

ORGANIZZAZIONE DELLE FUNZIONI DI CONTROLLO
INTERNO PRESSO LE BANCHE ED I COMMERCianti DI
VALORI MOBILIARI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO
ALLA FUNZIONE DI COMPLIANCE

Lavoro basato su un'indagine condotta nel mese di maggio 2006 presso
tutte le banche e i commercianti di valori mobiliari in Ticino

*Massimiliano Pizolli**

No. 25, ottobre 2006

* Massimiliano Pizolli, esperto-contabile diplomato, responsabile della Revisione Interna del Gruppo Banca del Ceresio

L'attività di Compliance che in Svizzera ha avuto i suoi primi sviluppi negli anni novanta, fa parte oggi indiscutibilmente della strategia di ogni impresa bancaria nella implementazione del proprio sistema di controllo interno. Dopo una prima fase critica per le aziende, contrassegnata dalla necessità di ridisegnare le proprie strutture operative e di investire in maniera sensibile sia in termini di risorse umane che economiche, si è passati a una fase di consolidamento delle scelte strategiche fatte.

La realtà transnazionale entro la quale si muove l'azienda Banca, impone la capacità di saper coniugare obiettivi di redditività e integrità, assicurando dunque congruenza tra gli obiettivi strategici e la missione aziendale, mediante la trasformazione della complessità normativa in opportunità di miglioramento gestionale.

Per fare questo l'impresa non può più concepire la propria Compliance come mero sforzo di allineamento al quadro normativo, contrapponendola alle proprie esigenze di performance e creando al proprio interno interessi antitetici.

Gradualmente assistiamo ad una trasformazione interna che favorisce l'interpretazione individualizzata del perimetro normativo, che da limite diventa così profilo distintivo.

Il Centro di Studi Bancari, in linea con i propri principi, desidera contribuire alla creazione di una cultura di Compliance, non solo mediante l'erogazione di corsi di formazione specialistica, ma anche attraverso la promozione di pubblicazioni tematiche che possono interessare la nostra Piazza finanziaria.

I quaderni di ricerca 25, 26 e 27 sono i primi di questa serie tematica promossa dal Centro di Competenze Compliance e sono stati selezionati tra i lavori di diploma presentati nell'ambito dell'edizione 2005-2006 del corso di Executive Master in Compliance Management, in considerazione della particolare attualità dei temi affrontati.

Il quaderno numero 25 propone un'analisi dell'*organizzazione* delle funzioni di controllo interno presso le banche e i commercianti di valori mobiliari sulla Piazza finanziaria ticinese, con particolare riferimento alla funzione di Compliance, tenendo conto delle disposizioni recenti della nostra Autorità di vigilanza. Il quaderno numero 26 contiene un breve studio sulle *entità off-shore fittizie* quali soggetti svizzeri o stranieri nel diritto civile svizzero, con particolare riferimento alle fondazioni di famiglia del Liechtenstein.

Infine il quaderno numero 27 propone un'analisi delle sfide per la funzione Compliance in materia di *investimenti collettivi di capitale*, alla luce della legge vigente e di quella che entrerà in vigore il prossimo gennaio.

Tamara Erez
Responsabile area giuridica del
Centro di Studi Bancari

**Le idee espresse in questo quaderno sono di natura
personale e non riflettono necessariamente le
opinioni del Centro di Studi Bancari**

Indice

Bibliografia	4
Elenco delle abbreviazioni	5
Riassunto del lavoro	6
1 Parte teorica	8
1.1 Tendenze in atto a livello globale	8
1.1.1 Le pubblicazioni del Comitato di Basilea	8
1.1.1.1 Enhancing corporate governance for banking organisations	8
1.1.1.2 Framework for internal control systems in banking organisations	9
1.1.1.3 Compliance and the Compliance function in banks	9
1.1.1.4 Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors	10
1.2 Lo sviluppo della normativa in Svizzera	11
1.2.1 Leggi Federali	11
1.2.2 Autoregolamentazione ASB – Direttiva sui controlli interni	12
1.2.3 Circolare della CFB sulla sorveglianza e i controlli interni	12
1.2.3.1 Consiglio d’Amministrazione	13
1.2.3.2 Audit Committee	13
1.2.3.3 Revisione Interna	13
1.2.3.4 Direzione	14
1.2.3.5 Funzione di Compliance	14
1.2.3.6 Funzione di Controllo dei Rischi	15
2 Parte pratica	17
2.1 Situazione attuale	17
2.1.1 Esistenza e anzianità delle funzioni di controllo interno	17
2.1.1.1 Esistenza delle funzioni	17
2.1.1.2 Anzianità delle funzioni	18
2.1.2 Personale	18
2.1.2.1 Numero di collaboratori	18
2.1.2.2 Profilo tecnico del personale	19
2.1.3 Posizionamento gerarchico del servizio e del responsabile del servizio	19
2.1.3.1 Posizionamento del servizio nell’organigramma aziendale	19
2.1.3.2 Posizionamento gerarchico del responsabile del servizio	19
2.1.4 Regolamento interno della funzione	20
2.1.5 Reporting	21
2.1.5.1 Frequenza del reporting	21
2.1.5.2 Destinatari del reporting	21
2.1.5.3 Excursus: Audit Committee	22
2.1.6 Estensione del raggio di azione della funzione di Compliance	23
2.1.6.1 Excursus: Utilizzo delle informazioni AML in ambito CRM	23
2.1.7 Compiti della funzione di Compliance	24
2.1.7.1 Filosofia della funzione di Compliance	24
2.1.7.2 Approccio ex-ante vs. approccio ex-post	25
2.1.7.3 Compiti antiriciclaggio	26
2.1.7.4 Gestione del rischio di reputazione	26
2.1.7.5 Partecipazione allo sviluppo di nuovi prodotti	27
2.1.7.6 Verifica del rispetto delle norme	27
2.1.7.7 Sorveglianza del rispetto dei principi etici	28
2.1.8 Ripartizione dei compiti e collaborazione tra le funzioni di controllo interno	29
2.1.8.1 Ripartizione dei compiti	29
2.1.8.2 Collaborazione tra le funzioni di controllo interno	29
2.1.9 Valore aggiunto	30
2.2 Evoluzione futura	31
Allegato: Formulario inviato a tutte le banche e commercianti di valori mobiliari ticinesi	32

Bibliografia

1. Accenture / Universität St. Gallen, Das schweizerische Bankwesen im Jahr 2010, Accenture / Universität St. Gallen, Zürich / St. Gallen, 2004.
2. Associazione Svizzera di Revisione Interna, Leitlinie zum internen Audit, SVIR, Zurigo, 2005.
3. Autori diversi, Manuel suisse d'audit 1998, 4 volumi, Camera Fiduciaria Svizzera, Zurigo, 1998.
4. Autori diversi, Schweizer Prüfungsstandards (PS), Camera Fiduciaria Svizzera, Zurigo, 2004.
5. Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the Compliance function in banks, Bank for International Settlements, 2005.
6. Basel Committee on Banking Supervision, Customer due diligence for Banks, Bank for International Settlements, 2001.
7. Basel Committee on Banking Supervision, Enhancing corporate governance for banking organisations, Bank for International Settlements, 2006.
8. Basel Committee on Banking Supervision, Framework for internal control systems in banking organisations, Bank for International Settlements, 1998.
9. Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors: a survey, Bank for International Settlements, 2002.
10. Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Bank for International Settlements, 2001.
11. Basel Committee on Banking Supervision, Outsourcing in financial services, Bank for International Settlements, 2005.
12. Basel Committee on Banking Supervision, Sound practices for the management and supervision of operational risk, Bank for International Settlements, 2003.
13. Commissione Federale delle Banche, Bulletin n. 47, Berna, 2005.
14. Commissione Federale delle Banche, Circolare sulla sorveglianza e i controlli interni, Berna, 2006.
15. Commissione Federale delle Banche, Rapporto di gestione 2005, CFB, Berna, 2006.
16. Economiesuisse, Swiss code of best practice for corporate governance, Economiesuisse, Dielsdorf, 2002.
17. Ernst & Young / Research Institute for international management of the University of St.Gallen, The audit committee impact on Swiss companies, Ernst & Young, St. Gallen, 2005.
18. PricewaterhouseCoopers, Compliance-Management bei Finanzinstituten – Aktuelle trends, PwC, Zürich, 2005.
19. PricewaterhouseCoopers, Protecting the brand – The evolving role of the compliance function and the challenges for the next decade, PwC, Zürich, 2005.
20. PricewaterhouseCoopers, Strategische Vorteile durch Ausschöpfen von Compliance und Risikomanagement, PwC, Zürich, 2005.
21. Romano Bär, Il settore bancario svizzero nel 2010, apparso su La Regione del 3 aprile 2006.
22. Swissbanking – Associazione Svizzera dei Banchieri, Direttiva sui controlli interni, Berna, 2003.
23. Swissbanking – Associazione Svizzera dei Banchieri, Le secteur bancaire suisse, Berna, 2006.
24. Urs Emch, Hugo Renz, Reto Arpagaus, Das Schweizerische Bankgeschäft, 6. Edizione, Schulthess, Berna, 2004.

Elenco delle abbreviazioni

AML	Anti Money Laundering (antiriciclaggio)
ASB	Swissbanking – Associazione Svizzera dei Banchieri
CdA	Consiglio di Amministrazione
CRM	Client Relationship Management – Gestione della relazione con il cliente
CFB	Commissione Federale delle Banche
CIRC	Circolare
CO	Codice delle Obbligazioni (RS 220)
LBCR	Legge federale sulle banche e le casse di risparmio (RS 952.0)
LBVM	Legge federale sulle borse e il commercio di valori mobiliari (RS 954.1)
MROS	Ufficio di Comunicazione in materia di riciclaggio di denaro
OBCR	Ordinanza sulle banche e le casse di risparmio (RS 952.02)
OBVM	Ordinanza sulle borse e il commercio di valori mobiliari (RS 954.11)
OFI	Ordinanza sui fondi di investimento (RS 951.311)
OFI-CFB	Ordinanza della CFB sui fondi di investimento (RS 951.311.1)
ORD-CFB	Ordinanza della CFB relativa alla lotta contro il riciclaggio di denaro (RS 955.022)
SCI	Sistema di controllo interno

Riassunto del lavoro

Il contesto normativo per le banche e gli intermediari finanziari diventa di anno in anno più complesso, tanto che riuscire a seguirne l'evoluzione e adattarsi al meglio ai nuovi requisiti diventa un fattore critico di successo per ogni attore del sistema finanziario.

Anche per questo la funzione di Compliance sta assumendo una sempre maggiore importanza presso le banche a livello internazionale, Svizzera inclusa. Non sorprende quindi che anche la circolare della CFB sulla sorveglianza ed i controlli interni, che entrerà in vigore il 1. Gennaio 2007, dedichi spazio a questa funzione, ai requisiti ad essa posti ed ai compiti che deve svolgere.

Il presente lavoro si prefigge di rilevare la situazione attuale presso le banche ed i commercianti di valori mobiliari in Ticino per quanto riguarda l'esistenza, l'organizzazione e lo sviluppo della funzione di Compliance. Si sono volute inoltre aggiungere in questa ricerca anche altre funzioni (Revisione Interna, Risk Management / Risk Controlling e Legal) che hanno di regola assidui rapporti con la funzione di Compliance o che costituiscono insieme ad essa un'importante porzione del sistema di controllo interno delle banche, inteso nel senso più ampio del termine.

L'indagine è stata condotta inviando un formulario alle 79 banche e ai 5 commercianti di valori mobiliari attivi in Ticino. Le risposte ricevute sono state 30, pari al 37%. È stato perciò possibile tracciare un quadro abbastanza preciso della situazione attuale nel nostro Cantone e collocarlo nel contesto più ampio delle tendenze che si delineano a livello globale.

Il lavoro è suddiviso in due parti. La prima, più teorica, presenta il quadro normativo e i trend esistenti, nonché gli sviluppi che essi hanno subito e si prevede subiranno nei prossimi anni. In questa parte del lavoro vengono dapprima presentate le tendenze in atto a livello internazionale, mettendo in particolare l'accento su 4 pubblicazioni del Comitato di Basilea:

- Enhancing corporate governance for banking organisations;
- Framework for internal control systems in banking organisations;
- Compliance and the Compliance function in banks;
- Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors.

Di seguito, per quanto riguarda la normativa svizzera, vengono presentati in particolare la direttiva dell'ASB sul controllo interno e la circolare della CFB sulla sorveglianza e i controlli interni, che si prefigge di definire e regolare in maniera piuttosto precisa le funzioni di Revisione Interna, Compliance e Controllo dei Rischi.

I diversi documenti esaminati sono fondamentalmente allineati fra loro, almeno nelle linee principali, e pongono l'accento su diversi aspetti e tendenze validi oggi e probabilmente anche nel prossimo futuro. Ne riportiamo di seguito alcuni tra i più significativi:

- Una responsabilizzazione sempre maggiore dei vertici della banca (CdA e Direzione);
- La necessità di possedere una cultura dei controlli, rispettivamente una cultura di compliance, che pervada l'intera struttura e che non sia limitata a pochi specialisti o alla Direzione;
- La necessità di mettere in atto tutte le misure volte a evitare i conflitti di interesse, in particolare in materia di indipendenza a livello di CdA e di funzioni di controllo;
- L'importanza crescente di disporre di funzioni di controllo con ampia libertà di azione e dotate di personale sufficientemente esperto e qualificato;
- La necessità di inquadrare il SCI della banca in un concetto organico (framework) al fine di migliorarne l'efficienza ed evitare lacune.
- La necessità di chiarezza e trasparenza all'interno dell'istituto attraverso un efficace sistema di informazione e comunicazione, nonché tramite chiare direttive interne ben formalizzate;
- La necessità di una sorveglianza consolidata.

Esistono tuttavia anche taluni punti di disallineamento tra i suggerimenti del Comitato di Basilea e la normativa svizzera: uno abbastanza sostanziale riguarda l'outsourcing delle funzioni di Compliance e Revisione Interna. Il Comitato di Basilea è infatti critico nei confronti della esternalizzazione, mentre la normativa svizzera è un po' più liberale in questo ambito.

Nella seconda parte del lavoro, più pratica, viene presentato lo spaccato della realtà bancaria ticinese così come è scaturito dalle risposte ricevute tramite il formulario. Gli ambiti toccati dal formulario vanno dall'esistenza delle funzioni alla loro anzianità presso l'istituto, dal numero di dipendenti alla loro qualifica, dal posizionamento gerarchico della funzione alla tipologia e assiduità del reporting, via via fino a coprire tutte le principali problematiche relative all'organizzazione delle funzioni di controllo interno. Sono state inoltre inserite alcune domande specifiche sulla funzione di Compliance, in merito all'estensione del campo di azione di questa funzione ed ai compiti ad essa attribuiti.

Il quadro che ne esce è piuttosto lusinghiero: gli istituti ticinesi, anche quelli di dimensioni più ridotte, sono infatti mediamente bene al passo con i trend più importanti in materia di controlli interni.

