno determinato, in taluni casi particolari, l'adozione di **provvedimenti di rigore**, nonostante la sussistenza di idonei presidi patrimoniali.
- ❖ Si accrescono le comunicazioni vs altre Autorità (es. si accresce la collaborazione con Consob..).



4. Il rischio di non conformità in Banca d'Italia

I rischi nelle Banche centrali

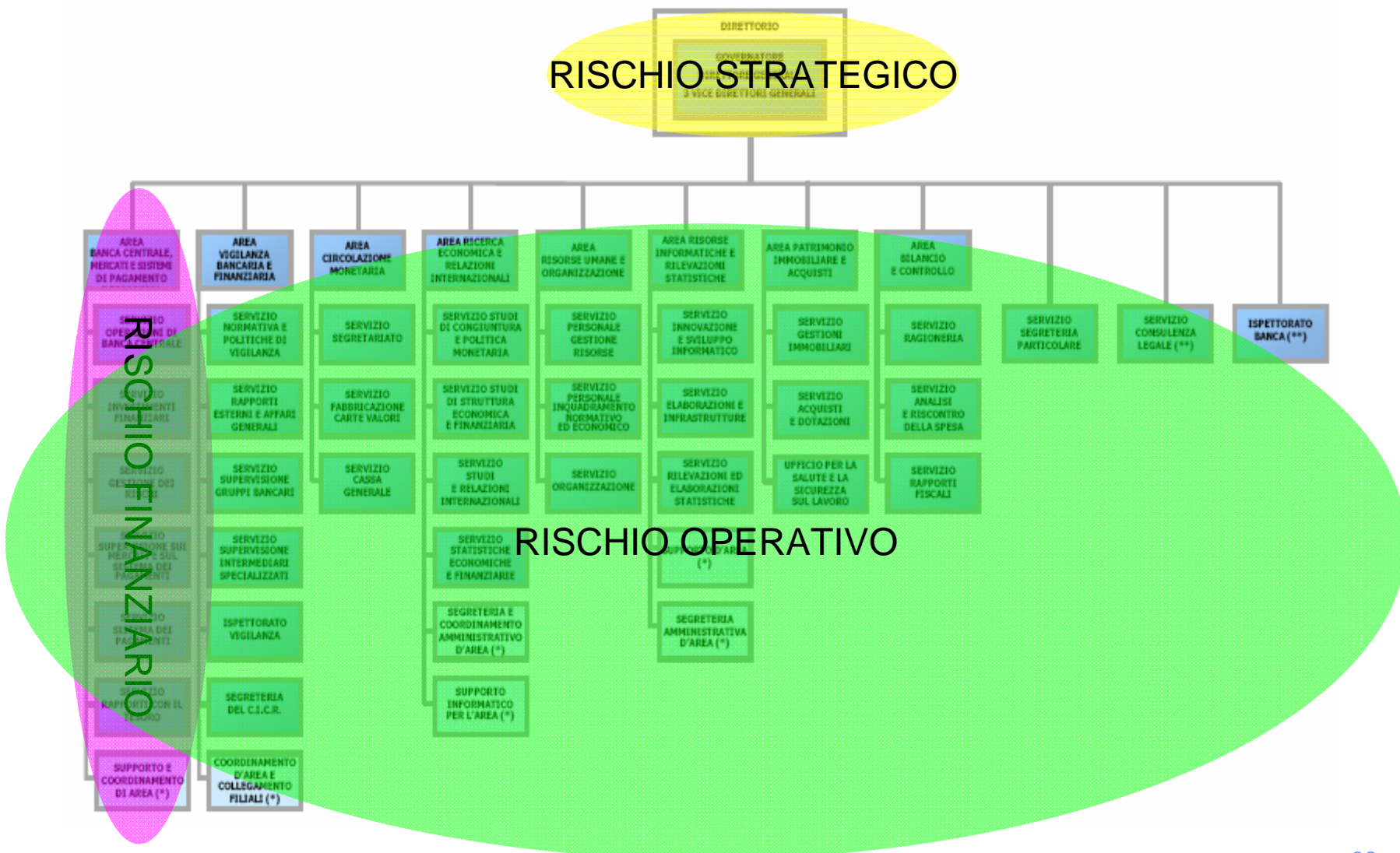
Le Banche Centrali sono tradizionalmente avverse al rischio, ma durante lo svolgimento delle loro funzioni possono assumere rischi di grandi proporzioni

