

La compliance in banca: un nuovo approccio alle regole

di Marco Pigliacampo

(Agosto 2007)

La recente riunione con i rappresentanti delle banche con cui il Governatore Draghi ha inaugurato una nuova prassi di consultazione del sistema bancario è stata incentrata soprattutto su due punti: la normativa MIFID e le nuove regole in materia di *compliance* che Banca d'Italia si appresta a pubblicare. Ci pare opportuno offrire un contributo alla riflessione sul secondo tema, che ha già alimentato nel nostro settore un dibattito ampio e sovente equivoco. Di certo sappiamo che “*compliance*” è un anglicismo utilizzato in molti settori industriali per indicare l'azione del conformarsi a prescrizioni di vario tipo: leggi, regole o solo indicazioni generali. In italiano, il termine *conformità* (utilizzato da Banca d'Italia) è la traduzione più corretta, anche se – come ha precisato il linguista De Mauro – vi è nel termine *compliance* una sfumatura di carattere processuale, di progressivo conformarsi, che il termine italiano non contiene. A parte ciò, e per quanto sia curioso l'utilizzo ben più diffuso di *compliance* rispetto a *conformità* o *adempimento*, è evidente agli esperti che tutte le novità che il tema della *compliance* ha recentemente introdotto nel settore bancario italiano non derivano dal termine o dal concetto in sé.

Le nostre banche convivono da sempre nella loro esperienza quotidiana con un gran numero di normative e regole a cui conformarsi. Negli ultimi anni, poi, la frequenza degli aggiornamenti normativi è cresciuta in modo esponenziale, sia per effetto dei naturali cambiamenti di mercato intervenuti nel settore sia per effetto degli adattamenti richiesti dalla regolamentazione comunitaria, che in misura crescente determina finalità, linee guida e strumenti per operare sul mercato unico europeo dei servizi finanziari. Oggi, inoltre, il paradigma organizzativo degli intermediari finanziari è la multifunzionalità: la banca si occupa non più solo della raccolta di depositi, prestiti e obbligazioni, ma anche, per esempio, di consulenza per l'emissione di titoli, di asset management, di gestione del risparmio e, secondo una tendenza recente, anche di produrre e vendere polizze assicurative. La banca è un conglomerato finanziario. Il complesso sistematico di regole a cui sono sottoposte tutte le funzioni e le attività che essa svolge è oggettivamente enorme. La necessità di osservare e far osservare tutte le normative, le quali impattano trasversalmente su

procedure, processi e comportamenti delle persone, è quindi un problema di particolare complessità. Le novità introdotte dal tema “compliance”, pertanto, non sono di profilo giuridico, ma più propriamente gestionale e organizzativo. Già da molti anni il settore sta vivendo un graduale processo di cambiamento dell’approccio alle regole che coinvolge sia le imprese bancarie sia le Autorità di Vigilanza. Se l’approccio alle regole fosse ancora quello tradizionale (secondo cui la norma esplicita le modalità di adempimento e la sanzione segue l’eventuale accertamento della specifica violazione formale), richiederebbe Autorità onnipresenti, ipertrofiche e probabilmente inefficienti. Inoltre impedirebbero la stessa vita aziendale delle banche.

La nostra interpretazione è che la richiesta, da parte di Banca d’Italia, di introdurre una Funzione di Compliance all’interno di ogni impresa bancaria segna il punto di arrivo di un’idea che si è progressivamente concretizzata nel corso degli ultimi 10-15 anni: l’idea secondo cui le Autorità possono controllare il rispetto di un complesso così ampio di regole solo grazie alla costituzione all’interno delle organizzazioni aziendali di efficaci sistemi di auto-vigilanza che operano per prevenire le difformità. Le banche si organizzano al loro interno in modo da garantire che il prodotto finale degli infiniti processi produttivi in cui sono coinvolte sia conforme ad ogni regola. Al tempo stesso, la Vigilanza è progressivamente passata dalla verifica degli adempimenti alla sorveglianza dei sistemi interni di controllo. Naturalmente questa evoluzione è ed è stata un processo lento, che prima di tramutarsi in scelte concrete ha richiesto una maturazione e una presa di coscienza da parte delle banche stesse. In questo percorso vi sono state numerose tappe intermedie, come testimoniano le istruzioni sul sistema dei controlli interni via via pervenute dai *regulators*. Tuttavia oggi, a nostro giudizio, con la Funzione di Conformità (o Compliance) siamo giunti ad una tappa fondamentale.