Anche le risultanze specifiche relative alla funzione di Compliance sono molto incoraggianti. Infatti, tutti gli istituti che hanno partecipato allo studio dispongono di una funzione di Compliance; inoltre, in soli due casi essa è data in outsourcing, mentre tutti gli altri (93%) fanno capo ad un servizio interno alla struttura ticinese. Inoltre la funzione di Compliance presso le banche ticinesi si basa su una concezione moderna in cui il Compliance non è un controllore / poliziotto, ma piuttosto un consulente al servizio della Direzione e della banca, che agisce preventivamente e mira ad anticipare i cambiamenti normativi anziché adattarvisi a posteriori. Questa filosofia si è mostrata vincente nella pratica anche in altri Paesi e molto più efficace rispetto alla prima ed originaria idea anglosassone del "controllore".

Per quanto attiene all'estensione del campo d'azione della funzione di Compliance, si nota una netta prevalenza di casi in cui il servizio è presente a 360 gradi in tutti gli ambiti d'attività dell'istituto, mentre sono pochi i casi in cui esso si occupa esclusivamente o quasi di antiriciclaggio.

Pure per quanto riguarda i compiti, l'organizzazione, il reporting, la dotazione di personale ecc. le nostre banche dispongono di strutture di Compliance forti, a dispetto della loro recente costituzione (6 anni in media). Questo è una dimostrazione della convinzione diffusa che la funzione di Compliance, se correttamente implementata, può essere una delle chiavi del successo di una banca. Tale convinzione è confermata dalle risposte alle specifiche domande sul valore aggiunto fornito alle banche dalle funzioni di controllo interno e sulle previsioni di sviluppo futuro di queste funzioni. Si nota, infatti, che gli istituti percepiscono un forte valore aggiunto da parte delle funzioni di controllo interno e in particolare dal Compliance, e che per il futuro ne prevedono un ulteriore rafforzamento, il che non è sempre scontato quando si parla di funzioni non generanti direttamente ricavi.

Confrontando infine i dati rilevati in Ticino con quelli di un lavoro simile e abbastanza recente condotto da una società di consulenza, è possibile fare un raffronto a livello svizzero per cercare di collocare in un contesto più ampio gli sforzi che gli istituti della nostra piazza stanno profondendo nella direzione della Compliance. Ne è scaturito un quadro sostanzialmente allineato tra la realtà svizzera e quella ticinese, con talune differenze che sono evidenziate nei vari capitoli.

Nota: Il presente lavoro di diploma è stato redatto nei mesi di giugno e luglio 2006, prima che fosse noto il testo definitivo della circolare della CFB sulla sorveglianza ed i controlli interni. Ai fini della pubblicazione, in ottobre, il testo è stato modificato per tenere conto delle versione definitiva della circolare. Ci scusiamo per eventuali imprecisioni legate alle "modifiche dell'ultima ora".

Si ringraziano il Centro Studi Bancari per il prezioso supporto logistico e le 30 banche e commercianti di valori mobiliari che hanno risposto al questionario.

1 Parte teorica

1.1 Tendenze in atto a livello globale

L'attenzione che il mondo finanziario (e non solo) dedica internazionalmente alla questione della governance e dei controlli interni in genere è andata crescendo in maniera importante negli ultimi anni.

Diverse organizzazioni internazionali e di categoria si sono occupate del tema. Per quanto riguarda il mondo bancario, il Comitato di Basilea ha pubblicato importanti contributi, che sono peraltro già ripresi in buona parte anche nelle regolamentazioni dei diversi Stati.

1.1.1 Le pubblicazioni del Comitato di Basilea

Il Comitato di Basilea (Basel Committee on Banking Supervision) è stato fondato alle fine del 1974 dai governatori delle banche centrali degli Stati facenti parte del Gruppo dei dieci. Ad oggi i membri sono 13¹ e sono rappresentati dalla propria Banca Centrale e anche dalla propria autorità di vigilanza sul sistema bancario, nei casi in cui essa non coincida con la Banca Centrale (ad esempio la Svizzera).

Il Comitato di Basilea non ha poteri d'autorità di vigilanza sovranazionale e le sue pubblicazioni non hanno forza legale. Esso formula piuttosto degli standard, linee guida e raccomandazioni di best practice con l'aspettativa che le singole autorità procedano nell'implementazione di tali standard attraverso normative locali e tenendo conto delle peculiarità di ciascuno Stato. In questo modo il Comitato di Basilea incoraggia la convergenza delle normative nazionali.

Sebbene il Comitato di Basilea sia in particolare conosciuto per il Capital Accord (revisionato recentemente e conosciuto come Basilea II), le sue pubblicazioni toccano molti altri temi nell'ambito della supervisione del mondo finanziario.

Nei prossimi paragrafi vengono brevemente presentate quattro pubblicazioni del Comitato di Basilea che possono essere considerate indicative delle tendenze in atto e future nell'ambito dei controlli interni presso istituzioni bancarie. Si noti come in particolare i documenti relativi alla Corporate Governance e alla Compliance siano molto recenti, a riprova dell'alto grado d'attualità dei temi.

1.1.1.1 Enhancing corporate governance for banking organisations

Questo documento è stato presentato nella sua ultima versione nel febbraio 2006 e rappresenta l'aggiornamento dell'omonimo documento del 1999.

La sezione principale del documento è dedicata all'illustrazione degli otto principi per una sana corporate governance, che riguardano principalmente il CdA e, in misura minore, il Senior Management (in seguito denominato anche "Direzione") della banca.

Forte accento è posto sulla qualifica del CdA e sulla necessità da parte dei suoi membri di dedicare alla propria mansione una quantità di tempo sufficiente per poter davvero conoscere la banca (know your structure), supervisionare efficacemente la sua attività e reagire in tempo ai cambiamenti che si dovessero rivelare necessari.

Altrettanto fortemente viene evidenziata la necessità di implementare regole precise, linee gerarchiche chiare e trasparenza a tutti i livelli.

Infine, ma non da ultimo, il documento pone in risalto l'attività di tutte le funzioni di controllo interno, nonché dei revisori interni ed esterni, e richiede che il CdA e il Senior Management della banca considerino ed utilizzino in maniera efficace il lavoro prodotto da queste funzioni.

Il Comitato di Basilea vuole quindi sottolineare il fatto che l'esistenza di determinati controlli interni, o funzioni di controllo interno, di per sé non è ancora sufficiente per garantire una buona Corporate Governance, ma pretende giustamente che il cerchio sia chiuso da un adeguato reporting e da un tempestivo follow-up da parte dei vertici delle banche.

¹ Belgio, Canada, Francia, Germania, Giappone, Italia, Lussemburgo, Olanda, Spagna, Svezia, Svizzera, Regno Unito e USA.

1.1.1.2 Framework for internal control systems in banking organisations

Questo documento, essendo del 1998, è leggermente più datato rispetto agli altri presentati in questo capitolo, ma resta tuttavia un importante e attuale riferimento in materia di controlli interni, tant'è che la direttiva sui controlli interni dell'Associazione Svizzera dei Banchieri Swissbanking (ASB), in vigore dal 1.1.2003, si basa proprio su questo framework come riferimento.

Esso è nato in seguito al forte interesse delle autorità di vigilanza di tutto il mondo nei confronti della crescente importanza di rigorosi controlli interni. Tale interesse era in parte conseguenza delle importanti perdite subite da diversi gruppi bancari in quegli anni e dalla constatazione che in molti casi un buon SCI avrebbe potuto prevenire o contenere tali perdite in limiti più ridotti.

I principi enunciati nel framework sono tredici e sono da considerare come criteri d'applicazione generale, che le autorità di vigilanza dovrebbero impiegare nel definire le metodologie e le procedure per valutare i sistemi di controllo interno delle banche.

Non è lo scopo del presente lavoro illustrare nel dettaglio i principi auspicati dal Comitato di Basilea in materia di controlli interni, può però essere utile evidenziare, almeno in forma schematica, i punti su cui esso mette in modo particolare l'accento:

Elementi imprescindibili di un efficace SCI

- La responsabilità del CdA per la realizzazione e la sorveglianza del SCI
- La responsabilità della Direzione per l'implementazione del SCI
- Una cultura aziendale orientata ai valori etici e all'integrità, che promuova l'importanza del SCI
- L'esistenza di una cultura dei controlli che pervada tutta la struttura
- L'individuazione tempestiva e la periodica valutazione dei rischi
- Il fatto che le attività di controllo siano integrate nell'operatività quotidiana
- La separazione delle funzioni come fondamentale strumento per evitare i conflitti
- Un'informazione e comunicazione efficace.
- Le attività di monitoraggio da parte in particolare della Revisione Interna
- Una serie di processi finalizzati alla correzione delle carenze
- La necessità di una valutazione da parte dell'autorità di vigilanza dei SCI delle singole banche

Un sistema di controllo interno efficace si compone di tutti questi punti. Carenze anche in un solo dei punti citati possono compromettere seriamente il funzionamento di tutto il SCI.

Si noti come questo framework, per lo meno nei concetti base, non differisca sostanzialmente da altri framework di questo tipo, in particolare il modello "Internal Controls – Integrated Framework" del COSO², che è considerato uno dei principali riferimenti a livello internazionale in materia di controlli interni.

1.1.1.3 Compliance and the Compliance function in banks

Questo documento è datato aprile 2005 e si occupa in maniera specifica della Compliance presso istituzioni bancarie. Anche in questo importante documento si sottolinea il fatto che il CdA ha la responsabilità ultima nell'ambito del SCI, mentre la Direzione (Senior Management) ha il compito di implementare le decisioni del CdA. Il documento richiede al CdA di approvare una politica di Compliance e di valutare almeno una volta l'anno, direttamente o tramite un comitato, l'efficacia della gestione del rischio di Compliance, che è definito come segue:

Rischio di Compliance: rischio di sanzioni, perdite finanziarie o di reputazione che la banca potrebbe subire in seguito al mancato rispetto di leggi, regolamenti, norme di categoria o altri standard.³

Alla Direzione viene per contro richiesto di effettuare almeno una volta l'anno un'analisi del rischio di Compliance e di sviluppare un piano d'azione basandosi su questa analisi, nonché di riportare con tempismo i risultati al CdA. La Compliance parte quindi dall'alto; il buon esempio deve venire dal CdA e dalla Direzione e si fonda prima di tutto su principi etici e di comportamento. Essa non può però fermarsi a questo livello, ma deve

² COSO è l'abbreviazione di "Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission"

³ Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the compliance function in banks, p. 7 (trad.)

permeare tutta l'organizzazione e non può quindi nemmeno essere limitata a pochi specialisti: la Compliance deve essere parte della cultura aziendale. D'altra parte la funzione di Compliance stessa ha maggiori possibilità di effettuare un lavoro efficace se inserita in una banca in cui il rispetto delle norme è già parte della cultura aziendale.

Per quanto riguarda i requisiti posti a questa funzione, il Comitato di Basilea mette in particolare risalto l'indipendenza e la disponibilità di risorse sufficienti e sufficientemente qualificate per lavorare in modo efficiente. Per quanto attiene invece ai suoi compiti, la funzione di Compliance deve supportare la Direzione nella gestione efficiente del rischio di Compliance. Essa deve quindi prendersi carico di identificare, misurare e valutare il rischio di Compliance con regolarità tramite adeguati controlli e informare costantemente la Direzione dei risultati del proprio lavoro. La funzione di Compliance ha inoltre l'importante compito di formare e informare tutto il personale della banca in merito alle questioni legate al rispetto delle normative.

Il documento sottolinea inoltre un importante aspetto organizzativo, cioè che la funzione di Compliance, come tutto il SCI di cui fa parte, è oggetto di verifica da parte della Revisione Interna, e pertanto deve essere ben separata da essa. Non è pertanto accettabile, per i canoni del Comitato di Basilea, una funzione di Compliance integrata nella Revisione Interna.

Si ricordano infine in questo breve riassunto due ulteriori temi che il Comitato di Basilea evidenzia nel suo scritto sulla Compliance presso le banche:

- La necessità di una sorveglianza consolidata del rischio di Compliance soprattutto nel caso di gruppi bancari operanti a livello internazionale;
- La questione dell'outsourcing della funzione di Compliance. In questo ambito viene precisato che la Compliance è un compito chiave nell'ambito della gestione dei rischi della banca e che pertanto, sebbene alcuni suoi compiti possano essere esternalizzati, è fondamentale che la responsabilità resti comunque al CdA e alla Direzione. Nel documento non si menziona la possibilità d'esternalizzare completamente la funzione.

1.1.1.4 Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors

Questo documento è stato pubblicato nell'agosto 2001 ed enuncia 20 principi riguardanti la funzione di Revisione Interna. La definizione di Revisione Interna adottata dal Comitato di Basilea è quella promulgata dall'associazione internazionale di categoria dei revisori interni⁴ ed è la seguente (Si noti l'utilizzo del termine "Organizzazione", e non "Banca", perché la definizione non è specifica per il mondo bancario, bensì valida per tutti i tipi di società, anche in altri settori):

La **Revisione interna** è una attività di verifica e consulenza oggettiva e indipendente, concepita per fornire valore aggiunto e migliorare l'operatività dell'Organizzazione. Essa supporta l'Organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi applicando un approccio sistematico e disciplinato di valutazione e miglioramento dell'efficacia dei processi di gestione dei rischi, di controllo e di governance⁵.

Oltre a ribadire le responsabilità di CdA e Direzione nell'ambito dei controlli interni, il documento sancisce alcuni punti fermi che la funzione di Revisione Interna dovrebbe rispettare per risultare efficace. Di seguito riportiamo, in forma riassuntiva, i principali:

- **Esistenza:** Ogni banca deve avere una Revisione Interna adeguata alle proprie dimensioni e operatività;
- **Indipendenza:** La Revisione Interna deve essere indipendente dalle attività revisionate e dai processi di controllo interno "day-by-day";
- **Regolamento:** La Revisione Interna si deve dotare di un proprio regolamento, approvato da Direzione e CdA;
- **Personale:** Le Revisione Interna deve essere dotata di personale altamente qualificato a livello di competenze professionali;
- **Campo d'attività:** Il campo d'attività della Revisione Interna copre tutta l'attività della banca;

⁴ IIA: Associazione che esiste dal 1941 e conta 122.000 membri e 246 associazioni affiliate in 90 Paesi, tra cui la Svizzera.

⁵ Questa definizione è ripresa anche a livello svizzero dalla recente "Leitlinie zum internen Audit" redatta ed edita dalla Associazione Svizzera di Revisione Interna nel 2005 (vedi p. 16 dell'edizione tedesca).

- Metodologia di lavoro: Il piano di lavoro della Revisione Interna deve seguire un approccio basato sui rischi, concentrando quindi le proprie verifiche in quei settori che teoricamente presentano maggiori rischi di altri;
- Rapporto con l'autorità di vigilanza: Il rapporto tra la Revisione Interna e l'autorità di vigilanza deve essere piuttosto stretto, per permettere a quest'ultima di utilizzare i risultati della Revisione Interna a scopi di vigilanza. Questa collaborazione può avvenire direttamente o per tramite dell'ufficio di Revisione Esterna in quei Paesi (come la Svizzera) in cui la revisione esterna supporta l'autorità di Vigilanza;
- Collaborazione con la Revisione Esterna: La Revisione Interna deve collaborare con la Revisione Esterna al fine di rendere il lavoro di entrambe il più possibile efficace ed efficiente;
- Audit Committee: La creazione di un Audit Committee è caldamente raccomandata soprattutto in situazioni di una certa dimensione e complessità;
- Outsourcing: L'esternalizzazione della Revisione Interna è tollerata nei casi di banche piccole, ma non è caldeggiata. In ogni caso le responsabilità permangono al CdA / Direzione.

