

Business International

“La Compliance nelle Banche Italiane: compiti e responsabilità della funzione compliance alla luce delle Istruzioni della Banca d’Italia”

BANCA CR FIRENZE

Tina Cassano

Direzione Auditing e Controlli di Gruppo

Milano, 1 febbraio 2007

LA FUNZIONE DI INTERNAL AUDITING E LA FUNZIONE COMPLIANCE: COME SI RISOLVE IL PROBLEMA DELLA SOVRAPPOSIZIONE FUNZIONALE?

- ◆ **Struttura GRUPPO BANCA CR FIRENZE**
- ◆ **Auditing e Compliance: interazione o sovrapposizione?**
- ◆ **Il Modello di Governance e Controllo del Gruppo**
 - ▶ **L'Auditing e la Compliance: da Rischio Normativo a Rischio di Compliance**
 - ▶ **L'adozione del D.Lgs.231/2001: il Modello di Organizzazione e Gestione**
- ◆ **La mitigazione del rischio**
 - ▶ **I controlli di linea**
 - ▶ **La Revisione interna**
 - ▶ **La Compliance**
- ◆ **Prossimi passi**

BANCA CR FIRENZE

**CR PISTOIA
e PESCIA**

**CR
ORVIETO**

**CR
CIVITAVECCHIA**

CR LA SPEZIA

**Banca CRF
Romania**

Centrovita

CRF GI

**SRT
Spezia
Cessione al
75%**

Infogroup

City Life

**Perseo
Finance**

**Immobiliare
Nuova Sede**

**Centro
Factoring**

**Centro
Leasing**

Findomestic

LA FUNZIONE DI INTERNAL AUDITING E LA FUNZIONE COMPLIANCE: COME SI RISOLVE IL PROBLEMA DELLA SOVRAPPOSIZIONE FUNZIONALE?

◆ Struttura GRUPPO BANCA CR FIRENZE

Auditing e Compliance: interazione o sovrapposizione?

◆ Il Modello di Governance e Controllo del Gruppo

- ▶ L'Auditing e la Compliance: da Rischio Normativo a Rischio di Compliance
- ▶ L'adozione del D.Lgs.231/2001: il Modello di Organizzazione e Gestione

◆ La mitigazione del rischio

- ▶ I controlli di linea
- ▶ La Revisione Interna
- ▶ La Compliance

◆ Prossimi passi

BANKITALIA

E' LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO NELLA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEI RISCHI E DI CONTROLLO INTERNO

- ✓ “Il sistema dei controlli interni è costituito dall’insieme delle regole, delle procedure delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali [omissis].
- ✓ L’attività di revisione interna nelle banche deve essere svolta da una funzione indipendente .volta da un lato a controllare la regolarità dell’operatività e l’andamento dei rischi, dall’altro a valutare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni e a portare all’attenzione del consiglio di amministrazione e dell’alta direzione i possibili miglioramenti alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione e alle procedure.

da: *“Istruzioni di Vigilanza – Tit. IV Cap. 11”*

**STANDARD INTERNAZIONALI DELL'INTERNAL AUDITING E GUIDE
INTERPRETATIVE PER LA PRATICA PROFESSIONALE****OTTOBRE 2006**

“L’Internal Auditing è un’attività indipendente e obiettiva di “assurance” e consulenza, finalizzata al miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’organizzazione. Assiste l’organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance”. [...]

BANKITALIA

LA NORMATIVA DI VIGILANZA IN MATERIA DI CONFORMITÀ ALLE NORME (COMPLIANCE)

in corso di pubblicazione

- ✓ La funzione si inserisce nel quadro complessivo del SCI di cui le banche si dotano ai sensi del Titolo IV – Cap. 11 delle Istruzioni di Vigilanza, al fine di controllare e gestire il rischio di non conformità.
- ✓ Il CdA ed il Collegio sindacale sono responsabili della supervisione complessiva del sistema di gestione del rischio di non conformità alle norme. In particolare in CdA, sentito il collegio dei sindaci, con apposita delibera approva le politiche di gestione del rischio in questione, ivi inclusa la costituzione di una funzione di conformità alle norme, permanente ed indipendente.

BANKITALIA

LA NORMATIVA DI VIGILANZA IN MATERIA DI CONFORMITÀ ALLE NORME (COMPLIANCE)

Una gestione dinamica e consapevole del rischio di non conformità richiede l'istituzione di un'apposita funzione il cui compito specifico è quello di far sì che le procedure interne siano coerenti con la necessità di prevenire la violazione di norme di eteroregolamentazione (leggi e regolamenti) e autoregolamentazione (codici di condotta, codici etici) applicabili alla banca.

In relazione ai molteplici profili professionali richiesti per l'espletamento di tali adempimenti, le varie fasi in cui si articola l'attività della funzione di conformità possono essere affidate a strutture organizzative diverse già presenti nella banca purchè il processo di gestione del rischio e l'operatività della funzione siano ricondotti ad unità mediante la nomina di un responsabile che coordini e sovrintenda alle diverse attività, anche attraverso la predisposizione di un apposito programma di attività. [...]

BANKITALIA

LA NORMATIVA DI VIGILANZA IN MATERIA DI CONFORMITÀ ALLE NORME (COMPLIANCE)

Il personale incaricato di compiti di conformità, anche se inserito in aree operative, riferisce direttamente al responsabile della funzione per le questioni attinenti a detti compiti.

Per le banche organizzate in strutture di gruppo alcune attività di conformità potranno essere accentrate, al fine di eseguire economie di scala e creare unità specializzate all'interno del gruppo medesimo; resta, comunque, fermo che in ciascuna banca del gruppo dovrà essere nominato un responsabile della conformità.