Si richiede alle banche di introdurre una funzione che si faccia garante e formalmente responsabile del fatto che gli stili gestionali e i comportamenti operativi dell’azienda e dei suoi dipendenti siano allineati ai principi di integrità e di eticità necessari ad un rispetto sostanziale (non solo formale) delle regole. La *Compliance Function* è stata proposta dal Comitato di Basilea e interpretata da Banca d’Italia come uno strumento proattivo di prevenzione del rischio di non conformità alle normative e il suo modello di funzionamento è stato pensato come uno strumento in grado di creare valore per l’azienda mediante il rafforzamento del rapporto fiduciario con la clientela. L’idea è quella di introdurre in banca un interlocutore che si prenda la responsabilità anche formale di tradurre efficacemente le regole, già identificate e interpretate dagli esperti legali, in processi e ingranaggi aziendali. A partire dall’analisi evoluta dei contenuti normativi, infatti, è

opportuno definire e presidiare processi di controllo e di miglioramento delle procedure e dei comportamenti di business tali da assicurare la piena conformità alle regole da parte dei processi produttivi. Per la nuova funzione è centrale il rapporto tra l'interpretazione della norma, che trasforma la norma astratta in previsione concreta, e tutti gli specifici processi interni su cui essa ha un impatto più o meno diretto. Essere *compliant* significa quindi essere responsabili nel dare concretezza operativa, in modo personalizzato, ai principi indicati dalle normative, dai *regulators* o identificati autonomamente come valori per la propria realtà aziendale. L'obiettivo della Funzione di Compliance va oltre la condizione di base dell'essere ammessi nel circuito del business bancario con la propria macchina aziendale (ossia essere conformi): si tratta della condizione necessaria per partecipare alla gara ma non sufficiente per vincerla. I parametri tecnici lasciano notevoli gradi di libertà agli ingegneri aziendali e il successo si gioca sulla creatività con cui si identificano e si prevencono gli eventuali problemi di conformità. In concreto, gestire la compliance significa ottenere non solo il rispetto di regole esterne, ma che l'azienda e le sue persone facciano ogni volta la cosa giusta rispetto ai principi ispiratori delle loro azioni. A nostro giudizio, la nuova funzione consentirà alle banche non solo di coordinare meglio ciò che già fanno in termini di presidio degli adempimenti, ma anche di programmare nuove attività finalizzate a prevenire i comportamenti potenzialmente dannosi. Ad esempio, mediante la diffusione a tutti i livelli aziendali di una conoscenza puntuale delle normative e di una cultura improntata al rispetto sostanziale delle regole. La proposta contiene infatti novità importanti sul piano culturale. La *Compliance Function* si configura non solo come una funzione di controllo "ex ante" degli adempimenti, ma anche come un complesso motore di adeguamento dei comportamenti operativi e degli stili gestionali verso una forma talmente alta di rispetto delle regole da permettere la creazione di vantaggi competitivi da parte delle aziende più virtuose. In questo meccanismo c'è evidentemente una componente di cambiamento culturale fortissima.