Nell'agosto 2002 Il Comitato di Basilea ha pubblicato una ricerca condotta in 13 Paesi tra cui la Svizzera, coinvolgendo le rispettive autorità di vigilanza e 71 banche, che mirava a rilevare la situazione effettiva della Revisione Interna presso la banche. Ne è risultato che la situazione reale è generalmente ben allineata con i requisiti posti dal Comitato di Basilea.

1.2 Lo sviluppo della normativa in Svizzera

1.2.1 Leggi Federali

A livello di leggi, non esistono in Svizzera disposizioni dettagliate in merito alle esigenze richieste ad un sistema di controllo interno (SCI), i principali riferimenti legali sono dati da:

- Art. 716a para. 1 CO, valido non solo per le banche, ma per tutte la società, che attribuisce al CdA la responsabilità ultima e inalienabile per il sistema di controllo interno. Il punto 5 dell'articolo 716a para. 1 CO cita in particolare come responsabilità inalienabile del CdA "l'alta vigilanza sulle persone incaricate della gestione, in particolare per quanto concerne l'osservanza della legge, dello statuto, dei regolamenti e delle istruzioni".
- Art. 9 para. 4 OBCR e Art. 20 para. 1 e 2 OBVM, che prescrivono che le banche, rispettivamente i commercianti di valori mobiliari, devono dotarsi di un sistema di controllo interno efficace. Gli stessi articoli prescrivono inoltre obbligatoriamente una funzione di Revisione Interna.

Vi sono poi riferimenti "sparsi" che regolano questioni puntuali riferite al SCI, ad esempio:

- Art. 3 para. 2, lit. a LBCR e art. 8 para. 2 OBCR, che prescrivono la separazione personale tra Consiglio d'Amministrazione e Direzione;
- Art. 9 para. 1 OBCR e art. 19 para. 1 OBVM, che prescrivono il principio della separazione delle funzioni di commercio, gestione ed esecuzione delle operazioni. Recentemente la CFB ha sentenziato che il mancato rispetto di questo importante principio viola la garanzia d'attività irreprensibile⁶;
- Art. 9 para. 2 OBCR, che prescrive che i principi, processi e competenze in materia di gestione dei rischi devono essere definiti in un regolamento o direttiva interna;
- Art. 12 para. 1 OFI, che prescrive che la Direzione del fondo garantisca "un'organizzazione efficace e adeguata, segnatamente nei settori della gestione dei rischi, del sistema di controllo interno e della Compliance";
- Art. 3 para. 3 OFI-CFB che prescrive che i fondi d'investimento che utilizzano strumenti finanziari derivati si dotino di una specifica direttiva, la quale fra l'altro deve regolamentare il "sistema di controllo interno (SCI) e Compliance".

È interessante notare come gli ultimi due articoli di legge citati, revisionati entrambi molto recentemente (entrata in vigore rispettivamente il 1. Agosto 2004 e il 1. Aprile 2005), citino esplicitamente la Compliance, concetto che in precedenza non era probabilmente mai entrato in un testo legislativo svizzero con questa denominazione.

⁶ CFB, Bulletin 47, p. 23

Le leggi e relative ordinanze non si spingono però molto oltre. Il principale riferimento normativo specifico in materia di controlli interni, ad oggi, è quindi costituito dalla direttiva dell'ASB sul controllo interno (vedi paragrafo 1.2.2).

1.2.2 Autoregolamentazione ASB – Direttiva sui controlli interni

Questa direttiva è molto importante; anche perché, essendo elencata nella circolare della CFB 04/2 tra le norme d'autoregolazione considerate come standard minimo dall'autorità di vigilanza, essa acquisisce – perlomeno di fatto - una valenza di norma amministrativa. Con l'entrata in vigore, dal 1. Gennaio 2007, della circolare della CFB sulla sorveglianza e i controlli interni, questa direttiva sarà abrogata ed i suoi principali contenuti integrati nella circolare.

L'ultima versione della direttiva è entrata in vigore il 1.1.2003 e si basa sul già citato „Framework for internal control systems in banking organisations“ del Comitato di Basilea (vedi paragrafo 1.1.1.2). L'obiettivo della direttiva è di formulare dei principi generalmente validi per la strutturazione di un efficace SCI, indipendentemente dalle particolari caratteristiche d'ogni singolo istituto.

Il SCI è definito nella direttiva dell'ASB sui controlli interni come segue:
L'insieme delle misure ordinate da CdA e Direzione al fine di garantire uno svolgimento regolare dell'attività della banca.

Il SCI si prefigge quindi di garantire lo svolgimento ordinato dell'attività bancaria. Le misure organizzative che il SCI prevede a questo scopo sono integrate nei processi operativi della banca. Il SCI supporta il raggiungimento degli obiettivi aziendali, il rispetto delle norme legali, la protezione degli attivi societari, la scoperta d'irregolarità ed errori, nonché la garanzia d'attendibilità e completezza della contabilità e dei bilanci.⁷

La responsabilità per la creazione ed il mantenimento di un SCI adeguato spetta al CdA, mentre la Direzione si deve prendere carico dell'implementazione dello stesso. La Direzione ha quindi il compito, fra gli altri, di sviluppare dei processi adeguati per l'analisi e la misurazione dei rischi, di mantenere e documentare un'adeguata struttura organizzativa (responsabilità, competenze, flussi informativi), di sorvegliare i compiti delegati e di supervisionare l'efficiente utilizzo delle risorse nell'ambito dei controlli interni.

La direttiva dell'ASB indica in particolare il Compliance e il Controllo dei Rischi come due delle principali componenti del SCI. Non rientra per contro nella definizione di SCI la Revisione Interna. Quest'ultima è, infatti, definita come un'attività indipendente e oggettiva di consulenza e di verifica che contribuisce alla creazione di valore aggiunto e al raggiungimento degli obiettivi aziendali tramite una valutazione sistematica del SCI e la formulazione di suggerimenti per il suo miglioramento: essa si situa quindi al di sopra del SCI.

La Revisione Interna a sua volta è regolata da una circolare della CFB del 1995 (CIRC CFB 95/1), le cui disposizioni verranno integrate, anch'esse, nella nuova circolare della CFB sulla sorveglianza e i controlli interni, descritta più in dettaglio al capitolo 1.2.3.

Il Compliance invece, in quanto funzione relativamente nuova nel nostro Paese, non è ad oggi regolato in nessuna circolare o direttiva. Va detto comunque che questa situazione durerà presumibilmente ancora per poco, in quanto nella citata nuova circolare della CFB un capitolo sarà dedicato proprio alla funzione di Compliance.

1.2.3 Circolare della CFB sulla sorveglianza e i controlli interni

Questa circolare ha conosciuto diverse critiche in fase di consultazione (in particolare in relazione al cosiddetto whistleblowing). Nel mese di ottobre 2006 la CFB ha comunicato la versione definitiva della circolare, che entrerà in vigore dal 1. Gennaio 2007.

Essa si prefigge di fornire direttive utili per il rafforzamento della corporate governance e del sistema di controllo interno presso banche, commercianti di valori mobiliari, gruppi finanziari e conglomerati finanziari principalmente attivi nel settore bancario o del commercio di valori mobiliari. La novità della circolare è data dal fatto che essa identifica le principali parti in causa nell'ambito di un SCI efficace e descrive per ognuna i principali compiti e requisiti, che riassumiamo nei paragrafi seguenti.

⁷ Urs Emch, Hugo Renz, Reto Arpagaus, Das Schweizerische Bankgeschäft, p. 896, N.2937 (a commento della direttiva ASB)

Di seguito riportiamo la definizione di Sistema di Controllo Interno data dalla circolare, che differisce parzialmente da quella fornita dalla direttiva dell'ASB (riportata nel paragrafo 1.2.2).

Il **SCI** è definito come l'insieme delle strutture e dei processi di controllo che fungono da base, ad ogni livello dell'istituto, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e per lo svolgimento regolare della sua attività.

Questa visione dei controlli interni include anche la Revisione Interna come parte integrante del SCI, al contrario della definizione data dalla direttiva dell'ASB.

1.2.3.1 Consiglio d'Amministrazione

Al CdA compete la responsabilità ultima in materia di controlli interni, ossia la responsabilità per la regolamentazione, creazione, mantenimento, supervisione e verifica periodica di un SCI commisurato alle dimensioni e all'attività dell'istituto. Mediante un SCI adeguato e mediante il suo controllo, il CdA si deve accertare che tutti i rischi rilevanti vengano identificati e debitamente limitati e sorvegliati. Queste responsabilità possono essere delegate ad un Audit Committee, che in determinate circostanze diventa anche obbligatorio (vedi paragrafo 1.2.3.2).

La circolare impone inoltre esplicitamente che il Consiglio d'Amministrazione disponga complessivamente dei requisiti (competenze, esperienza e tempo disponibile) per svolgere i propri compiti. Viene inoltre prescritto che il CdA valuti almeno una volta all'anno la propria composizione, organizzazione e modalità di lavoro, nonché il raggiungimento degli obiettivi che si era prefissato.

I consiglieri d'amministrazione devono inoltre ottemperare ad alcuni criteri d'indipendenza. Questi criteri sono stati "alleggeriti" rispetto alla bozza originaria della circolare, ma il fatto che si vogliano prescrivere delle esigenze formali in questo senso evidenzia in ogni caso l'importanza che anche la CFB attribuisce all'indipendenza del CdA.

1.2.3.2 Audit Committee

L'Audit Committee è una realtà che già esiste da tempo presso società attive internazionalmente, non solo nel settore bancario. L'obbligatorietà in Svizzera è invece una novità che viene introdotta con questa circolare della CFB, anche se l'obbligo non sarà assoluto, ma limitato ad istituti di dimensioni importanti⁸. Inoltre la versione definitiva della circolare permette agli istituti che (nonostante il raggiungimento dei limiti quantitativi) non istituiscono un Audit Committee, di giustificare questa situazione nel rapporto annuale.

Almeno la metà dei membri dell'Audit Committee devono adempiere i requisiti d'indipendenza valevoli per il CdA; in caso contrario occorre giustificare questa mancanza nel rapporto annuale. In aggiunta, i membri dell'Audit Committee devono garantire un buon livello di know-how ed esperienza a livello contabile e di conoscenza della revisione interna ed esterna.

Sommariamente i compiti dell'Audit Committee comprendono:

- La sorveglianza e il giudizio d'integrità delle chiusure contabili;
- La sorveglianza e il giudizio d'efficacia della società di revisione esterna, della Revisione Interna e della cooperazione tra le due funzioni;
- La sorveglianza e il giudizio del Sistema di Controllo Interno.

1.2.3.3 Revisione Interna

La Revisione interna è obbligatoria ed è organizzativamente alle dirette dipendenze del CdA o di un suo comitato (ad esempio l'Audit Committee) e il suo responsabile è nominato dal CdA.

⁸ La circolare prevede alle cifre marginali 32 e seguenti i seguenti criteri (basta che uno sia raggiunto):

- Somma di bilancio > CHF 5 miliardi;
- Volume dei depositi > CHF 10 miliardi;
- Mezzi propri necessari > CHF 200 milioni;
- Quotazione (capitale proprio);

Il campo d'attività della Revisione Interna si estende a tutte le attività della banca e, nel caso di un gruppo finanziario, anche a tutte le entità che sono da includere nei conti consolidati in base alle disposizioni legali. A tale scopo essa ha accesso illimitato alla documentazione della banca.

La Revisione Interna fornisce al Consiglio d'Amministrazione e alla Direzione supporti decisionali al fine di determinare se la Banca dispone di un SCI adeguato ed efficiente.

Essa verifica se lo svolgimento dell'attività della Banca o del Gruppo avviene in modo sicuro ed efficace, nel quadro di un'organizzazione adeguata, e in conformità alla legislazione vigente, alle normative dell'autorità di sorveglianza e alle direttive delle associazioni professionali, nonché alla normativa interna.

Un compito essenziale della Revisione Interna è la formulazione di suggerimenti volti a migliorare eventuali debolezze del SCI riscontrate durante le proprie verifiche.

Il lavoro della Revisione Interna si basa su un piano di lavoro annuale che deve essere approvato dal CdA. Tale piano di lavoro si basa a sua volta su una valutazione (almeno annuale) dei rischi, che pure deve essere approvata dal CdA.

I rapporti sulle verifiche svolte dalla Revisione Interna devono essere al minimo annuali ed indirizzati al CdA e alla Direzione, nonché alla Revisione Esterna. In caso di individuazione di debolezze significative, l'informazione al CdA e alla Direzione deve essere immediata. Inoltre CdA e Direzione devono essere informati almeno semestralmente sullo stato d'avanzamento dell'implementazione dei suggerimenti formulati. Al fine di evitare conflitti d'interesse, la Revisione Interna non può eseguire alcuna attività operativa gestionale.

Si può notare come la CFB abbia sostanzialmente ripreso tutte le raccomandazioni formulate dal Comitato di Basilea (vedi paragrafo 1.1.1.4)

1.2.3.4 Direzione

In materia di controlli interni, la Direzione ha l'importantissimo compito di implementare operativamente il SCI sulla base delle indicazioni del CdA, e deve inoltre sorvegliare regolarmente che esso mantenga la sua efficacia. In caso di importanti debolezze nel SCI, la Direzione deve informare immediatamente il CdA. Anche il mantenimento della "Compliance", intesa come rispetto delle normative, è quindi un compito della Direzione. Al fine di garantire la Compliance, la Direzione si avvale di regola di un servizio apposito, la funzione di Compliance appunto, che viene descritta nel paragrafo 1.2.3.5

1.2.3.5 Funzione di Compliance

La funzione di Compliance è obbligatoria e deve supportare la Direzione e tutti i dipendenti della banca nel compito di rispettare le norme legali, prudenziali e interne.

Tale supporto si concretizza in forma di consulenza, formazione, controllo, nonché nel riportare alla Direzione i risultati dei propri sforzi in questa direzione.

Analogamente alla Revisione Interna, la funzione di Compliance ha accesso illimitato alla documentazione bancaria e deve avere un certo grado di indipendenza per svolgere le proprie mansioni liberamente. Il livello di indipendenza richiesto al Compliance è però inferiore a quello dalla Revisione Interna. Per garantirne l'indipendenza ed evitare conflitti di interessi, i dipendenti della funzione di Compliance non possono percepire retribuzioni dipendenti dal risultato di singoli prodotti o di singole transazioni. Una retribuzione parzialmente variabile (bonus) sulla base del risultato globale dell'istituto è per contro considerata accettabile.