BANKITALIA

ADEMPIMENTI

REVISIONE INTERNA

VERSUS

COMPLIANCE

- ✦ controlla la regolarità dell'operatività e l'andamento dei rischi;
- ✦ valuta la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni;
- ✦ porta all'attenzione del CdA e dell'Alta Direzione i possibili miglioramenti alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione e alle procedure.

- ✦ identificare nel continuo le norme applicabili alla banca e la misurazione/valutazione del loro impatto su processi e procedure aziendali;
- ✦ proporre modifiche organizzative e procedurali finalizzata ad assicurare un adeguato presidio dei rischi
- ✦ verificare l'efficacia degli adeguamenti organizzativi (strutture, processi, procedure).

RISCHIO DI SOVRAPPOSIZIONE

**SOVRAPPOSIZIONE CIRCOSCRIVIBILE E SINTETIZZABILE
NELL'ATTIVITÀ DI CONSULENZA IN MATERIA LEGALE: RISCHIO
DI NON CONFORMITÀ ALLA NORMA ?**

(attività che la definizione di Auditing degli Standards chiama “consulenza finalizzata a migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance”, e che la definizione di Banca d'Italia riconduce a “portare all'attenzione del consiglio di amministrazione e dell'alta direzione i possibili miglioramenti alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione e alle procedure”).

RISCHIO DI SOVRAPPOSIZIONE

VISIONE MINIMALE MESSA IN CRISI DA DUE ASPETTI FONDAMENTALI:

§ dal fatto che, nel mondo bancario, tutto è “norma” e quindi tutto è esposto almeno al rischio di non conformità alla norma (molto più che in altri settori, dove la pervasività legislativa è minore);

§ dall’attività quotidiana delle funzioni di internal auditing che, nella migrazione da ispettorato a *business partner* delle funzioni auditate, hanno preso in carico un ruolo di consulente a 360 gradi focalizzato soprattutto sulla valutazione ex ante del sistema dei controlli interni;

(nel Gruppo Banca CR Firenze svolta attualmente attraverso il supporto consulenziale a gruppi di lavoro progettuali e la validazione della normativa interna).

LA FUNZIONE DI INTERNAL AUDITING E LA FUNZIONE COMPLIANCE: COME SI RISOLVE IL PROBLEMA DELLA SOVRAPPOSIZIONE FUNZIONALE?

- ◆ **Struttura GRUPPO BANCA CR FIRENZE**
- ◆ **Auditing e Compliance: interazione o sovrapposizione?**

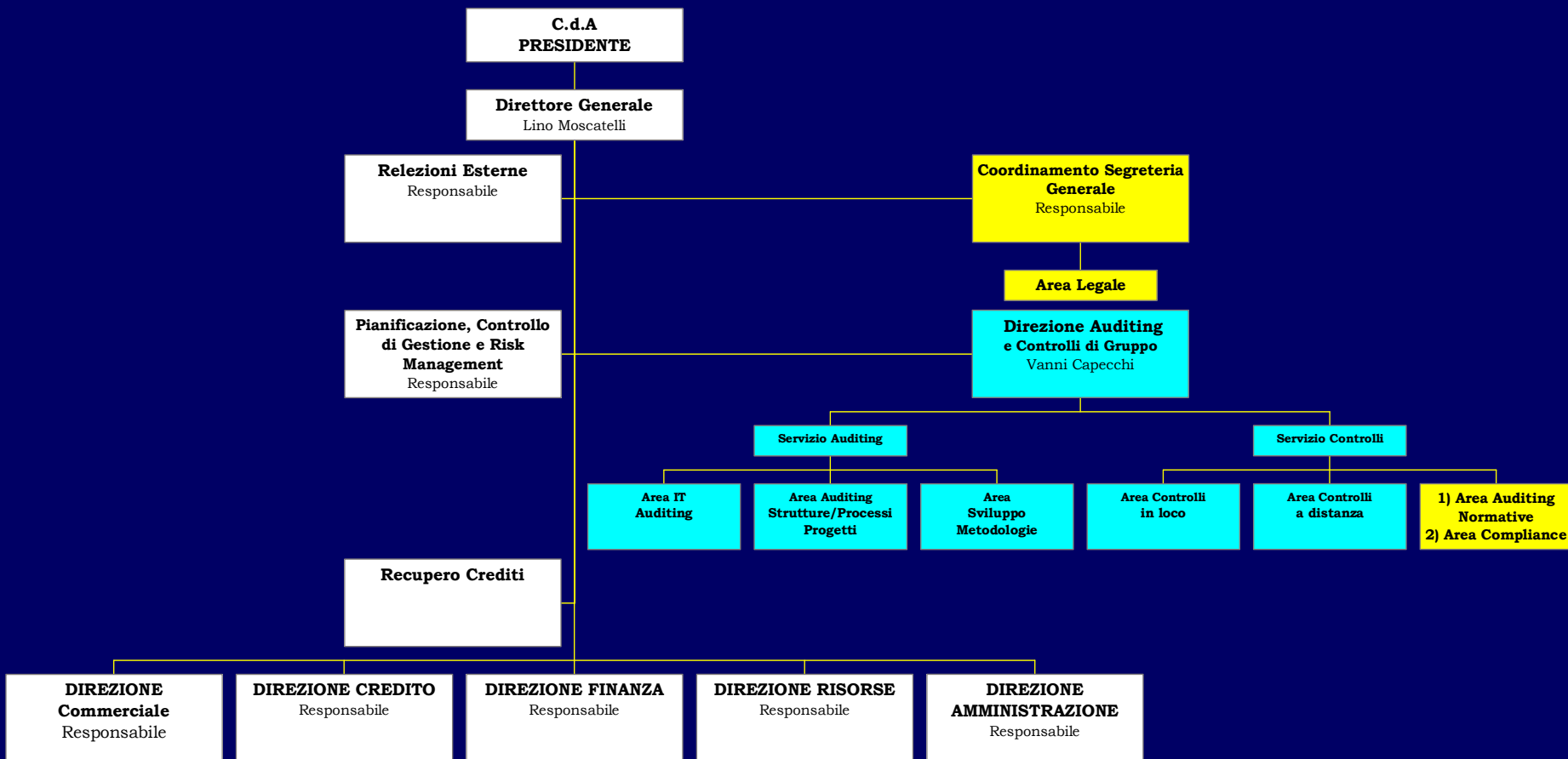
Il Modello di Governance e Controllo del Gruppo