Come ciò sia realmente praticabile nella realtà aziendale è tema aperto. La proposta pone vari problemi alle nostre aziende, innanzitutto dal punto vista organizzativo. Negli anni scorsi le banche italiane hanno già fatto numerose scelte riguardo la gestione degli adempimenti: oggi si trovano a dover introdurre una nuova funzione all'interno di un ambiente organizzativo che già prevede responsabilità specifiche e distribuite tra varie funzioni esistenti, quali Legale, Organizzazione, Internal Audit, Risk Management e altre ancora. La compliance è quindi oggi un problema più di ingegneria organizzativa che di esperti legali. In questo senso, la proposta di Banca

d'Italia non dispone una precisa collocazione organizzativa della funzione, lasciando alle banche ampia discrezionalità, pur ponendo con forza alcuni principi fondamentali quali l'indipendenza dal business e l'autonomia dalle altre funzioni di controllo. L'orientamento è quello di consentire alle banche la libera definizione dell'apparato di programmazione e controllo: ogni azienda può definire le modalità più opportune per identificare, valutare, ridurre il *compliance risk* e garantire la conformità dei propri processi produttivi. La filosofia che ci sembra abbia ispirato le nuove norme sulla compliance è caratterizzata da: minore prescrittività, maggiore personalizzazione, maggiore responsabilizzazione. Non potrebbe essere altrimenti, perché i processi produttivi sono un'area di autonomia aziendale: adottare un processo produttivo originale significa fare una scelta strategica di competizione. In un mercato concorrenziale ogni processo produttivo tende ad essere unico e tipico; pertanto solo l'azienda può controllare nel continuo che il suo processo produttivo sia *compliant* alle regole cui è sottoposto. Non solo: come fatto notare da alcuni autorevoli esperti, il processo di compliance tende fatalmente ad essere un processo di mercato e fortemente caratterizzato dalle identità aziendali. Gestire efficacemente il rischio di compliance significa individuare le regole migliori per la propria azienda: la pratica operativa e quotidiana dell'intermediazione finanziaria è il banco di prova delle regole aziendali.

Per le banche si tratta certamente di avviare un processo assai complesso, che abbisogna di elevate competenze giuridiche, economiche e organizzative. A livello di settore è certamente possibile perseguire alcune economie di scopo che l'ABI ha già posto in essere, ideando e avviando un sistema integrato di servizi (ABICS – ABI Compliance System, vedi box) finalizzato a supportare la performance delle nascenti funzioni. Tuttavia è evidente che il patrimonio valoriale unico e tipico di ciascuna azienda caratterizza il suo processo di compliance, la sua percezione delle regole, le leve gestionali che attiva per garantirne il rispetto. Il carattere fortemente strategico è uno degli aspetti più innovativi della nuova funzione. In virtù di tale carattere, essa necessita di un pieno coinvolgimento dei massimi vertici aziendali. Si può dire che l'introduzione della *Compliance Function* sia parte di un progetto più ampio il cui obiettivo finale è fondare la conformità alle norme su un processo strutturato a tutti i livelli organizzativi, diffuso su tutta la popolazione aziendale e articolato nel tempo da precisi obiettivi strategici.

In conclusione, ricordiamo che l'intera esperienza di Basilea sulla gestione dei rischi di business, concettualmente parallela a questa nuova impostazione della compliance, ha introdotto metodi che responsabilizzano

la banca nella costruzione dei propri modelli di gestione dei rischi. Oggi ogni banca italiana è in grado di identificare e misurare autonomamente i rischi che corre nel fare il proprio mestiere. Siamo quindi in presenza di un'evoluzione culturale del settore, caratterizzata da varie forme di auto-vigilanza e auto-responsabilizzazione. L'introduzione della Funzione di Conformità è un definitivo consolidamento del nuovo approccio e indica alle nostre imprese un ulteriore traguardo da raggiungere. Il percorso da compiere è di certo faticoso, poiché tutti gli esercizi di responsabilità passano per una fase iniziale di difficoltà. Tuttavia questa ennesima fatica che le banche italiane sono chiamate a compiere è anche un segno della vitalità, competitività e maturità del mercato in cui sono protagoniste.