Rischio strategico: rischio legato all'assunzione di decisioni di policy

Rischio finanziario: rischio legato all'assunzione di decisioni di investimento (rischio di credito, di liquidità, di mercato, di controparte)

Rischio operativo: rischio legato allo svolgimento di tutte le attività

4. Il rischio di non conformità in Banca d'Italia





4. Il rischio di non conformità in Banca d'Italia

- Alla fine del 2008, il Governing Council ha approvato l' Operational Risk Management Framework per il SEBC/Eurosistema
- A fine 2008 il Direttorio ha approvato la policy per la gestione del rischio operativo della Banca d'Italia
- A gennaio 2009 la policy è stata sottoposta al Consiglio Superiore, che ne ha preso atto
- A febbraio 2009 è stata approvata la costituzione della task force ORM - BI

4. Il rischio di non conformità in Banca d'Italia

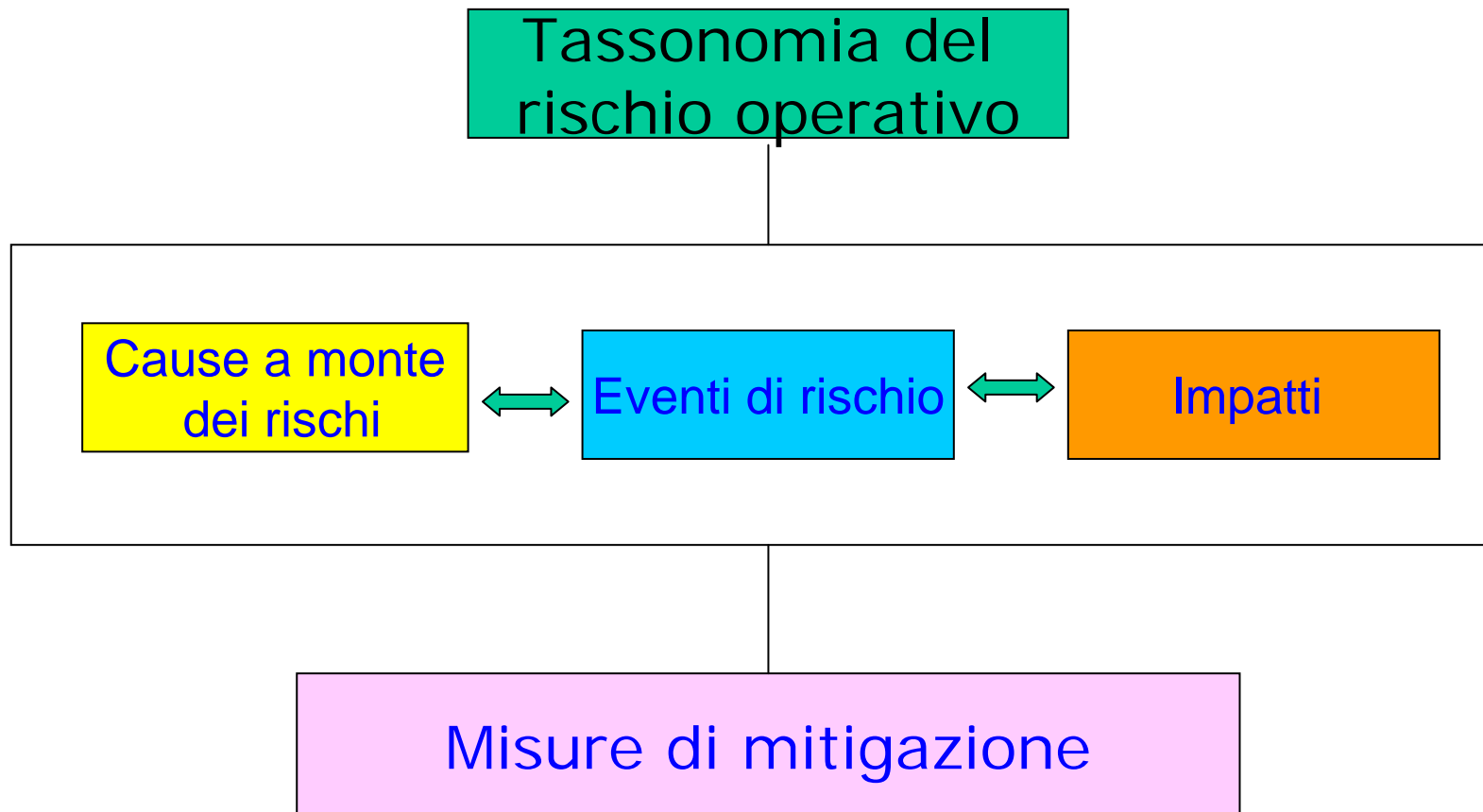
Definizione di rischio operativo

Basata su quella di Basilea II, ma ampliata (conformemente all'Eurosistema):