- ▶ **L'Auditing e la Compliance: da Rischio Normativo a Rischio di Compliance**
- ▶ **L'adozione del D.Lgs.231/2001: il Modello di Organizzazione e Gestione**

- ◆ **La mitigazione del rischio**
 - ▶ **I controlli di linea**
 - ▶ **La Revisione Interna**
 - ▶ **La Compliance**
- ◆ **Prossimi passi**

COME ERAVAMO.....

ORGANIGRAMMA Banca CR Firenze



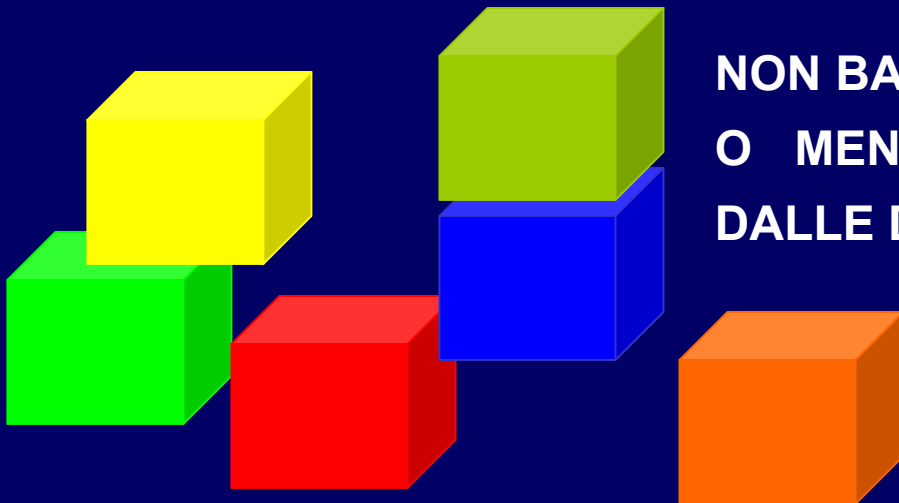
- ❖ **ACCORDO SUL CAPITALE - BASILEA 2**
- ❖ **D.LGS. 231/2001**
- ❖ **NORMATIVA DI VIGILANZA ORM E COMPLIANCE**
- ❖ **L. 18 APRILE 2005 Nr. 62 MARKET ABUSE**
- ❖ **L. 28 DICEMBRE 2005 Nr. 262 Legge sul risparmio**

COSA HA FATTO BANCA CR FIRENZE?

***.....ANZITUTTO HA CERCATO DI LEGGERE LA
NORMATIVA ESTERNA IN MANIERA DIVERSA, DI
TROVARE UNA NUOVA ANGOLATURA, DI
CAMBIARE PROSPETTIVA.....***

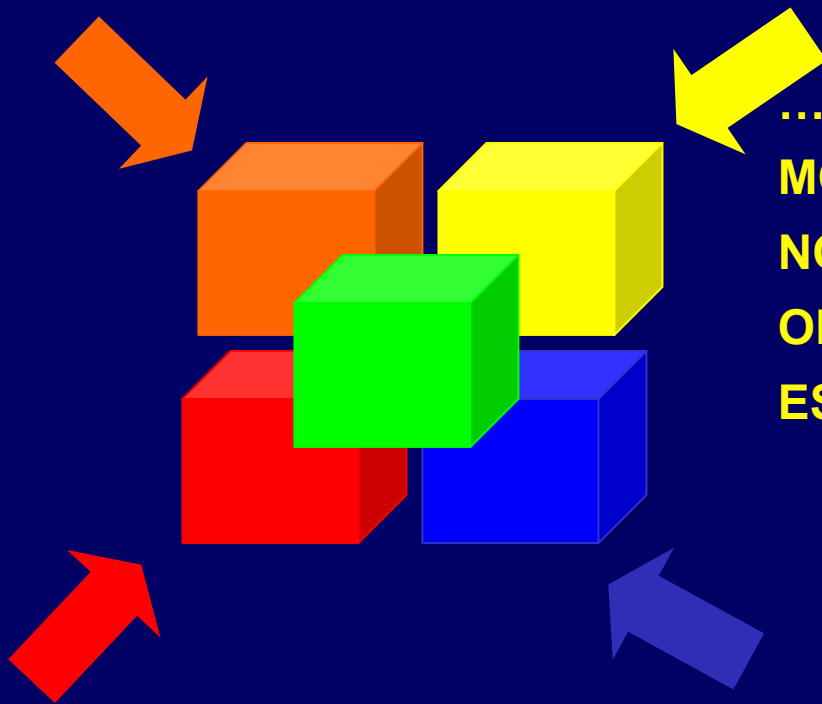
.....UNA NUOVA LETTURA DELLA NORMATIVA ESTERNA.....

IL RECEPIMENTO DELLE NUOVE DIRETTIVE COMUNITARIE HA RESO NECESSARIA UNA MAGGIORE FOCALIZZAZIONE SUL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO, QUALE *MECCANISMO STRUTTURATO DI PREVENZIONE* DI SPECIFICI EVENTI NEGATIVI.



NON BASTA SOVRAPPORRE IN MANIERA PIU' O MENO ORDINATA RICHIESTE DETTATE DALLE DIVERSE NORMATIVE.....