L'Istituto deve nominare un membro di Direzione responsabile della funzione di Compliance, garantendo in questo modo l'accesso diretto alla Direzione da parte della funzione di Compliance.

La possibilità di esternalizzare la funzione è esplicitamente prevista, ma limitatamente a situazioni di complessità ridotta e con un rischio di Compliance basso.

I compiti, responsabilità ed esigenze di reporting della funzione di Compliance devono essere definiti in uno specifico regolamento, che deve essere approvato dalla Direzione o dal CdA.

La circolare definisce infine quelli che di regola dovrebbero essere i compiti del Compliance:

- Supporto e consulenza alla Direzione nel mantenimento della Compliance;
- Valutazione, almeno un volta l'anno, del rischio di Compliance ed elaborazione di uno specifico piano d'azione che deve essere approvato dalla Direzione e messo a disposizione della Revisione Esterna;
- Formazione ed informazione del personale dell'istituto per tutto ciò che riguarda la Compliance;

- Reportistica tempestiva alla Direzione e alla Revisione Esterna sui cambiamenti nei rischi di Compliance e sulle problematiche rilevate;
- Reportistica annuale al CdA con copia alla Revisione Interna ed alla Revisione Esterna sulla valutazione del rischio di Compliance e sull'attività svolta.

La circolare della CFB è dunque sostanzialmente allineata alle direttive del Comitato di Basilea, ad eccezione (parzialmente) della questione dell'outsourcing.

1.2.3.6 Funzione di Controllo dei Rischi

Il controllo dei Rischi (o Risk Controlling) supporta la Direzione ed il CdA nella supervisione e valutazione dei rischi della banca, nonché nella definizione e supervisione della politica del rischio (risk policy), della propensione al rischio (risk appetite) e dei relativi limiti.

Alle nostre latitudini la funzione di Controllo dei Rischi viene spesso chiamata, un po' impropriamente, Risk Management. Anche nell'ambito di questo lavoro quando si parla di Risk Management si intende principalmente quello che la CFB chiama "Controllo dei Rischi".

Le disposizioni descritte nel paragrafo precedente, e valide per il Compliance, in materia di indipendenza, diritto di informazione, retribuzione e regolamento del servizio, trovano applicazione anche per la funzione di Controllo dei Rischi. Al contrario del Compliance, per il Controllo dei Rischi non è però esplicitamente prevista la possibilità di outsourcing.

La reportistica nei confronti della Direzione deve essere almeno semestrale, mentre una volta l'anno si deve informare il CdA sulla valutazione dei rischi e sull'attività svolta.

Parte pratica

1.3 Situazione attuale

In questa parte del lavoro riportiamo i risultati dell'indagine svolta presso tutte le banche e i commercianti di valori mobiliari ticinesi per mezzo di un formulario inviato nel mese di maggio del 2006. Il formulario (vedi allegato) contiene 20 domande relative al sistema di controllo interno, con particolare riferimento alla funzione di Compliance. Le altre funzioni considerate sono il Risk Management / Risk Controlling e la Revisione Interna (in quanto importanti componenti del SCI in base alla circolare della CFB sulla sorveglianza ed i controlli interni) e il Legal (in quanto spesso operante a stretto contatto con la funzione di Compliance). Il tasso di risposta è stato abbastanza soddisfacente: sono infatti stati ritornati 30 formulari su 84 spediti, pari al 36%. Per le banche le risposte sono state 29 su 79 (37%), mentre per i commercianti di valori mobiliari senza autorizzazione bancaria è stata ritornata 1 risposta su 5 formulari inviati (20%).

La tipologia degli istituti che hanno risposto al formulario è piuttosto differenziata e permette quindi di avere un quadro abbastanza rappresentativo della realtà Ticinese. La tabella 1 mostra la suddivisione per dimensione e per tipologia di attività degli istituti che hanno risposto.

Tabella 1: Ripartizione per numero di dipendenti e attività degli istituti che hanno ritornato i formulari

Dimensione	Da 0 a 50	Da 50 a 100	Da 100 a 500	Oltre 500	Totale
Numero di risposte	10	9	5	6	30
Attività	Private banking	Retail banking	Banca universale	Totale	
Numero di risposte	23	1	6	30	

Abbiamo analizzato le risposte ricevute, sia a livello globale, sia per categoria (dimensione e attività come da tabella 1) e di seguito riassumiamo quelli che sono i principali risultati raggruppandoli per argomento. Nelle situazioni in cui era disponibile un valore di raffronto a livello svizzero o internazionale lo abbiamo citato, così da permettere una migliore contestualizzazione dei risultati del sondaggio. Nel commento dei risultati i termini "istituto" e "banca" vengono utilizzati indifferentemente per indicare tutti coloro i quali hanno partecipato al sondaggio.

1.3.1 Esistenza e anzianità delle funzioni di controllo interno

1.3.1.1 Esistenza delle funzioni

La tabella 2 riepiloga le risposte relative all'esistenza delle quattro funzioni, specificando se la funzione in questione esiste come funzione propria dell'istituto ticinese, se è data in outsourcing al gruppo o a terzi, oppure se non esiste.

Tabella 2: Esistenza delle funzioni di controllo interno e Legal

Funzione	Esiste nella struttura ticinese (*)	Outsourcing gruppo / casa madre	Outsourcing terzi	Non esiste	Totale
Compliance	28	1	1	0	30
Revisione Interna	18	5	7	0	30
Risk Management	23	3	1	3	30
Legal	20	4	6	0	30

(*) indipendente o integrata in un'altra funzione.

Salta all'occhio come il Compliance, ancora più delle altre funzioni considerate, sia presente negli istituti ticinesi come funzione interna, anziché essere data in outsourcing a terzi o al Gruppo, sebbene la normativa svizzera non vieti l'esternalizzazione di questa funzione.

A nostro avviso questo è un indicatore dell'importanza strategica che tale funzione riveste per le nostre banche, come viene esplicitamente confermato anche nella specifica domanda sul valore aggiunto (vedi paragrafo 2.1.9).

La Revisione Interna per contro è data in outsourcing circa nel 40% dei casi (17% al gruppo e 23% a terzi). Questa alta percentuale di revisioni interne in outsourcing rappresenta una delle poche discrepanze del sistema svizzero rispetto alle best practice suggerite dal Comitato di Basilea. Infatti il Comitato di Basilea considera accettabile, sebbene non raccomandabile, l'outsourcing della Revisione Interna a livello di gruppo nel caso di piccole banche, non menziona invece esplicitamente l'eventualità di un outsourcing a terzi (vedi paragrafo 1.1.1.4). In Svizzera comunque l'outsourcing della Revisione Interna è permesso, sia a società del gruppo che a terzi, e continuerà ad esserlo anche in base alla nuova circolare della CFB sulla sorveglianza e i controlli interni.

Anche se l'outsourcing in Svizzera è permesso e piuttosto diffuso, non va però dimenticato che l'esternalizzazione comporta anche dei rischi per la banca e i suoi organi dirigenti, che continuano a mantenere la responsabilità nei confronti dell'autorità di vigilanza per il lavoro della società a cui è stato dato il mandato. Particolarmente delicate sono le questioni del mantenimento del segreto bancario e d'affari e della sicurezza dei dati. Per questo motivo la scelta, l'istruzione e il controllo della controparte a cui viene affidato il mandato, nonché la precisione e completezza del contratto scritto con il mandatario sono fondamentali in caso di outsourcing⁹.

1.3.1.2 Anzianità delle funzioni

La successiva tabella indica il numero di anni da cui la funzione esiste nella struttura ticinese. Dal momento che abbiamo notato una certa correlazione tra la dimensione dell'istituto e il numero di anni da cui esso si è dotato di certe funzioni di controllo, riportiamo nella tabella i dati sia globali, sia divisi per grandezza dell'istituto.

Tabella 3: Anzianità delle funzioni di controllo

Funzione	Media complessiva (numero di anni)	Numero di anni presso istituti con più di 500 dip.	Numero di anni presso istituti con meno di 500 dip.
Compliance	6	9	5
Revisione Interna	17	36	14
Risk Management	7	21	4
Legal	14	38	10

Come si può vedere, la funzione di Compliance e quella di Risk Management / Risk Controlling sono piuttosto nuove per le banche ticinesi, in particolare se si escludono quelle con più di 500 dipendenti, per le quali il Compliance esiste in media da quasi 10 anni e il Risk Management da oltre 20.

È pertanto da un certo punto di vista ancora più sorprendente apprendere l'importanza che esse, e in particolare il Compliance, hanno già assunto negli istituti ticinesi, anche in quelli di dimensioni contenute.

1.3.2 Personale

1.3.2.1 Numero di collaboratori

A livello svizzero, in base ad una ricerca effettuata da una società di consulenza nel 2003, la proporzione di impiegati del Compliance sul totale dei dipendenti della banca varia molto da istituto a istituto e si situa in una forchetta tra 1 su 40 e 1 su 250¹⁰. I dati del presente lavoro lasciano trasparire una presenza di Compliance officers leggermente superiore rispetto ai valori di cui sopra, probabilmente dovuta al fatto che sono passati tre anni nel corso dei quali la funzione ha conosciuto una buona diffusione; le importanti differenze tra un istituto e l'altro sono tuttavia confermate.

Le cifre medie rilevate dalla nostra inchiesta per le quattro funzioni sono riportate nella tabella 4.

⁹ Vedi anche Circolare della CFB 99/2 sull'outsourcing, rivista nel 2002.

¹⁰ PricewaterhouseCoopers, Compliance-Management bei Finanzinstituten – Aktuelle trends, p. 12.

Tabella 4: 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

Particolarmente interessante, più delle cifre assolute, è il rapporto nella dotazione di personale tra una funzione e l'altra, anche pensando ai dati relativi al numero di anni di vita delle singole funzioni. Ad esempio si nota che la funzione di Compliance, pur essendo la più giovane, dispone in media di un numero di personale inferiore solo a quello della Revisione Interna.

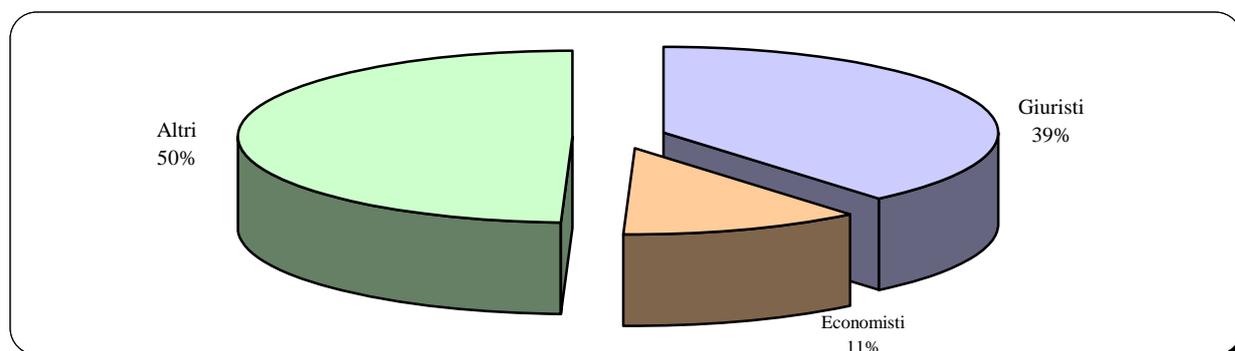
1.3.2.2 Profilo tecnico del personale

Per quanto riguarda il profilo tecnico del personale, si nota che le qualifiche sono mediamente piuttosto alte e che la presenza di giuristi e di economisti è importante.

Se si osservano poi le singole funzioni in dettaglio si nota come (ovviamente) la funzione di Legal sia composta quasi esclusivamente da giuristi; mentre nelle funzioni di Revisione Interna e Risk Management vi è una maggior frequenza di economisti rispetto ai giuristi.

Nel Compliance infine sono presenti sia giuristi che economisti, e queste due qualifiche assieme rappresentano circa la metà del personale complessivamente impiegato nel servizio, come si vede dalla figura 1.

Figura 1: Qualifiche dei collaboratori della funzione di Compliance



1.3.3 Posizionamento gerarchico del servizio e del responsabile del servizio

1.3.3.1 Posizionamento del servizio nell'organigramma aziendale

Come abbiamo potuto rilevare nella parte teorica, il posizionamento gerarchico del Compliance è importante per la sua indipendenza: esso dovrebbe infatti essere posizionato a livello il più possibile elevato per garantire un appropriato grado di autonomia nello svolgimento dei propri compiti. Nella realtà odierna ticinese questo principio è già ben rispettato, infatti sui 28 istituti che dispongono di una funzione di Compliance autonoma presso la sede ticinese (escludendo quindi i due casi che l'hanno data in outsourcing) essa si trova gerarchicamente posizionata direttamente sotto la Direzione Generale o uno dei suoi membri nel 67% dei casi, mentre nel 30% dei casi essa è posizionata sotto la Direzione; in un caso (3%) il Compliance è invece posizionato alle dipendenze dirette del CdA.

Più curioso è il caso della Revisione Interna che già oggi, e tale fatto è ribadito dalla nuova circolare della CFB sulla sorveglianza e i controlli interni, deve dipendere direttamente dal CdA. Si rileva infatti che in 4 casi su 30 la Revisione interna risulterebbe essere dipendente dalla Direzione o dalla Direzione generale. Probabilmente si tratta di errori nella compilazione del formulario o nell'interpretazione della domanda.

1.3.3.2 Posizionamento gerarchico del responsabile del servizio

Per quanto riguarda la posizione gerarchica dei responsabili di servizio siamo di fronte ad una paletta di soluzioni estremamente ampia, che va dal semplice funzionario al Direttore Generale. La tabella seguente riporta questa ripartizione per quanto attiene al responsabile della funzione di Compliance:

Tabella 5: Posizione gerarchica del responsabile della funzione di Compliance

Rango	Direttore Generale	Direttore	Condirettore	Vicedirettore	Procuratore	Altro	Totale
N. di risposte	2	7	6	9	2	4	30

Nel complesso, su 30 responsabili del Compliance, 21(70%) sono membri di Direzione. Questo dato è leggermente superiore al 61% rilevato a livello svizzero¹¹.

Questo è a nostro avviso un dato importante e positivo perché il fatto di essere presente in Direzione facilita il responsabile del Compliance nel compito di portare avanti le situazioni problematiche, nel sensibilizzare i colleghi di Direzione sulle tematiche di Compliance e quindi nel creare le premesse per una tempestiva ed efficace gestione della Compliance della banca.

Sull'opportunità di avere il responsabile della funzione di Compliance in Direzione vi è chi obietta che esista un potenziale conflitto di interessi che ne pregiudicherebbe in parte l'indipendenza. Riteniamo però che i vantaggi della presenza diretta in Direzione superino ampiamente gli svantaggi e che l'eventuale rischio di conflitto di interessi possa comunque essere facilmente mitigato tramite apposite misure, ad esempio a livello di strutturazione della retribuzione come suggerisce la circolare della CFB.