- Il rischio operativo è il rischio di impatti negativi per la Banca sul patrimonio, sulla reputazione nonché sullo svolgimento dei propri compiti causati da inadeguatezza o disfunzioni di processi, sistemi, risorse umane ovvero da eventi esterni.
- La gestione del rischio operativo è il processo che in maniera continuativa e sistematica identifica i rischi, li valuta, introduce misure di mitigazione e ne monitora l'evoluzione.
- Il rischio viene valutato sulla base della probabilità che un determinato evento si verifichi e dell'impatto che esso può produrre.

4. Il rischio di non conformità in Banca d'Italia

TASSONOMIA



4. Il rischio di non conformità in Banca d'Italia

TASSONOMIA

Eventi di rischio

Sei categorie di eventi: errori, malfunzionamento nei processi, malfunz. sistemi e infrastrutture, anomalie relative al rapporto di lavoro, frodi, disastri, attacchi

Cause a monte dei rischi

Quattro categorie di cause a monte: processi, sistemi, persone ed eventi esterni (tre livelli di descrizione)

Impatti

Tre tipologie di impatto: sul patrimonio, sulla reputazione e sullo svolgimento compiti della Banca

4. Il rischio di non conformità in Banca d'Italia

SCALE DI GRADUAZIONE

La valutazione dei rischi avviene considerando la probabilità del realizzarsi degli eventi e gli impatti che essi possono produrre. Scale su **cinque livelli**...

IMPATTO

1 = Trascurabile

2 = Basso

3 = Medio

4 = Alto

5 = Molto alto

PROBABILITA'

1 = Raro

2 = Improbabile

3 = Possibile

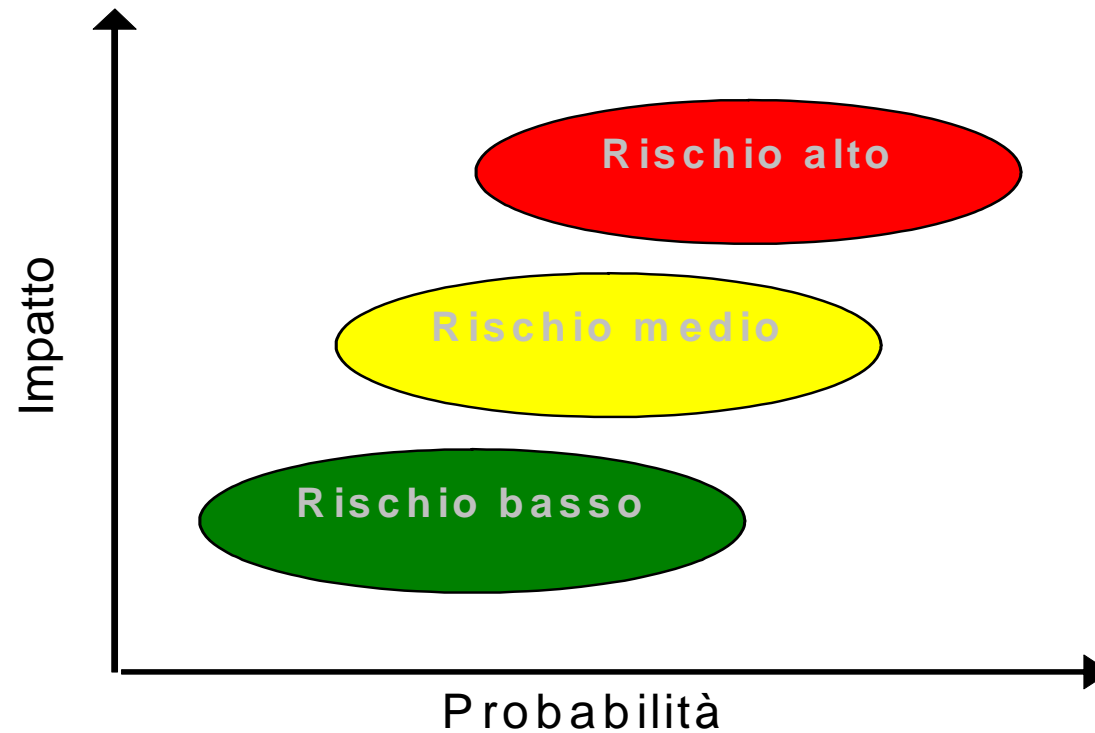
4 = Probabile

5 = Quasi certo

...fondate prevalentemente su elementi qualitativi di valutazione (ove presenti le informazioni quantitative saranno utilizzate per integrare gli elementi qualitativi).