...MA OCCORRE FORNIRE UNA RISPOSTA ORGANICA, IDENTIFICANDO **LINEAMENTI COMUNI** ALLE DIVERSE NORME E QUINDI DISEGNANDO MECCANISMI ORGANIZZATIVI STRUTTURATI E SISTEMI DI CONTROLLO ARTICOLATI ED INTEGRATI.....



... OCCORRE, CIOE', PASSARE DAI MODELLI ORGANIZZATIVI **PER** LA NORMATIVA ESTERNA, AL MODELLO ORGANIZZATIVO **CON** LA NORMATIVA ESTERNA.

LINEAMENTI COMUNI

Tutte le normative richiamate richiedono:

- a) Adeguamenti negli assetti organizzativi e di controllo della Banca
- b) Definizione e formalizzazione di processi operativi, di misurazione e valutazione del rischio e di gestione dell'informazione
- c) Reengineering dei processi di revisione interna

Tali normative, QUINDI, si sono innestate in un contesto organizzativo e di controllo ben più ampio già individuato dalla normativa TUB e TUF e definito in particolare nel 1999 da BankItalia con le già citate “*Istruzioni di Vigilanza per le Banche*”.

....COSA HA FATTO POI BANCA CR FIRENZE ?

- ❑ HA DEFINITO E ADOTTATO UN CODICE ETICO DI GRUPPO E UN MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE EX D-LG.231/2001 NEL DICEMBRE 2004.
- ❑ HA FATTO UNA SCELTA: COMPLIANCE FUNZIONE O PROCESSO?
- ❑ HA FORMALIZZATO IL **PROCESSO DI COMPLIANCE** IN UN REGOLAMENTO NEL SETTEMBRE 2006
- ❑ HA DEFINITO UNA NUOVA STRUTTURA NELL'ORGANIGRAMMA
- ❑ HA ATTRIBUITO COMPITI E RESPONSABILITA' ALLE FUNZIONI INTERESSATE MODIFICANDO IL FUNZIONIGRAMMA AZIENDALE E INTRODUCENDO TRA GLI STRUMENTI AZIENDALI DI MAPPATURA DEL RISCHIO LA CO.RI.MA PER LA MAPPATURA DEL RISCHIO COMPLIANCE.
- ❑ HA MODIFICATO IL COMPENDIO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI RECEPENDO IL RISCHIO COMPLIANCE NELL'AMBITO DEL RISCHIO OPERATIVO.

ATTORI DEL PROCESSO DI COMPLIANCE

- ❑ **FUNZIONE COMPLIANCE :** governance della normativa esterna (recepimento, consulenza ex ante, training, monitoraggio)
- ❑ **PRESIDI AZIENDALI (TRASPARENZA, ANTIRICICLAGGIO, PRIVACY ECC.)**

Sono individuati dalle specifiche normative.

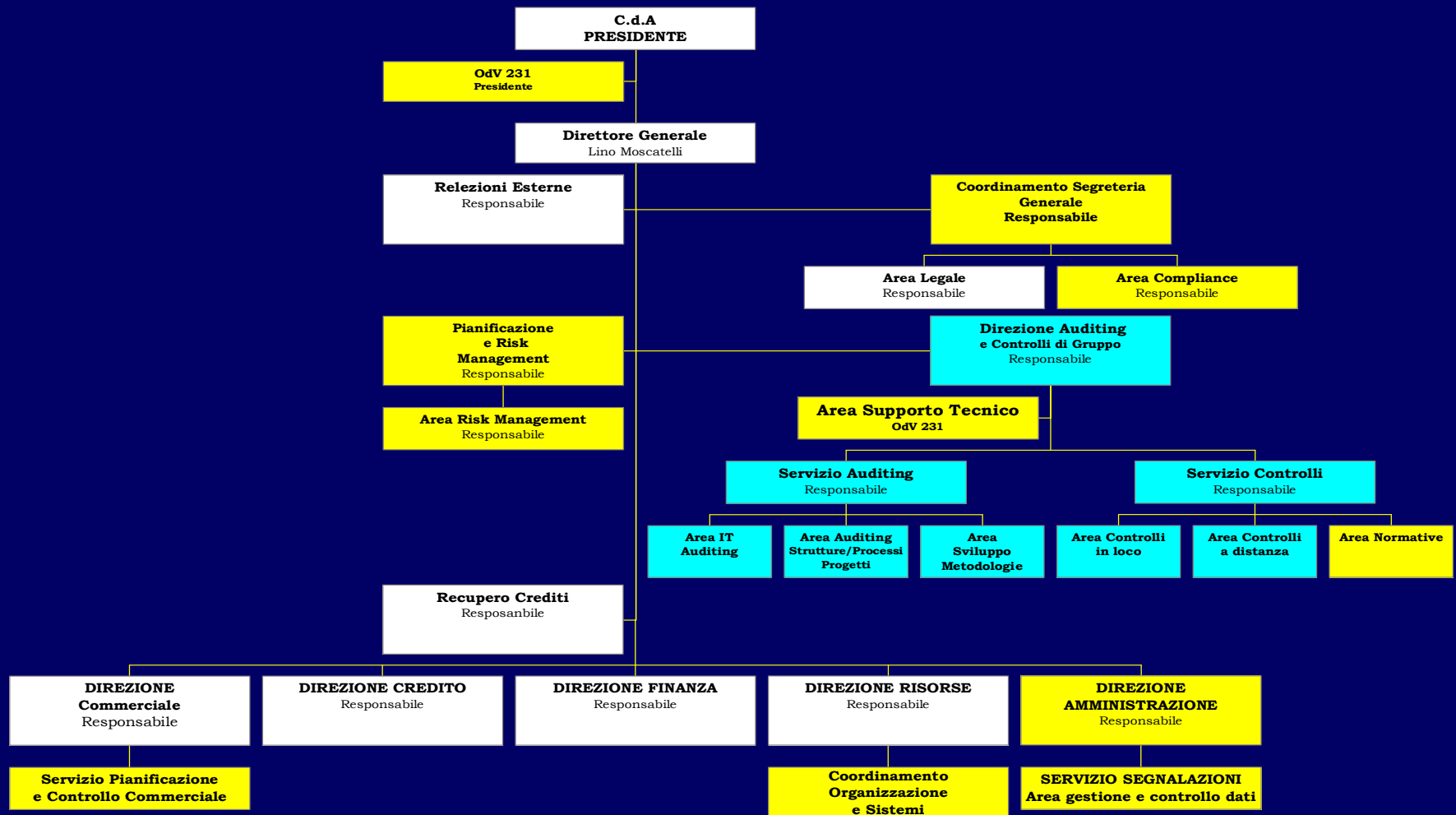
Hanno il primario compito di assicurare, nel continuo, la compliance delle attività e dei processi di competenza. Hanno pertanto la responsabilità di attivare i processi di adeguamento alla normativa. Costituiscono il controllo di primo livello sulla compliance. L'attribuzione della responsabilità dei presidi aziendali operativi sulle diverse normative è stabilita all'interno dei funzionigrammi aziendali.