1.3.4 Regolamento interno della funzione

Come abbiamo potuto constatare nella parte teorica, sia il Comitato di Basilea¹², sia la Commissione Federale delle Banche¹³ attribuiscono molta importanza al fatto che le funzioni di controllo interno, in particolare il Compliance e la Revisione Interna, siano regolate da specifici regolamenti approvati dalla Direzione e/o dal CdA. L'esistenza di un regolamento scritto favorisce infatti la chiarezza e la trasparenza, mentre il fatto di richiedere un'approvazione da parte delle istanze superiori della banca permette di garantire che la responsabilità sia mantenuta al giusto livello in base ai principi di una sana corporate governance.

Nel nostro questionario ci siamo occupati anche di questo aspetto. Di seguito le risposte:

Tabella 6: Esistenza di un regolamento specifico per la funzione

Funzione	Esiste un regolamento specifico della funzione	Il regolamento esiste ma è integrato in un altro documento ¹⁴	Non esiste un regolamento per la funzione in questione	Totale
Compliance	26	4	0	30
Revisione Interna	21	7	2	30
Risk Management	21	5	4 ¹⁵	30

Come si può notare, le situazioni in cui non esiste uno specifico regolamento sono limitate numericamente. In particolare il Compliance, pur essendo la funzione più "nuova", ha un regolamento specifico (indipendente o integrato in un altro documento) nel 100% degli istituti che hanno risposto.

Il regolamento della funzione di Compliance, o Compliance Manual, dovrebbe idealmente essere elaborato partendo dalla cultura aziendale (a sua volta codificata in un Code of Conduct). Esso dovrebbe perciò riprendere

¹¹ PricewaterhouseCoopers, Compliance-Management bei Finanzinstituten – Aktuelle trends, p. 13.

¹² Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors: a survey, cifre marginali 21-25.

¹³ CFB, Circolare sulla sorveglianza e i controlli interni, cifra marginale 55.

¹⁴ Tipicamente nel Regolamento di Organizzazione della banca, oppure, per la Revisione Interna delegata al gruppo, nel regolamento della Revisione Interna di gruppo.

¹⁵ In un caso viene indicato che il regolamento è in allestimento.

e concretizzare i valori etici e di prestazione definiti nel Code of Conduct, quali ad esempio l'integrità, la responsabilità, la confidenzialità, oppure l'eccellenza.

A fianco dei principi, il Compliance Manual deve però anche prevedere norme di comportamento precise che possono coprire tutta l'attività della banca, dalle misure antiriciclaggio alle operazioni del personale, dall'insider trading all'outsourcing, dall'accettazione di vantaggi alla problematica PEP e via di seguito.

Per espletare la sua efficacia al meglio il Compliance Manual deve inoltre essere vincolante per ogni dipendente dell'istituto nell'esercizio della propria funzione; si impone pertanto una sensibilizzazione e informazione di tutto il personale da parte della funzione di Compliance.

Discorso analogo vale per la Revisione Interna, il cui regolamento interno, o Audit Charter, deve essere in sintonia con la politica aziendale e regolare, in particolare, la posizione della funzione nell'organigramma, l'estensione del suo raggio di azione, la tipologia delle verifiche svolte e la modalità di sorveglianza dell'effettiva implementazione dei suggerimenti formulati di volta in volta¹⁶.

1.3.5 Reporting

1.3.5.1 Frequenza del reporting

La redazione di un rapporto periodico da parte delle funzioni di controllo è un mezzo indispensabile per informare le istanze dirigenti e permettere loro di prendere le giuste decisioni.

Dal sondaggio emerge che questo strumento è imprescindibile anche per le nostre banche.

Infatti tutte le banche che hanno partecipato alla ricerca dispongono di funzioni di controllo che redigono rapporti periodici o ad hoc (quest'ultima soluzione è applicata soprattutto dalla Revisione Interna). Per quanto attiene al servizio di Compliance, nella seguente tabella riportiamo le risposte ricevute:

Tabella 7: Frequenza del reporting della funzione di Compliance

Frequenza dei rapporti	Numero istituti	In %
Annuale	3	10%
Semestrale	3	10%
Trimestrale	9	30%
Mensile o bimestrale	9	30%
Ad hoc	6	20%

Si può notare che le soluzioni esistenti variano molto da istituto a istituto e questo non sorprende, infatti non esiste un unico modo infallibile di assicurare la Compliance in una banca; al contrario ogni istituto deve applicare i principi generali nella maniera più confacente alla proprie specificità.

Occorre tuttavia precisare che, laddove il rapporto viene redatto con una frequenza relativamente bassa, è evidentemente necessaria una via diretta per i casi urgenti, come auspicato dal Comitato di Basilea e ribadito dalla circolare della CFB sulla sorveglianza e i controlli Interni.

1.3.5.2 Destinatari del reporting

La tabella 8 mostra a quale livello gerarchico viene indirizzato il rapporto delle funzioni di controllo. Il totale supera il 100% perché in molti casi i destinatari sono più di uno.

¹⁶ Associazione Svizzera di Revisione Interna, Leitlinie zum internen Audit, p. 28-29

Tabella 8: Destinatari dei rapporti delle funzioni di controllo interno

Funzione	Livello di Direzione Generale / Direzione	Livello di CdA
Compliance	86%	41%
Risk Management	90%	38%
Revisione Interna	30%	89%

Per quanto riguarda i destinatari dei rapporti del Compliance si nota che, oltre all'entità direttamente responsabile della funzione (tipicamente a livello di Direzione o Direzione Generale), molto spesso anche il CdA riceve i rapporti. Ciò è senz'altro positivo, infatti, data l'importanza della Compliance nell'ottica della corporate governance, appare opportuno e doveroso che il CdA possa essere informato costantemente sull'attività di questo Servizio.

La situazione per il Risk Management è molto simile a quanto descritto per il Compliance, infatti le cifre percentuali differiscono davvero di poco.

Un discorso analogo, ma con le proporzioni invertite, vale invece per la Revisione Interna, che riferisce per sua natura al CdA o all'Audit Committee (per quest'ultimo 4 risposte su 30), ma che idealmente dovrebbe sempre fornire anche alla Direzione copia dei propri rapporti. In tal modo quest'ultima può infatti essere costantemente aggiornata sulle criticità riscontrate, sui suggerimenti proposti e sullo stato di avanzamento della loro implementazione, indipendentemente dal fatto che la responsabilità per l'implementazione dei suggerimenti compete direttamente alla Direzione stessa oppure ad altre istanze.

1.3.5.3 Excursus: Audit Committee

Il fatto, rilevato nel paragrafo precedente, che in 4 casi su 30 (13%) la Revisione Interna indirizzi il suo rapporto all'Audit Committee, ci permette di aprire una parentesi relativa a questo comitato del CdA, che la nuova circolare della CFB rende obbligatorio per gli istituti di una certa dimensione.

Ad oggi l'Audit Committee non è imposto da nessuna normativa. Esiste però una pubblicazione di Economiesuisse del 2002, lo "Swiss code of best practices for corporate governance", la quale contiene raccomandazioni valide per le società quotate alla borsa svizzera, e che raccomanda l'istituzione di un Audit Committee permanente¹⁷.

Sebbene questo documento non sia vincolante, esso ha trovato un buon riscontro presso le società quotate, come mostra uno studio condotto dalla società di consulenza Ernst & Young nel 2005¹⁸ dal quale emergono almeno due spunti interessanti sull'istituzione di un Audit Committee presso società svizzere:

- Da una parte si fa rilevare il fatto che il numero di società quotate che istituiscono questo comitato è costantemente in aumento, tanto che a fine 2004 il 62% delle società quotate ne era provvista;
- D'altro canto i risultati di questa indagine fanno anche emergere che, tra il 2002 e il 2004, le società che disponevano di un Audit Committee ne hanno tratto importanti benefici di carattere finanziario e non.

È difficile dire se i (presunti) benefici apportati dalla presenza dell'Audit Committee siano realizzabili anche presso società di dimensioni più contenute rispetto a quelle quotate.

È però probabile che, presso una banca di dimensioni ridotte, si possano ottenere dei benefici analoghi (con un dispendio burocratico e finanziario molto contenuto), già disponendo di un solo membro del CdA con le giuste competenze.

Esso / essa potrebbe infatti svolgere il ruolo di delegato del CdA per le questioni relative alla revisione ed ai controlli interni in genere, e fungere in tal modo da Audit Committee "in formato ridotto". Questa soluzione è peraltro già oggi adottata con soddisfazione da diverse banche in Svizzera e in Ticino.

¹⁷ Economiesuisse, Swiss code of best practice for corporate governance, cifre marginali 23 e seguenti.

¹⁸ Ernst & Young / Research Institute for international management of the University of St.Gallen, The audit committee impact on Swiss companies, Ernst & Young, St. Gallen, 2005.

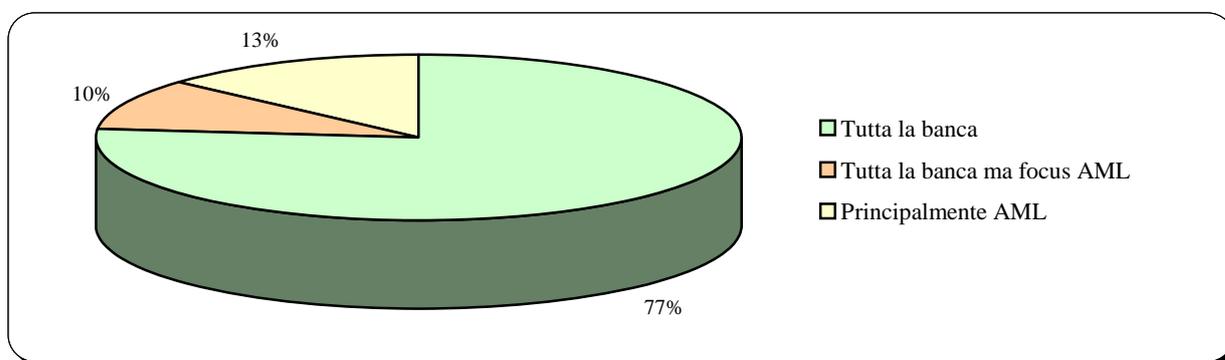
1.3.6 Estensione del raggio di azione della funzione di Compliance

La funzione di Compliance è nata negli Stati Uniti d’America già parecchi anni or sono ed era in origine particolarmente orientata ai reati insider. Nell’Europa continentale, per contro, essa nasce più recentemente e principalmente in un ambito antiriciclaggio, probabilmente perché le problematiche antiriciclaggio sono particolarmente sentite negli ultimi anni. La Compliance e il rischio di Compliance vanno però evidentemente oltre ai rischi legati alle problematiche AML o di insider, per “sconfinare” in tutta l’attività della banca. Non vi è pertanto una vera logica per cui l’attività della funzione di Compliance non debba abbracciare l’intera attività bancaria. Sarebbe anzi riduttivo limitare l’azione del Compliance a compiti di antiriciclaggio.

Questa concezione ampia del raggio di azione della funzione di Compliance è condivisa dalla dottrina e sembra essere piuttosto acquisita dalle banche operanti in Ticino, infatti ben 23 su 30 (77%) hanno indicato che il campo di attività della funzione di Compliance copre tutta la banca senza riserve. Le banche che hanno indicato l’ambito antiriciclaggio come principale campo di attività del Compliance sono state solo 4 (13%), mentre 3 (10%) hanno risposto che il Compliance si occupa di tutta l’attività della banca, ma con un focus particolare sull’antiriciclaggio.

Il grafico riportato di seguito riassume i risultati:

Figura 2: Estensione dei compiti della funzione di Compliance



Per quanto riguarda la stratificazione per dimensione dell’istituto, si rileva che tutti e sette gli istituti citati al paragrafo precedente rientrano nella categoria di quelli al di sotto dei cento dipendenti, mentre il Compliance degli istituti con più di cento dipendenti opera sempre a 360 gradi. Ciò non significa però che tra gli istituti di dimensioni più ridotte prevalga un concetto riduttivo della funzione di Compliance: l’estensione dei compiti di Compliance a tutta la banca è infatti applicata nella maggioranza dei casi (60%) anche nelle banche con meno di cento dipendenti.

Riassumendo, i servizi di Compliance delle banche ticinesi sono generalisti, con particolari competenze e compiti nell’ambito delle questioni antiriciclaggio.

Inoltre le banche hanno confermato che nei casi in cui vi siano delle società affiliate (obbligo di consolidamento), le funzioni di controllo si occupano anche delle società figlie, ottemperando quindi al requisito della sorveglianza consolidata.

1.3.6.1 Excursus: Utilizzo delle informazioni AML in ambito CRM

Vogliamo infine spendere due parole per toccare un aspetto peculiare e attuale legato alle questioni antiriciclaggio: l’utilizzo delle informazioni AML in ambito della gestione della relazione con la clientela (Client Relationship Management - CRM). Presso le banche ticinesi abbiamo riscontrato una situazione di equilibrio: infatti il 30% degli istituti ha dichiarato di impiegare sistematicamente le informazioni AML in ambito CRM, il 40% lo fa saltuariamente e il restante 30% invece non ne fa uso. Il tema è delicato e se ne sentirà sicuramente ancora parlare nel prossimo futuro.

1.3.7 Compiti della funzione di Compliance

Nell'ambito del formulario è stata fornita agli istituti partecipanti una lista di 17 compiti della funzione di Compliance scelti sulla base dei documenti indicati nella parte teorica e delle indagini empiriche riportate nella bibliografia. Per ogni compito elencato, la banca doveva specificare se esso fosse:

- uno dei compiti principali della funzione di Compliance;
- un compito della funzione di Compliance pur non essendo uno dei suoi principali;
- un compito al di fuori dalle mansioni o responsabilità della funzione di Compliance.

La tabella seguente mostra i valori medi ottenuti convertiti su una scala da 1 a 10, dove 1 rappresenta un compito totalmente estraneo al Compliance e 10 un compito di primaria importanza.

Tabella 9: Compiti della funzione di Compliance in ordine di importanza

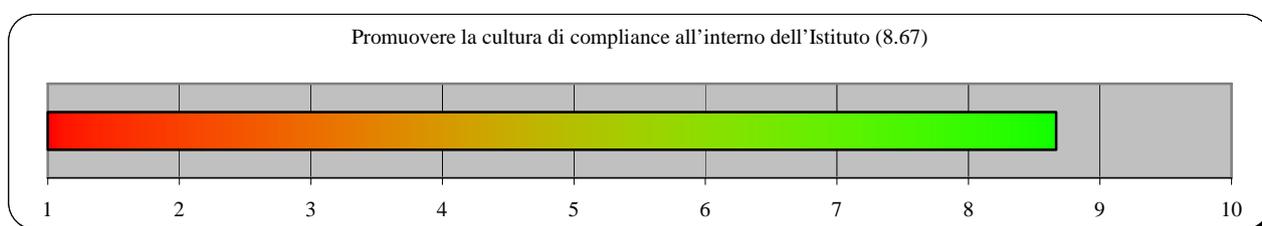
Compito	Importanza
Aggiornamento delle categorie di rischio cui sono assegnati i clienti in base a ORD-CFB	9.14
Verificare / sorvegliare il rispetto delle norme	8.67
Promuovere la cultura della Compliance all'interno dell'istituto	8.67
Gestione del rischio di reputazione	8.17
Monitoraggio giornaliero delle transazioni	7.83
Segnalazioni all'Ufficio di comunicazione (MROS)	7.76
Formazione / aggiornamento del personale	7.50
Anticipare i cambiamenti normativi e pianificare l'adeguamento da parte dell'istituto	7.42
Consulenza ad altri servizi dell'istituto	7.00
Raccolta / gestione delle informazioni relative a leggi / norme / sentenze	7.00
Approvazione dell'apertura di nuove relazioni	6.83
Sorveglianza del rispetto dei valori etici	6.50
Raccolta di informazioni sui clienti	6.00
Mantenere le relazioni con l'autorità di vigilanza	6.00
Allestimento delle direttive interne	5.67
Partecipare allo sviluppo di nuovi prodotti	4.17
Sanzionare i comportamenti non conformi	1.83

Vediamo ora più in dettaglio alcune risposte che ci sembrano particolarmente significative, divise per tema. Per ogni risposta presentata viene riportato in forma grafica il valore di importanza medio da 1 a 10 al fine di rendere l'idea anche visivamente dell'importanza che i vari compiti rivestono nella realtà.