4. Il rischio di non conformità in Banca d'Italia

"RISK TOLERANCE"



4. Il rischio di non conformità in Banca d'Italia

“RISK TOLERANCE”

Per i rischi nella zona verde (rischio basso) non dovranno essere messe in atto misure aggiuntive di controllo, ma andrà verificato il permanere del rischio nella medesima area

Per i rischi nella zona gialla (rischio medio) dovranno essere adottate ulteriori misure di mitigazione previa una valutazione costi-benefici.

Se l'onere delle ulteriori misure appare molto elevato ovvero la realizzazione delle stesse implica il coinvolgimento di altre strutture, le misure stesse andranno sottoposte al Direttorio in forma di proposta

Per i rischi nella zona rossa (rischio alto) dovranno essere formulate proposte al Direttorio

4. Il rischio di non conformità in Banca d'Italia

OBIETTIVI:

Migliorare, allo stesso tempo:

- il processo decisionale, fornendo al vertice aziendale un quadro d'insieme dei rischi operativi e delle misure di mitigazione
- lo svolgimento dei processi operativi, aumentando la consapevolezza degli specifici rischi/misure di mitigazione

Più in generale:

rafforzare la capacità complessiva della Banca di conseguire i suoi obiettivi anche attraverso una migliore capacità di risposta al rischio

5. Conclusioni: la sfida per gli Intermediari

- ❖ **L'insegnamento della crisi: migliorare la struttura organizzativa e gli assetti di governo e controllo degli intermediari**, in particolare:
 1. **gli intermediari non hanno dimostrato un adeguato grado di consapevolezza in ordine ai rischi assunti** (le banche che sono state in grado di evitare o limitare fortemente le perdite lo hanno fatto grazie alla **efficacia** e alla **prontezza** delle loro azioni);
 2. **le caratteristiche della recente crisi** (conflitti d'interesse, sistemi incentivanti..) **dovrebbero indurre a rafforzare il presidio del rischio reputazionale, stimolando nuovi investimenti nella compliance.**
- ❖ **Individuare soluzioni organizzative** (fattore competitivo) potenzialmente in grado di ottenere il miglior equilibrio fra l'obiettivo di un costante allineamento alle regole (e di protezione degli utenti) e quello del **contenimento dei costi** (es. ricerca di adeguate sinergie interne..).
- ❖ **Coordinare le diverse funzioni di controllo**, responsabilità dei vertici aziendali, anche per incoraggiare il confronto e lo scambio di idee, utile alla diffusione di una nuova cultura della conformità.
- ❖ **Consentire** alle funzioni di controllo di svolgere un **ruolo preventivo e proattivo** nella gestione aziendale (validazione ex ante processi, proposta interv. organizz.), contribuendo ad indirizzare l'operatività verso settori che consentano la crescita della banca nel rispetto degli obiettivi di sana e prudente gestione.

5. Conclusioni: la sfida per le Autorità di Vigilanza

- ❖ **L'insegnamento della crisi:** La supervisione macro e micro-prudenziale non ha colto la rilevanza assunta da talune tipologie di rischio e le implicazioni sistemiche;
- ❖ **Indirizzare e accompagnare** gli intermediari, non sostituendosi ad essi, nell'opera di rafforzamento dei propri assetti di governo e controllo, intesi come un **insieme unitario ed organico** che presiede e contribuisce al processo di determinazione delle **strategie** e di **gestione del rischio**;
- ❖ Verificare **funzionalità ed adeguatezza** della funzione di Compliance nell'ambito del complessivo sistema di Governo e Controllo aziendale;
- ❖ Rivedere **la disciplina vigente** per tener conto dell'evoluzione del contesto e per restituire organicità, unitarietà, e completezza alla materia, coordinando le diverse iniziative normative (e dissipando le incertezze).
- ❖ Valorizzare il **confronto** tra autorità, soggetti regolati e mercato.
- ❖ Post - crisi: "Un sistema con più regole, più capitale, meno debito, più trasparenza" (Draghi, 2008)