da: Regolamento Compliance Gruppo Banca

- ❑ **REVISIONE INTERNA**
- ❑ **RISK MANAGEMENT:** fornisce dati inerenti il rischio di compliance e segnala eventi significativi di perdite, anomalie.
- ❑ **FUNZIONE ORGANIZZAZIONE:** governo dei processi conformi alla normativa esterna
- ❑ **FUNZIONE LEGALE :** assiste, anche tramite pareri preventivi, la banca nella valutazione dei rischi e nel contenzioso derivanti da violazioni della normativa esterna.

.....COME SIAMO

ORGANIGRAMMA Banca CR Firenze



FUNZIONIGRAMMA: COMPLIANCE

Funzione	Attività
COMPLIANCE (Analisi)	Assicura l'analisi/interpretazione della normativa esterna e la successiva identificazione/monitoraggio degli eventuali gap esistenti tra le regole/normative esterne e il sistema di regole interno all'organizzazione della Banca.
COMPLIANCE (Verifica)	Assicura la verifica dell'applicazione e del recepimento della normativa esterna da parte delle funzioni competenti.
COMPLIANCE (Prevenzione)	Assicura l'azione propositiva e consultiva per lo stimolo al cambiamento nei confronti delle funzioni aziendali impattate dalle variazioni delle normative di legge.

Funzione Internal Auditing

- Segnala alla Funzione Compliance eventi e anomalie sul rischio di compliance risultanti dall'esito delle proprie verifiche
- Si consulta con la Funzione Compliance sulle azioni da intraprendere per la prevenzione o il contenimento del rischio di compliance o su specifici contenuti sul reporting all'Alta Direzione /CdA nel rispetto delle reciproche autonomie e compiti
- **Si coordina con la Funzione Compliance nella pianificazione di eventuali test di compliance**
- Verifica le attività poste in essere dalla Funzione Compliance
- Richiede alla Funzione di Compliance consulenza e pareri nelle materie di competenza

Funzione Compliance

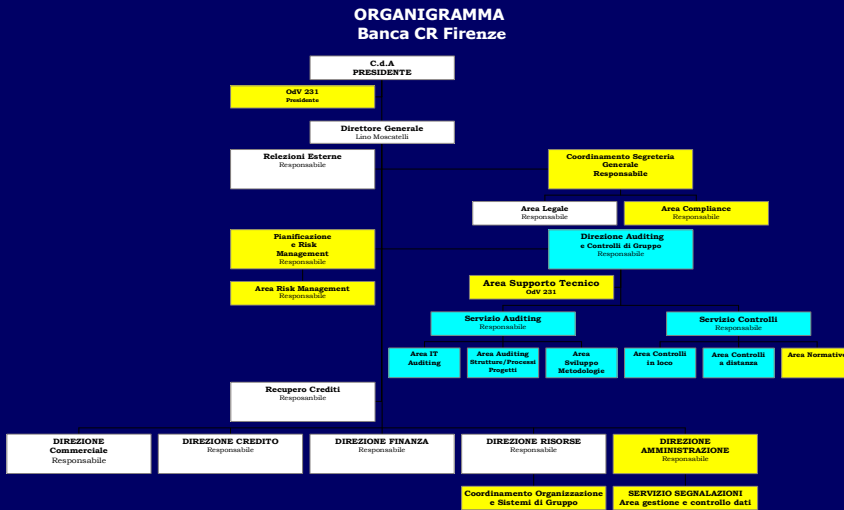
- Segnala alla Funzione di Internal Auditing ritardi e/o anomalie nell'applicazione della normativa da parte dei Presidi Aziendali Operativi e/o della Funzione Organizzazione e Sistemi di Banca CR Firenze.
- Mette a disposizione della Funzione Internal Auditing gli esiti delle proprie attività (report, dati, informazioni, ecc.)
- Si consulta con la Funzione Internal Auditing sulle azioni da intraprendere per la prevenzione o il contenimento del rischio di Compliance o su specifici contenuti del reporting all'Alta Direzione/CdA nel rispetto delle reciproche autonomie e compiti
- **Si coordina con la Funzione Internal Auditing per la pianificazione di eventuali test di compliance**

D.LGS. 231/2001

**IL RECEPIMENTO DELLA NORMATIVA E LA SUA
IMPLEMENTAZIONE NELLA REALTA' AZIENDALE HA
RAPPRESENTATO UN CONCRETO ESEMPIO DI DEFINIZIONE DI
UN MECCANISMO ORGANIZZATIVO STRUTTURATO E DI UN
SISTEMA DI CONTROLLO ARTICOLATO ED INTEGRATO**