1.3.7.1 Filosofia della funzione di Compliance

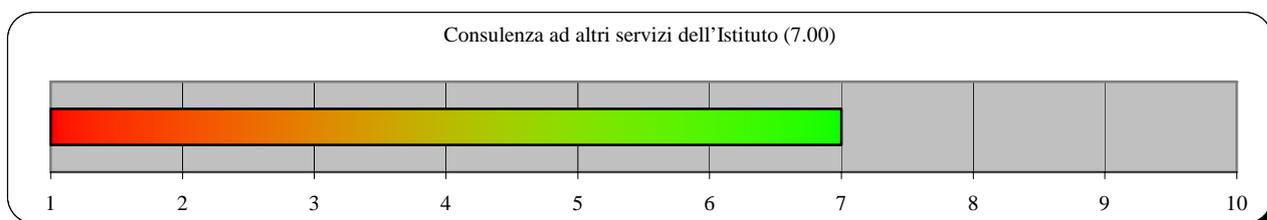
A livello di filosofia del Compliance esistono due concezioni di base molto differenti tra loro. La prima, di origine anglosassone, vede il Compliance come controllore e quasi "poliziotto", che rileva e punisce le infrazioni rilevate. La seconda, più moderna, vuole un Compliance che, pur controllando il rispetto delle normative, si pone come un consulente interno della Direzione e del personale. Dalle esperienze fatte nella pratica si è riscontrato chiaramente che la prima concezione è svantaggiosa in quanto l'instaurazione di un clima di diffidenza e timore sfavorisce la collaborazione costruttiva e lo scambio aperto e trasparente di informazioni.

Dalle risposte ricevute si nota chiaramente come la filosofia del Compliance in Ticino abbracci la concezione del servizio di Compliance come consulente interno della Direzione e delle funzioni di linea, distanziandosi da quella anglosassone del Compliance officer come "poliziotto". Le due risposte riportate graficamente di seguito ne siano esempio.

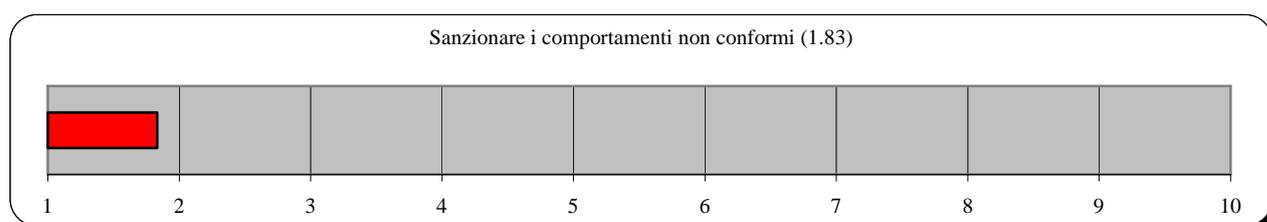


Rientra in questa visione “consulenziale” anche il fatto di svolgere incarichi formativi nei confronti delle funzioni di linea e della Direzione, infatti questo compito è, anch’esso, stato ritenuto importante (7.50) dalle banche che hanno partecipato alla ricerca.

A titolo di informazione supplementare è interessante rilevare che, da uno studio internazionale condotto dalla società di consulenza PricewaterhouseCoopers, sembrerebbe che siano soprattutto i Compliance delle banche asiatiche (Hong Kong e Giappone in testa) ad essere attivi nell’ambito formativo, seguiti dai colleghi europei e infine da quelli anglosassoni¹⁹.



Anche esaminando la parte bassa della tabella 9 si trova una conferma della filosofia di Compliance come sopra esposta. Si nota, infatti, come quasi tutti gli istituti abbiano indicato che il sanzionamento dei comportamenti non conformi non rientra per niente nei compiti del Compliance. In effetti solo tre istituti lo hanno indicato come importante compito e quattro come compito marginale, mentre i restanti 23 hanno chiaramente escluso questa mansione dalle responsabilità della funzione di Compliance.



Anche la ricerca condotta a livello svizzero nel 2003 da PwC vedeva nettamente all’ultimo posto il sanzionamento dei comportamenti non conformi²⁰.

Nei Paesi anglosassoni (Stati Uniti, Regno Unito, Australia e Canada), per contro, la figura del Compliance come “friendly police officer” risulta ancora piuttosto diffusa²¹.

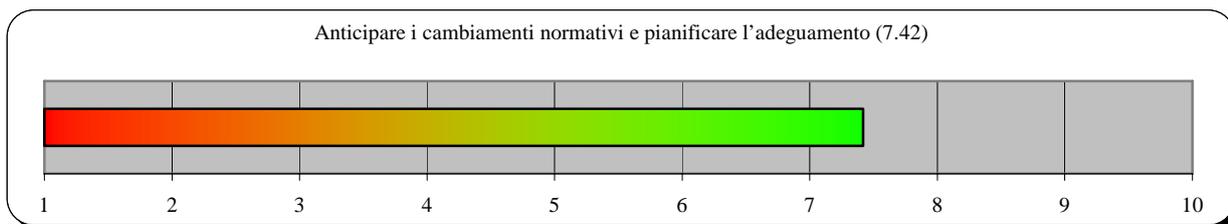
1.3.7.2 Approccio ex-ante vs. approccio ex-post

Rientra nella concezione più attuale della Compliance il fatto di adottare un approccio ex-ante, ovvero preventivo, anziché un approccio di limitazione dei danni ex-post. Questo secondo tipo di approccio risulta infatti estremamente pericoloso da un punto di vista dei rischi legali e di reputazione. In quest’ottica l’anticipazione dei cambiamenti in ambito normativo e la preparazione del personale della banca ad affrontare tali cambiamenti dovrebbero quindi costituire un compito assolutamente prioritario da parte del servizio di Compliance.

¹⁹ PricewaterhouseCoopers, Protecting the brand – The evolving role of the compliance function and the challenges for the next decade, p. 25.

²⁰ PricewaterhouseCoopers, Compliance-Management bei Finanzinstituten – Aktuelle trends, p. 12.

²¹ PricewaterhouseCoopers, Protecting the brand – The evolving role of the compliance function and the challenges for the next decade, p. 25.

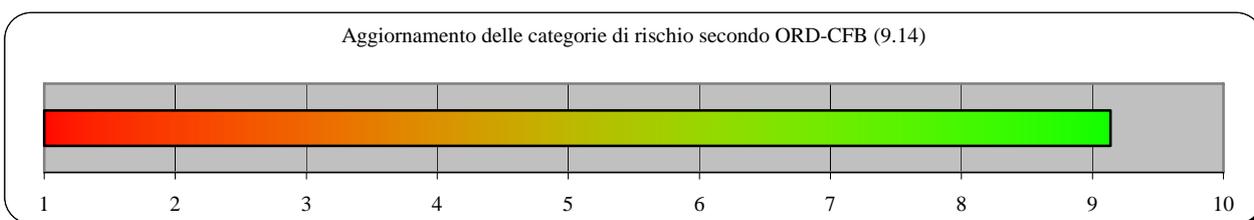


Le risposte ricevute mostrano come questo compito sia ritenuto importante per il Compliance, confermando che gli istituti ticinesi si stanno muovendo nella direzione che viene tracciata a livello internazionale. Ci si sarebbe però addirittura potuti aspettare una valutazione superiore per questo tipo di compito rispetto a quanto effettivamente ottenuto. Sorprende infatti, almeno in parte, che quattro istituti (13%) lo abbiano indicato come estraneo alle competenze del Compliance.

1.3.7.3 Compiti antiriciclaggio

Abbiamo visto nel precedente capitolo 2.1.6 che il raggio di azione della funzione di Compliance presso la grande maggioranza delle banche che hanno risposto al formulario si estende a tutta l'attività della banca, non limitandosi quindi alle questioni AML.

Nonostante questo però, le incombenze relative all'antiriciclaggio restano in cima all'elenco dei principali compiti della funzione di Compliance, infatti quello che è stato menzionato maggiormente è un tipico compito antiriciclaggio:



Anche altri classici compiti AML trovano un importante riscontro nella pratica del Compliance, come ad esempio il "Monitoraggio giornaliero delle transazioni" (7.83) e le "Segnalazioni all'Ufficio di comunicazione (MROS)" (7.76).

Ciò è dovuto alla complessità e all'importanza delle problematiche legate al riciclaggio di denaro, oltre al fatto che il Compliance è nato proprio negli anni in cui queste problematiche diventavano sempre più d'attualità. Molto spesso infatti il responsabile della funzione di Compliance svolge anche la funzione di responsabile per la questione antiriciclaggio e l'Ufficio Compliance, o alcuni dei suoi collaboratori, vengono designati come servizio interno di lotta contro il riciclaggio di denaro ai sensi dell'articolo 13 della ORD-CFB.

1.3.7.4 Gestione del rischio di reputazione

Il rischio reputazionale è una delle conseguenze implicite nel rischio di Compliance, come ben illustrato anche dal Comitato di Basilea²². Esso è forse uno dei rischi più importanti, sebbene difficilmente quantificabile a priori, che una Banca può subire. Ma se il rischio di reputazione è importante a livello di singolo istituto, ancora di più lo è a livello dell'intera piazza finanziaria Svizzera. Non a caso, infatti, uno degli obiettivi primari della Commissione Federale delle Banche in quanto autorità di vigilanza sul sistema bancario svizzero è la protezione della fiducia del pubblico nel sistema bancario e della buona fama della piazza finanziaria²³.

Il problema dei rischi reputazionali è dunque sempre più presente e sentito. Eventi recenti, come il caso Andersen, sebbene al di fuori dell'ambito bancario, hanno infatti mostrato che la perdita di reputazione può

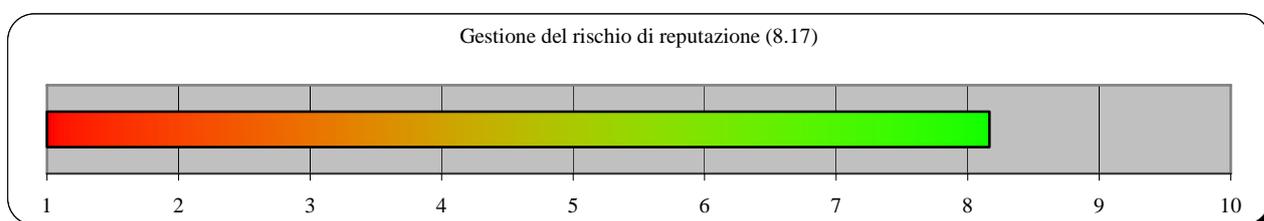
²² Il rischio di compliance è definito dal Comitato di Basilea (nel documento "Compliance and the compliance function in banks") come il rischio di sanzioni, perdite finanziarie o di reputazione che la banca può subire in seguito al mancato rispetto di leggi, regolamenti, norme di categoria e standard.

²³ Swissbanking – Associazione Svizzera dei Banchieri, Le secteur bancaire suisse. P27 e seguenti.

addirittura in casi estremi portare al fallimento di gruppi aziendali internazionali di tradizione decennale, con ottima redditività e solidità finanziaria, nel breve volgere di pochi mesi:

La società Andersen (già Arthur Andersen), fondata nel 1913, alla fine del 2001 impiegava circa 85,000 dipendenti in tutto il mondo (di cui circa 600 in Svizzera) ed era considerata una delle società più importanti e professionali del settore della revisione dei conti e della consulenza. Nel corso del 2002 essa è stata coinvolta nello scandalo Enron, di cui era ufficio di revisione, e la perdita di reputazione legata a questo coinvolgimento ha fatto sì che in meno di sei mesi, e prima che qualsiasi verdetto di colpevolezza fosse emesso²⁴, questo grande gruppo aziendale (Andersen) si sgretolasse in maniera rovinosa e cessasse addirittura di esistere.

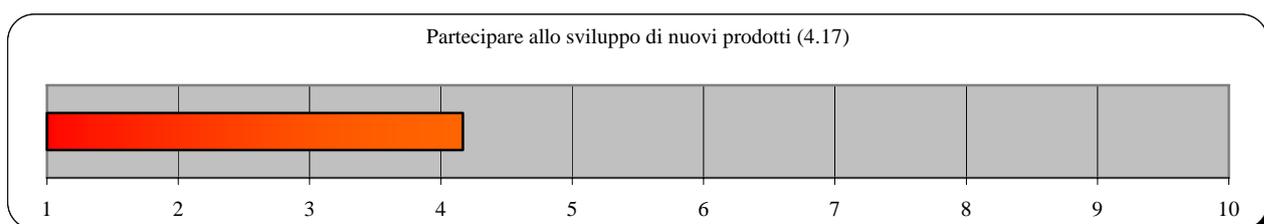
Gli istituti attivi in Ticino sembrano comunque attribuire la dovuta importanza a questo aspetto del rischio di Compliance. Anche nelle risposte alla nostra indagine infatti, come si vede dal grafico riportato di seguito, la gestione del rischio di reputazione rientra in pieno nei compiti principali della funzione di Compliance, il che significa che essa rientra nelle preoccupazioni delle Direzioni delle banche e che la portata delle potenziali conseguenze viene compresa e presa seriamente. In altri termini ci si è resi conto che i costi di Compliance e di mantenimento di un efficace SCI sono modesti se rapportati alle perdite potenziali che essi permettono di evitare.



Anche l'indagine condotta a livello svizzero da PwC ha evidenziato che i rischi reputazionali preoccupano molto le Direzioni delle banche. A livello di competenze del Compliance però a livello svizzero la gestione del rischio reputazionale, sebbene importante, sembrerebbe un po' più in basso nella "classifica" rispetto a quanto emerso dalla nostra indagine ticinese²⁵.

1.3.7.5 Partecipazione allo sviluppo di nuovi prodotti

Uno dei compiti che ha ottenuto una valutazione di importanza bassa a livello globale è stata la partecipazione allo sviluppo di nuovi prodotti.