UN MODELLO ORGANIZZATIVO UNICO

1) Modifiche e adeguamento negli assetti organizzativi e di controllo della Banca



- A) **ADOZIONE DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE**
- B) **NOMINA DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA**
- C) **CREAZIONE DELLA STRUTTURA DI SUPPORTO ALL'ODV NELLA DAECG**

2) Definizione e formalizzazione di processi operativi di misurazione e valutazione del rischio e di gestione dell'informazione

- A) **ATTRIBUZIONE DI COMPITI DI ADVICE ALLA FUNZIONE COMPLIANCE**
- B) **DEFINIZIONE E FOMALIZZAZIONE DI REGOLE PER LA PRODUZIONE DI NORMATIVA INTERNA A CARICO DI COS**

3) Reengineering dei processi di revisione interna

- A) **MODIFICHE E INTEGRAZIONI NELLE METODOLOGIE E STRUMENTI DI VERIFICA A CARICO DELLA DAECG**
- B) **DEFINIZIONE E FORMALIZZAZIONE DEL MODELLO DI CONTROLLO DELL'ODV**

SISTEMA DI CONTROLLO INTEGRATO D.LGS. 231/2001



CODICE ETICO

Principi generali di comportamento etico da adottare a livello di Gruppo

PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO CRF

Principi validi per ogni processo aziendale (separazione dei compiti, tracciabilità e documentabilità delle transazioni, oggettivazione dei processi decisionali, strutture organizzative ecc.) stabiliti dai Regolamenti Aziendali

PRINCIPI GENERALI DI COMPORTAMENTO AI FINI D.Lgs.231

Principi di comportamento comuni a tutti i processi da adottare nel rapporto diretto con la PA, con la Vigilanza, sia relativamente ai reati di corruzione PA che ai reati societari.

PROTOCOLLI SPECIFICI AI FINI D.Lgs. 231

Procedure specifiche stabilite dal Modello di Organizzazione idonee a prevenire i reati introdotti dal D. Lgs. 231

PROCEDURA AZIENDALE

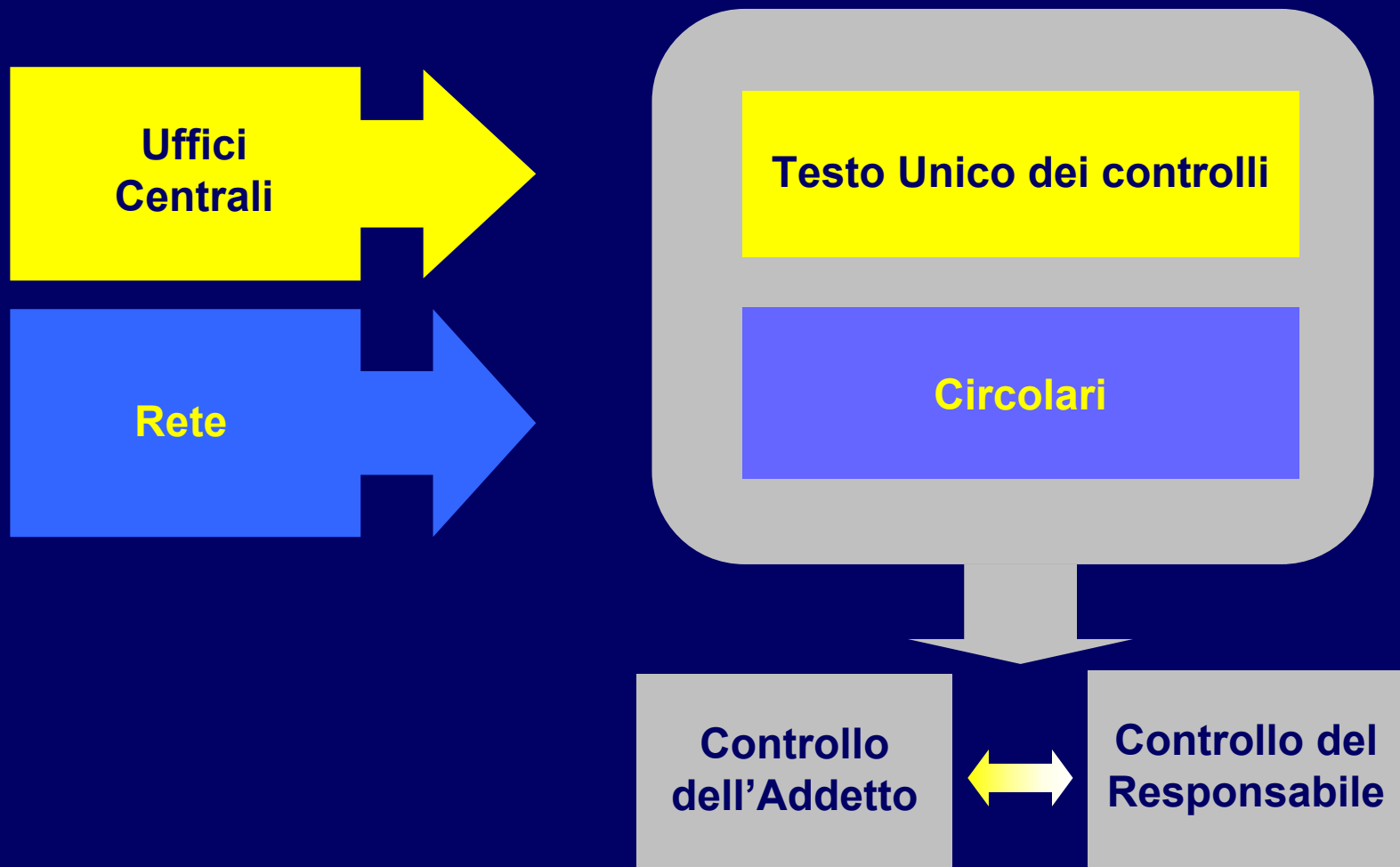
Attività di controllo previste dalle diverse procedure aziendali e normate nelle Circolari, nei Testi Unici dei Controlli ecc.

X

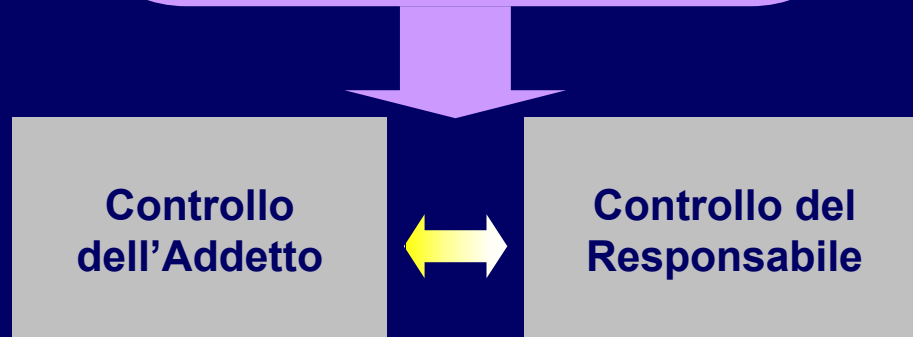
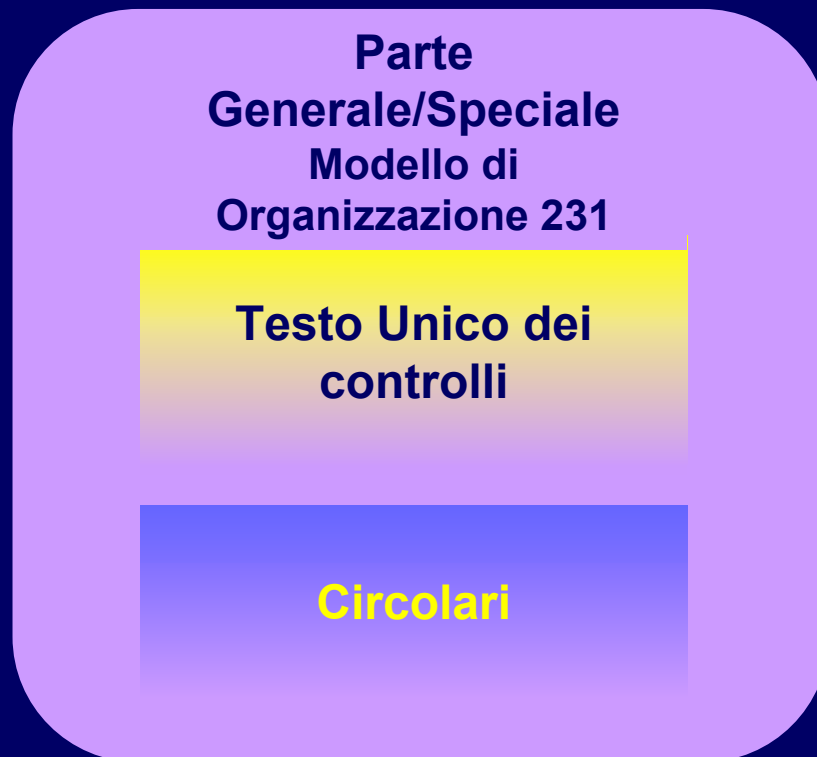
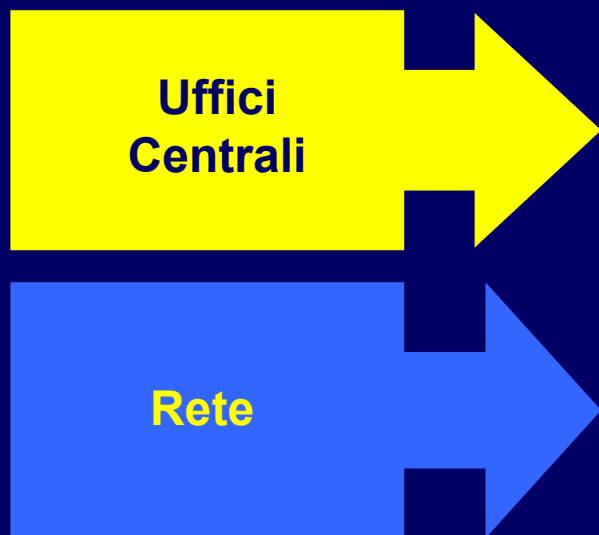
LA FUNZIONE DI INTERNAL AUDITING E LA FUNZIONE COMPLIANCE: COME SI RISOLVE IL PROBLEMA DELLA SOVRAPPOSIZIONE FUNZIONALE?

- ◆ **Struttura GRUPPO BANCA CR FIRENZE**
- ◆ **Auditing e Compliance: interazione o sovrapposizione?**
- ◆ **Il Modello di Governance e Controllo del Gruppo**
 - ▶ **L'Auditing e la Compliance: da Rischio Normativo a Rischio di Compliance**
 - ▶ **L'adozione del D.Lgs.231/2001: il Modello di Organizzazione e Gestione**
- ◆ **La mitigazione del rischio**
 - ▶ **I controlli di linea**
 - ▶ **La Revisione Interna**
 - ▶ **La Compliance**
- ◆ **Prossimi passi**