Non riteniamo tuttavia che la valutazione bassa sia dovuta alla scarsa importanza che gli istituti attribuiscono al coinvolgimento della funzione di Compliance nella fase di sviluppo di nuovi prodotti. Al contrario, è essenziale che le problematiche di Compliance dei nuovi prodotti vengano affrontate ancora durante lo sviluppo del prodotto e con l'assistenza degli specialisti del Compliance. Di questo le nostre banche sono ben consapevoli.

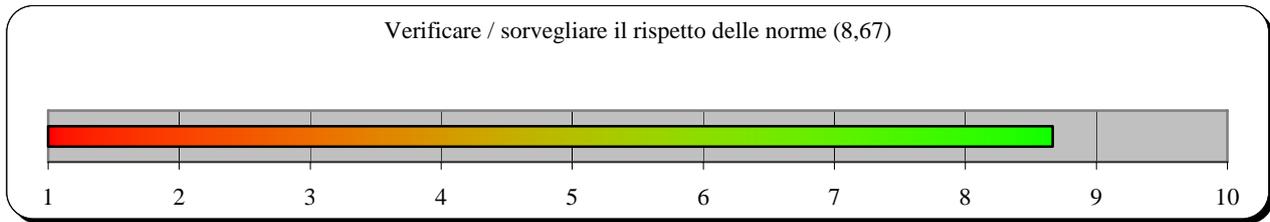
Il fatto che il dato rilevato sia basso è piuttosto da attribuire alla circostanza che non tutte le nostre banche, in particolare quelle più piccole, sviluppano prodotti; infatti abbiamo anche rilevato che le banche che tipicamente sviluppano prodotti strutturati propri hanno risposto che il coinvolgimento del Compliance in questo ambito è importante.

1.3.7.6 Verifica del rispetto delle norme

²⁴ In seguito Andersen è stata, almeno in parte, scagionata dalle accuse, ma ormai il danno reputazionale non era più riparabile.

²⁵ PricewaterhouseCoopers, Compliance-Management bei Finanzinstituten – Aktuelle trends, p. 12.

Al secondo posto, stranamente non al primo, tra i compiti caratteristici della funzione di Compliance, viene indicata la verifica e la sorveglianza del rispetto delle norme:



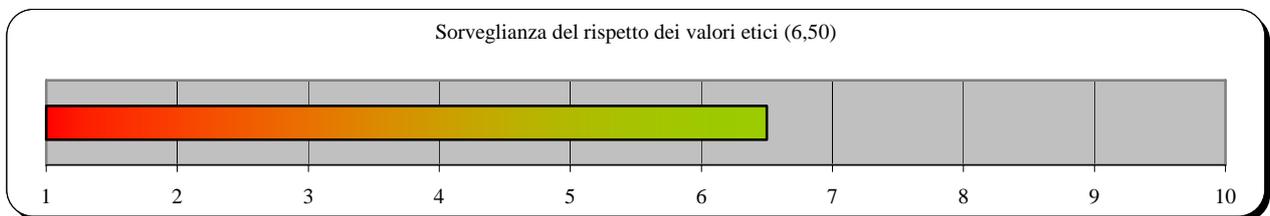
Sorprende che questo compito non sia al primo posto per importanza perché, anche se la funzione di Compliance può essere orientata ad un approccio da “consulente interno”, ciò non toglie che il suo compito principale resta quello di sorvegliare il rispetto delle norme al fine di tenere sotto controllo il rischio di Compliance.

In un caso addirittura questo compito è stato indicato come estraneo alle competenze del Compliance della banca. Trattandosi di una banca di grandi dimensioni è ragionevole supporre che questa risposta, a prima vista incomprensibile, sia in realtà dovuta al fatto che la sorveglianza del rispetto delle norme sia stata considerata un compito del Compliance di gruppo, mentre il Compliance locale ticinese si occupa di compiti più specifici.

Vi sono comunque stati altri 6 istituti che hanno indicato come compito non principale la sorveglianza del rispetto delle norme da parte della funzione di Compliance. Tale dato è di difficile interpretazione.

1.3.7.7 Sorveglianza del rispetto dei principi etici

L’etica e i valori etici sono molto importanti a livello di Compliance, almeno quanto lo sono le leggi e i regolamenti. Pertanto la funzione di Compliance non può esimersi dal verificare anche che l’attività della banca avvenga nel rispetto dei valori etici dell’istituto, siano essi formalmente sanciti in un Code of Conduct o meno. Tralasciare l’aspetto etico del business sarebbe infatti incoerente con l’importanza data dalle banche ai rischi reputazionali.



Il valore medio di importanza rilevato nell’ambito del presente studio, sebbene nettamente più basso rispetto a quanto indicato per la sorveglianza del rispetto delle norme, è comunque piuttosto elevato:

infatti solo 3 istituti – pari al 10% - hanno segnalato che la sorveglianza del rispetto dei valori etici esula dalle competenze del Compliance. Due di questi, e ciò per certi versi sorprende, sono istituti di dimensione superiore ai 500 dipendenti.

L’importanza dell’etica nel lavoro del Compliance viene confermata anche da PwC negli studi che ha condotto a livello svizzero e internazionale e riportati nella bibliografia.

1.3.8 Ripartizione dei compiti e collaborazione tra le funzioni di controllo interno

Lo sviluppo delle funzioni di controllo interno e dell'interesse delle autorità di vigilanza e del pubblico nei confronti delle funzioni di controllo interno è avvenuto in maniera progressiva su un arco di tempo piuttosto lungo, spesso a seguito di scandali o fallimenti di banche che portavano l'autorità di vigilanza o il legislatore a richiedere un livello o una funzione di controllo in più. Ad oggi abbiamo quindi un certo numero di funzioni che si occupano di controlli interni e non sempre la delimitazione dei compiti tra le diverse entità è facile da tracciare. Inoltre affinché il SCI funzioni a dovere è indispensabile che le diverse funzioni collaborino in maniera efficace.

1.3.8.1 Ripartizione dei compiti

Abbiamo chiesto alle banche e ai commercianti di valori mobiliari ticinesi se la distribuzione dei compiti tra le differenti funzioni fosse ben definita e chiara: solo 3 su 30 hanno risposto che essa spesso non è chiara, per 17 è abbastanza chiara e per i restanti 10 è perfettamente chiara.

Dalla seguente tabella riepilogativa delle risposte ottenute, suddivise per dimensione degli istituti, notiamo che la mancanza di chiarezza sembra riguardare maggiormente gli istituti di dimensioni contenute rispetto a quelli più grandi (valori in %):

Dimensione	Da 0 a 50	Da 50 a 100	Da 100 a 500	Oltre i 500	Totale
Ripartizione perfettamente chiara	45%	25%	25%	17%	33%
Ripartizione abbastanza chiara	33%	63%	75%	83%	57%
Ripartizione spesso non chiara	22%	12%	0%	0%	10%
Ripartizione per niente chiara	0%	0%	0%	0%	0%

Le risposte degli istituti di dimensione superiore ai 100 dipendenti mostrano una netta prevalenza della risposta mediana (ripartizione abbastanza chiara), mentre per quelli più piccoli si ha una maggiore distribuzione delle risposte sia in senso positivo (Ripartizione perfettamente chiara), sia in senso negativo (Ripartizione spesso non chiara). Nessun istituto ha per contro lamentato la completa carenza di chiarezza nella ripartizione dei compiti tra le funzioni di controllo.

1.3.8.2 Collaborazione tra le funzioni di controllo interno

Per quanto riguarda la collaborazione tra le varie funzioni (Compliance – Revisione Interna; Revisione Interna – Risk Management e Risk Management – Compliance) invece, le risposte sono state equamente divise tra “Molto buona” e “Buona”; in nessun caso è stata segnalata una collaborazione “Problematica” o “Molto problematica”. Sono stati tuttavia evidenziati in alcuni casi margini di miglioramento a livello di comunicazione, coordinazione e sovrapposizione di competenze tecniche.

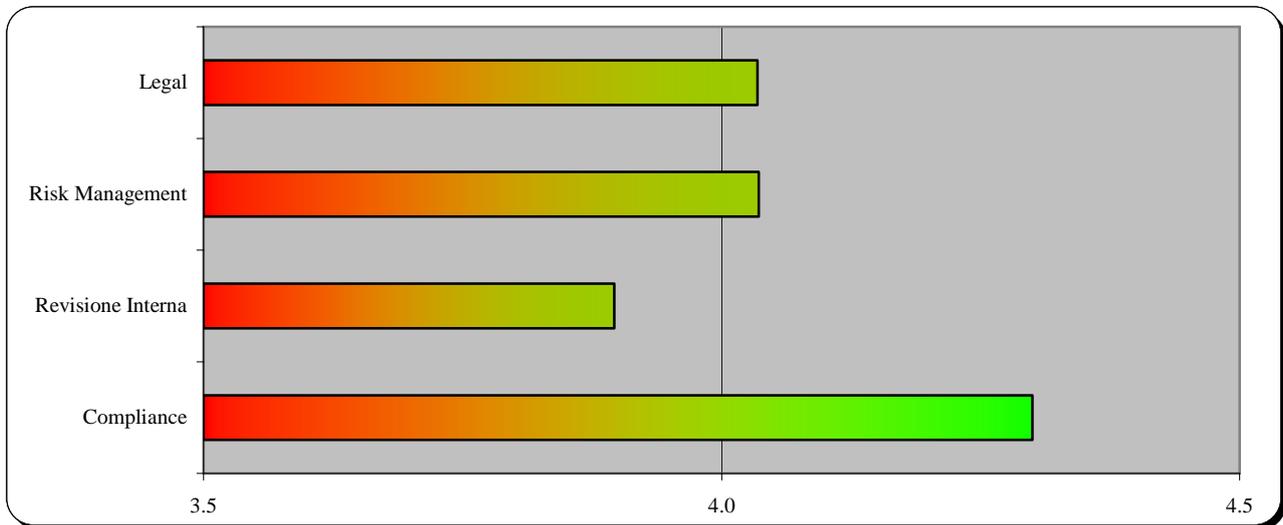
Oltre alla collaborazione all'interno della banca, occorre anche ricordare l'importanza della collaborazione tra le funzioni di controllo interne (in particolare la Revisione Interna) e istanze esterne quali il revisore esterno e l'autorità di vigilanza.

Per quanto riguarda la collaborazione tra la Revisione Interna e l'ufficio di revisione esterna, è importante sottolineare che dal 1.1.2006 sono in vigore le circolari della CFB 05/1 “Revisione” e 05/2 “Rapporto di revisione”, che impongono ancor più di prima una stretta collaborazione tra le due istanze già a partire dalla fase di pianificazione degli interventi.

1.3.9 Valore aggiunto

In generale, la percezione del valore aggiunto fornito dalle funzioni di controllo è notevole, come si può ben vedere dalla figura 3. I valori vanno da 1 (nullo) a 5 (fondamentale), laddove il valore 3 rispecchia un valore aggiunto „rilevante“.

Figura 3: Valore aggiunto delle funzioni di controllo interno e Legal



In particolare la funzione di Compliance è percepita come importante nell'ambito del successo dell'istituto.

La percezione del valore aggiunto di queste funzioni non generanti direttamente ricavi da parte delle banche è indubbiamente indice dell'importanza che le Direzioni delle nostre banche attribuiscono al buon funzionamento del Sistema di Controllo Interno.

In un'epoca in cui lo shareholders' value è la principale grandezza di riferimento per i top manager delle aziende, questa risposta può significare il riconoscimento di valore ad una componente immateriale come la reputazione.

In altri termini, ragionando in analogia con uno dei più diffusi e riconosciuti metodi valutativi (il cosiddetto discounted cash flow o DCF), valorizzare i controlli interni significa valorizzare il fatto di diminuire la probabilità di eventi generanti costi in futuro, che attualizzati riducono il valore dell'azienda già nel presente. Questo concetto si chiarisce pensando a due società in vendita oggi, le quali hanno la stessa identica redditività attuale e futura, e che si differenziano solo nel fatto che una dispone di controlli interni molto più efficaci dell'altra. Il prezzo che un investitore sarebbe disposto a pagare oggi per l'azienda con i controlli interni inefficaci sarà inevitabilmente più basso perché quest'ultima corre maggiormente il rischio di subire perdite nel futuro.

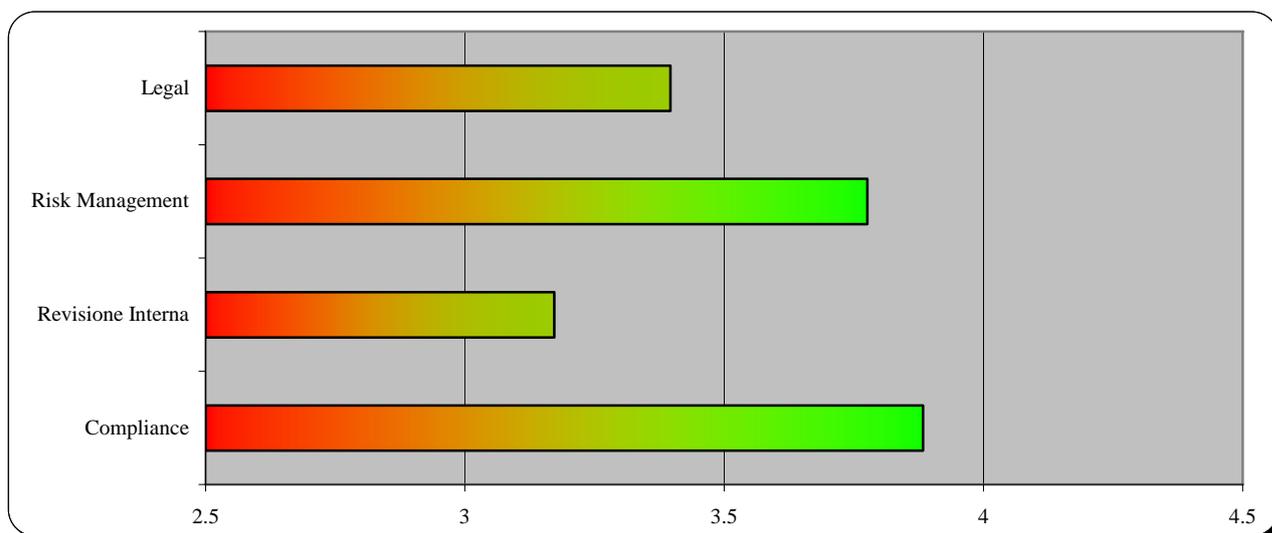
Tutta questa valorizzazione dell'importanza dei controlli interni può solo essere di buon auspicio per il futuro della nostra piazza finanziaria ed è perfettamente in linea con i trend internazionali, infatti anche lo studio eseguito a livello internazionale da PwC evidenzia che le banche percepiscono un forte valore aggiunto da parte del Compliance e che si stanno muovendo per elaborare efficaci metodi finalizzati alla quantificazione di questi vantaggi di tipo indiretto²⁶.

²⁶ PricewaterhouseCoopers, Protecting the brand – The evolving role of the compliance function and the challenges for the next decade, p. 54.