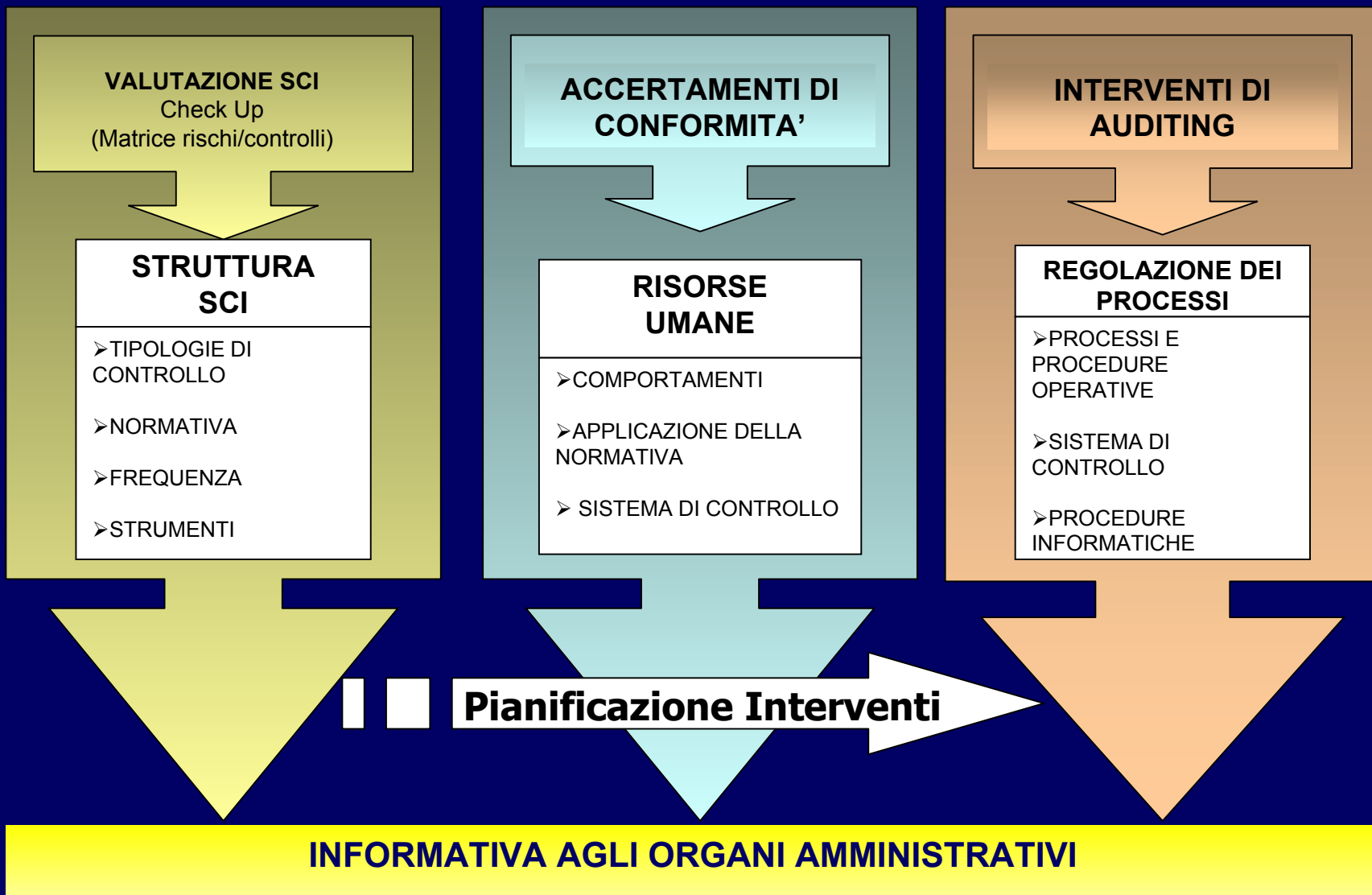
Come eravamo....



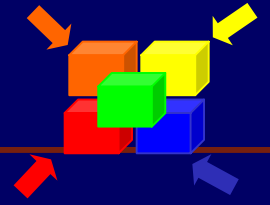
...Come siamo....



La mitigazione del rischio – La revisione interna



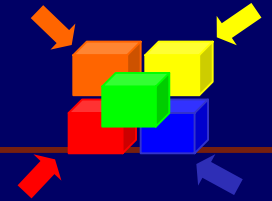




.....*COSA DEVE ANCORA FARE BANCA CR FIRENZE?*.....

...DELINEARE MEGLIO I COMPITI DELLA COMPLIANCE RISPETTO A QUELLI DELLA REVISIONE INTERNA:

- ✓ **EX ANTE:** A) ANALISI NORMATIVA ESTERNA E SUPPORTO CONSULENZIALE AI GDL DI PROGETTO IN TEMA NORMATIVO
- B) VALIDAZIONE NORMATIVA INTERNA (CONFORMITA' ALLA NORMA)
- ...
- ✓ **EX POST:** A) PARTECIPAZIONE ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI DI VERIFICA (TEST DI COMPLIANCE)
- B) MONITORAGGIO ATTIVITA' DI COMPLIANCE SVOLTE DAI PRESIDI AZIENDALI (FLUSSI INFORMATIVI)
- ...



.....*COSA DEVE ANCORA FARE BANCA CR FIRENZE?*.....

**.....NOMINARE IL COMPLIANCE OFFICERE RIPENSARE
ALL'ALLOCAZIONE DELLA FUNZIONE.....**

**...VALUTANDO ANCHE LA POSSIBILITA', IN OTTICA DI CRESCENTE
INTEGRAZIONE, DI EFFICIENTARE LA GOVERNANCE DEL
CONTROLLO ACCENTRANDO IN UN COMITATO CON COMPITI E
RESPONSABILITA' ALLARGATI, DIVERSE PRESCRIZIONI
NORMATIVE.....**

.....IL RISCHIO, ALTRIMENTI, E' DI SOVRAPPOSIZIONE

**.....TRA DIVERSI ORGANISMI DI CONTROLLO PREVISTI
DALLE DIVERSE NORMATIVE ESTERNE.....**