1.4 Evoluzione futura

La figura 4 mostra l'importanza che le diverse funzioni di controllo interno e il Legal rivestono tendenzialmente nel futuro per le banche ticinesi. È stato infatti chiesto alle banche e ai commercianti di valori mobiliari se nei prossimi 5 anni l'istituto intende ridurre o potenziare i quattro servizi in questione. Le possibili risposte andavano da 1 (sensibile riduzione) a 5 (sensibile aumento). Il valore 3 corrispondeva al mantenimento della funzione al livello attuale.

Figura 4: Importanza delle funzioni di controllo e Legal in ottica futura



Come si può notare, in generale tutte le funzioni esaminate riportano una media superiore a 3, che sta ad indicare una tendenza al potenziamento della funzione nei prossimi 5 anni. Vi è però una differenza tra le funzioni di Revisione Interna e Legal (leggero potenziamento) e quelle di Risk Management e Compliance (potenziamento più importante). Da una parte questo dato può essere logico se si considera il fatto che le funzioni di Risk Management e Compliance sono mediamente funzioni più giovani rispetto alla Revisione Interna ed al Legal (vedi paragrafo 2.1.1.2). Riteniamo però questa interpretazione non completa. Infatti, come visto nel paragrafo 2.1.2.1, in particolare la funzione di Compliance, pur esistendo da non molti anni presso la maggior parte degli istituti, ha spesso già raggiunto delle dimensioni ragguardevoli. Essa non si può quindi più considerare una funzione in una fase di sviluppo embrionale a livello di sistema bancario ticinese. Se gli istituti ticinesi ritengono che nei prossimi 5 anni il Compliance si svilupperà notevolmente non può essere quindi solo per il fatto che si tratta di una funzione nuova, ma soprattutto perché il valore aggiunto che esso fornisce alla banca è molto importante (vedasi anche capitolo 2.1.9). Questo è confermato anche dal fatto che sono in particolare le banche con più di 500 dipendenti, che per prime e già da tempo si sono dotate del Compliance, a prevedere un forte sviluppo di questa funzione.

Questa previsione di potenziamento delle funzioni di controllo può sembrare in contrasto con il risultato dell'indagine condotta dall'Università di San Gallo e dalla società Accenture in base alla quale entro il 2010 le banche svizzere diminuiranno i posti di lavoro (razionalizzazione e outsourcing) in tutti i settori ad eccezione dello "Sviluppo prodotti" e del "Fronte"²⁷. Va però precisato che l'indagine citata includeva le funzioni di controllo nella categoria „Processi di supporto“ e che per quest'ultima si prevede una riduzione solo leggera del personale. È quindi a nostro avviso molto probabile che se fossero disponibili i dati riferiti specificamente relativi a funzioni come il Compliance troveremmo una conferma anche a livello svizzero delle previsioni di incremento che emergono dalla presente ricerca effettuata a livello ticinese.

²⁷ Accenture / Universität St. Gallen, Das schweizerische Bankwesen im Jahr 2010, Accenture / Universität St. Gallen, p. 15.

Allegato: Formulario inviato a tutte le banche e commercianti di valori mobiliari ticinesi

Organizzazione delle funzioni Compliance, Revisione interna, Risk Management e Legal

(Formulario inviato alla Direzione di tutte le banche e commercianti di valori mobiliari in Ticino)

Nome dell'Istituto (facoltativo): _____

Domande generali

1. Quanti dipendenti lavorano presso il Vostro Istituto in Ticino (segnare ciò che fa al caso)?

Meno di 50	<input type="checkbox"/>
Da 50 a 100	<input type="checkbox"/>
Da 100 a 500	<input type="checkbox"/>
Più di 500	<input type="checkbox"/>

2. In quale di queste categorie si situa il Vostro Istituto?

Grande Banca	<input type="checkbox"/>
Banca facente parte di Gruppo estero / Filiale di banca estera	<input type="checkbox"/>
Banca Cantonale / Regionale / Raiffeisen	<input type="checkbox"/>
Commerciante di valori mobiliari (non-banca)	<input type="checkbox"/>

Altro (specificare): _____

3. Qual è il campo d'attività principale del Vostro Istituto?

Private banking / Asset Management	<input type="checkbox"/>
Retail banking	<input type="checkbox"/>
Banca universale	<input type="checkbox"/>

Altro (specificare): _____

Domande sulla situazione attuale presso il Vostro Istituto

4. Esistono ad oggi internamente al Vostro Istituto le seguenti funzioni?

	SI	NO	Se no, indicare se la funzione non esiste, oppure se essa è data in outsourcing, e se l'outsourcing è interno o esterno al Gruppo.
Compliance			
Revisione interna			
Risk management			
Legal			

5. Se avete risposto positivamente alla domanda precedente: da quanti anni le seguenti funzioni sono presenti presso il Vostro Istituto?

	Numero di anni
Compliance	
Revisione interna	
Risk management	
Legal	

6. Da un punto di vista organizzativo le funzioni indicate di seguito sono ad oggi delle unità organizzative a sé stanti?

	SI	NO	Se no, indicare con quale altra funzione essa è integrata.
Compliance			
Revisione interna			
Risk management			
Legal			

7. Quante persone (unità a tempo pieno) sono impiegate ad oggi presso ciascuna delle seguenti funzioni? Se una persona è impiegata al 50% o lavora per metà del tempo per un'altra funzione, indicare 0.5. Se la funzione è data in outsourcing lasciare vuoto.

	Numero di persone impiegate	Di cui giuristi	Di cui economisti	Di cui altri specialisti
Compliance				
Revisione interna				
Risk management				
Legal				

8. Esiste ad oggi, per le seguenti funzioni, uno specifico regolamento che ne definisca competenze, compiti, organizzazione interna, ... ?

	SI	NO	Se no, indicare in quale altro documento è regolata la funzione
Compliance			
Revisione interna			
Risk management			
Legal			

9. Come sono integrate nell'organigramma le funzioni indicate di seguito? Ovvero: a chi rispondono direttamente (Direzione, Direzione Generale, CdA, Presidente, ...)?

	Dipende direttamente da
Compliance	
Revisione interna	
Risk management	
Legal	

10. Prego indicare la posizione gerarchica (direttore, vicedirettore, procuratore, ...) del responsabile delle seguenti funzioni, ed indicare se esso è membro di direzione o meno:

	Posizione gerarchica del resp.	Membro di direzione? (si / no)
Compliance		
Revisione interna		
Risk management		
Legal		

11. I seguenti servizi redigono periodicamente dei rapporti di attività? se sì: con che frequenza (annuale, trimestrale, ...) e all'attenzione di chi (CdA, Direzione, ...)?

	SI	NO	Frequenza dei rapporti	Destinatari
Compliance				
Revisione interna				
Risk management				
Legal				

12. Quali tra i seguenti compiti/responsabilità rientrano quelli principali attribuiti alla funzione di Compliance presso il Vostro Istituto?

1 = Si tratta di uno dei compiti principali della funzione di Compliance

2 = Rientra nei compiti della funzione di Compliance pur non essendo uno dei suoi principali

3 = Non rientra tra i compiti / responsabilità della funzione di Compliance

	1	2	3
Verificare / sorvegliare il rispetto delle norme			
Formazione / aggiornamento del personale			
Consulenza ad altri servizi dell'Istituto			
Raccolta di informazioni sui clienti			
Raccolta / gestione delle informazioni relative e leggi / norme / sentenze ... e distribuzione presso i vari servizi dell'Istituto			

	1	2	3
Gestione del rischio di reputazione			
Sorveglianza del rispetto dei valori etici			
Allestimento delle direttive interne			
Sanzionare i comportamenti non conformi			
Partecipare allo sviluppo di nuovi prodotti			
Anticipare i cambiamenti normativi e pianificare l'adeguamento da parte dell'Istituto a tali cambiamento			
Mantenere le relazioni con l'autorità di vigilanza			
Promuovere la cultura della <i>compliance</i> all'interno dell'Istituto			
Monitoraggio giornaliero delle transazioni			
Approvazione dell'apertura di nuove relazioni			
Segnalazioni all'Ufficio di comunicazione (MROS)			
Aggiornamento delle categorie di rischio cui sono assegnati i clienti in base alla ORD-CFB			
Altro (specificare):			
Altro (specificare):			
Altro (specificare):			

Commenti in relazione alle risposte fornite:

13. Gli ambiti di attività della funzione Compliance presso il Vostro Istituto si estendono a tutta l'attività della banca, oppure sono principiante limitati ad alcuni specifici campi, quali ad esempio la lotta contro il riciclaggio di denaro, la borsa, ...?

14. (Solo per gli istituti che detengono delle affiliate, ossia entità di intermediazione finanziaria su cui si esercita controllo, oppure succursali) Vogliate per favore indicare se il lavoro svolto dalle seguenti funzioni si limita alla sede, oppure se si estende all'attività delle affiliate:

	Solo per la sede (case madre)	Anche per le affiliate
Compliance		
Revisione interna		
Risk management		
Legal		

Commenti:

15. Esistono a vostro avviso, al momento, problemi di chiarezza e coordinazione a riguardo dei compiti che devono svolgere i servizi Compliance, Revisione interna, Risk Management e Legal (ad esempio: vi sono sovrapposizioni nello svolgimento dei alcuni lavori e, di conseguenza, si manifestano incertezze circa l'attribuzione dei compiti / responsabilità alle singole funzioni aziendali?).

<input type="checkbox"/>	La suddivisione dei compiti e delle responsabilità è perfettamente chiara
<input type="checkbox"/>	La suddivisione dei compiti e delle responsabilità abbastanza chiara
<input type="checkbox"/>	La suddivisione dei compiti e delle responsabilità spesso non è chiara
<input type="checkbox"/>	La suddivisione dei compiti e delle responsabilità non è per niente chiara

16. Come valutate, da un punto di vista qualitativo e quantitativo la collaborazione tra le funzioni citate?

	Ottimale	Buona	Problematica	Molto problematica
Compliance – Revisione interna				
Compliance – Risk management				
Compliance – Legal				

17. Quali sono, secondo Voi, i principali problemi nella collaborazione / coordinazione tra funzioni citate?

Commenti:

18. Il Vostro Istituto utilizza in maniera sistematica le informazioni raccolte nell'ambito due diligence e antiriciclaggio anche per scopi di Cliente Relationship management o client value management, facendo il matching delle informazioni a scopo commerciale?

Sì, sistematicamente

In alcuni casi

No

Domande sulla percezione del valore aggiunto e delle tendenze future

19. Come giudica il valore aggiunto (contributo all'ottenimento e al mantenimento del successo del Vostro Istituto) fornito dalla seguenti funzioni attualmente?

	Nulla	Poco rilevante	Rilevante	Molto rilevante	Fondamentale
Compliance					
Revisione interna					
Risk management					
Legal					

20. Per le seguenti funzioni, ritenete che nei prossimi cinque anni esse saranno ridotte, mantenute come ora o potenziate?

	Molto ridotta	Ridotta	Mantenuta	Potenziata	Molto potenziata
Compliance					
Revisione interna					
Risk management					
Legal					

Vi preghiamo di ritornare il formulario compilato al Centro di Studi Bancari mediante la busta risposta allegata, oppure per fax allo 091 / 967 42 63 all'attenzione dell'Avv. Tamara Erez entro il **20 maggio 2006**.

Quaderni di ricerca

- No. 1** RENÉ CHOPARD
La banca ticinese. Alcune considerazioni sul fenomeno di apertura e il concetto di identità, febbraio 1991
- No. 2** ALVARO CENCINI
Les pays face au problème de la dette, giugno 1991
- No. 3** RENÉ CHOPARD
Sciences économiques et systèmes monétaires informels, settembre 1991
- No. 4** ALFIO MARAZZI, A. RANDRIAMIHARISOA, G. VAN MELLE
Algorithms and programs for bounded-influence estimates in discrete generalized linear models, ottobre 1991
- No. 5** RENÉ CHOPARD
Corsi speciali 1991; Bibliografie, gennaio 1992
- No. 6** MAURO BARANZINI
The theory of income distribution and the controversy between Cambridge (U.K.) and Cambridge (Mass., U.S.A.), aprile 1992
- No. 7** AURELIO MATTEI
Le previsioni congiunturali, maggio 1992
- No. 8** MAURO PICCHI
Le prescrizioni della Banca Nazionale in materia d'esportazione di capitali e il loro influsso sul mercato finanziario svizzero, settembre 1992
- No. 9** RENÉ CHOPARD
La partecipazione svizzera allo Spazio Economico Europeo: le conseguenze sul sistema bancario ticinese, novembre 1992
- No. 10** SYLVAIN MATTHEY
La liberté d'établissement et de prestation de services des banques dans l'Espace Economique Européen. Un aperçu de l'acquis communautaire, novembre 1992
- No. 11** MATTHÄUS DEN OTTER
Entraide administrative internationale et le secret bancaire suisse, novembre 1992
- No. 12** ALVARO CENCINI
L'inflation: une analyse fondamentale, maggio 1993
- No. 13** AMILCARE BERRA
Passato e presente della banca ticinese, settembre 1993
- No. 14** ROBERTO SCAZZIERI
Ciclo economico e cambiamenti strutturali dell'economia, novembre 1993
- No. 15** SAVERIO ALBERTI, ORLANDO NOSETTI
Ristrutturazione e «Turnaround», marzo 1994
- No. 16** SAVERIO ALBERTI
Banca e crisi aziendale, febbraio 1995

- No. 17** ALFIO MARAZZI
Robust estimation of the mean of an asymmetric distribution: the Gamma distribution case, marzo 1995
- No. 18** ORLANDO NOSETTI
Il mercato del finanziamento degli enti pubblici locali ticinesi, aprile 1995
- No. 19** MATTIA L. RATTAGGI
Banking Safety and Regulation in the US: A Critical Realist Perspective, settembre 1995
- No. 20** ALFIO MARAZZI
Estimating and testing the means of asymmetric distributions using M-estimators, gennaio 1997
- No. 21** ALBERTO TOGNI
Il Rischio e la sua gestione, febbraio 1997
- No. 22** RENÉ CHOPARD, EDO POGLIA, RICCARDO SCARTAZZINI, VITO SVELTO
Ricerca e formazione, pubblica e privata: costi, obiettivi e risultati, febbraio 1997
- No. 23** FRANCESCO FIERLI
Applying and testing VaR estimation methods for non-linear portfolios, dicembre 2001
- No. 24** ADALBERTO ALBERICI
Strategie bancarie e tecnologia, le ricadute organizzative per aree di business, dicembre 2002
- No. 25** MASSIMILIANO PIZZOLI
Organizzazione delle funzioni di controllo interno presso le banche ed i commercianti di valori mobiliari con particolare riferimento alla funzione di Compliance, ottobre 2006
- No. 26** MATTIA ANNOVAZZI
Breve studio sulle entità off-shore fittizie quali soggetti svizzeri o stranieri nel diritto civile svizzero, con riferimento alle fondazioni di famiglia del Liechtenstein, ottobre 2006
- No. 27** FLORENCE FAUTH ROTA
Sfide per la funzione Compliance presso un distributore o un rappresentante di fondi d'investimento esteri in Svizzera, ottobre 2006
- N. Speciale** ALICE MORETTI
Villa Negroni, Cenni storici, settembre 1992