

Identikit del Compliance officer

L'aumento della complessità del quadro in cui operano gli istituti finanziari ha condotto a una crescente produzione normativa che impone, oggi più che mai, la presenza di Compliance officer con particolari competenze umane e professionali per un'attività dinamica e sfidante.

Il presente delle attività finanziarie è determinato da una spiccata cultura dei regolamenti e della trasparenza. Il rispetto di doveri, l'adesione a norme, regole e codici comportamentali innalzati a standard omologati più che condivisi, orienta le scelte dell'intermediario finanziario in un orizzonte temporale che, per l'estrema 'volatilità normativa', si è presentata spesso a progettualità limitata. Ciò ha fatto sì che in passato molti operatori privilegiassero soluzioni di immediata spendibilità, a detrimento di un approccio più strategico, incentrato sulla formazione.

Negli ultimi dieci anni le imprese finanziarie attive in Svizzera si sono dovute reinventare. Interpreti del complesso impianto di norme esterne, le imprese finanziarie si sono dotate internamente di un corpo normativo accessibile e comprensibile a tutti, di procedure chiare e non troppo laboriose e di un Sistema di Controllo Interno funzionante. L'integrità della stessa organizzazione è influenzata direttamente dalle scelte strategiche,

andando a ripercuotersi sulle attività e sull'intera cultura aziendale. È dunque facile comprendere come il concetto di compliance sia strettamente collegato a quello di rischio. La cultura aziendale, nel caso specifico della compliance, include la diffusione della consapevolezza del fattore di rischio e dell'errore per tutti i collaboratori. L'approccio alla conformità va riscritto in chiave qualitativa, suggerendo di affiancare all'osservanza l'osservazione e al controllo la consapevolezza.

Tale approccio ha evidentemente il pregio di riqualificare il fattore umano, imprescindibile in seno all'organizzazione. Sempre più dunque, le autorità e gli stessi istituti finanziari tendono a favorire la professionalizzazione delle attività di tutti i collaboratori della banca, affinché il postulato dell'orientamento delle attività ai rischi si realizzi favorevolmente.

Le aziende nel loro insieme devono garantire conformità alle normative. Questo aspetto, oggi più che mai appare scontato. Perché allora prevedere una funzione al proprio interno che si occupi della

conformità legale? Si tratta di una moda destinata a scomparire?

«Non si tratta di una moda o di un esercizio alibi, ma di un'esigenza che è ormai profondamente radicata nel contesto giuridico svizzero e internazionale. Tale esigenza è imposta per prevenire rischi che sono reali e non passeggeri. Lo sviluppo che ha caratterizzato la funzione compliance si può descrivere come un processo di "non ritorno" a fronte di un mondo sempre più complesso, contraddistinto da forti interazioni e da dinamiche sofisticate» afferma Tamara Erez, avvocato e responsabile del Centro di Competenze Legal & compliance del Centro di Studi Bancari, «A questo proposito, va osservato come gli stessi legislatori e regolatori si trovino talora a "rincorrere" gli sviluppi del mondo finanziario e dei mercati. Per considerare un ambito di attività diverso da quello classico dell'antiriciclaggio, si pensi all'ambito "market compliance" e agli sforzi dei regolatori a livello mondiale di proteggere l'integrità dei mercati da tentativi di manipolazione abusiva con tecniche sempre più fantasiose». Ma del resto, prosegue l'avvocato Erez «Un'immagine un po' ardita mi è stata proposta tempo fa da un Compliance officer, che paragonava le disposizioni legislative e regolamentari a beni ad "alto tasso di deperibilità" con una "data di scadenza" inferiore rispetto al passato. È evidente come in un simile contesto sia sempre più importante una funzione che si occupi della conformità delle aziende attive nel settore finanziario al contesto normativo e regolamentare, come detto in costante cambiamento».

Esempi della complessità che la funzione 'compliance' è arrivata oggi a ricoprire in

Struttura del Cas Compliance in Financial Services Csb/Unige/Hsg

Moduli	Durata	Crediti Etc
C1 Quadro legislativo e regolamentare	20	3
C2 Know Your Customer: Lotta contro il riciclaggio e la corruzione	36	4
C3 Prodotti bancari e finanziari	30	4
C4 Servizi d'investimento commercio di valori mobiliari e condotta sul mercato	36	4
C5 Funzione compliance	32	4
Giornata compliance	8	1

Per maggiori informazioni e dettagli: www.cas-compliance.ch

seno al settore finanziario non mancano.

«L'esempio principe è quello degli sviluppi in ambito 'cross border'. Già in passato la Finma e i suoi predecessori hanno sanzionato istituti assoggettati in presenza di lacune riscontrate nel trattamento dei rischi legati al diritto estero. Alla luce dell'aumento delle attività internazionali degli ultimi anni, la Finma richiede oggi un attento monitoraggio dei rischi giuridici e di reputazione insiti nelle operazioni transfrontaliere aventi per oggetto prestazioni finanziarie. Infatti, per quanto la normativa sulla vigilanza non sancisca un obbligo diretto ed esplicito degli assoggettati di ottemperare al diritto estero, a certe condizioni, le violazioni delle prescrizioni estere magari commesse da clienti di istituti finanziari svizzeri, possono assumere rilevanza anche per il diritto svizzero e l'istituto stesso attivo in Svizzera. Una compliance chiamata a misurarsi quindi con aspetti di conformità al diritto svizzero, ed estero, formulando un modello di prestazioni conforme al diritto dei mercati esteri di riferimento» prosegue la Erez.

Da un decennio la figura professionale del Compliance officer (Co) ha esteso il suo spazio d'azione nelle imprese che operano nel settore finanziario. Storicamente, il Co vantava una solida formazione giuridica, è ancora così? «Non credo. Lo dimostrano i molti Co attivi anche sulla nostra piazza finanziaria che hanno un background formativo diverso alle spalle senza essere svantaggiati nell'esercizio della propria funzione. Per poter inquadrare in modo corretto una fattispecie sotto il profilo normativo, occorre anzitutto capire il contesto economico e talora commerciale in cui si è svolta l'operazione oggetto di analisi. In questa fase sono utili altri tipi di formazione, ad esempio quella economica e/o bancaria. Una formazione giuridica sarà, piuttosto, di aiuto nella fase successiva, ossia quella di categorizzazione e di inquadramento di quanto si è analizzato. Ciò detto, chi intende intraprendere l'attività di Co deve partire dal presupposto che un solo ambito formativo non sarà ad ogni modo sufficiente per consentirgli di adempiere al meglio alla propria funzione, è divenuto imprescindibile ampliare in modo costante e continuo le proprie conoscenze e mantenersi aggiornati sugli sviluppi che caratterizzano il proprio settore di attività» afferma la responsabile.

Tradizionalmente il Co era destinato – e in molti casi lo è tuttora – ad occuparsi

principalmente di normativa antiriciclaggio e di aspetti di diligenza formale. Ma quali sono i compiti che sono attribuiti oggi al Compliance officer?

«Nel contesto attuale, gli ambiti di attività del Co si sono anzitutto notevolmente ampliati rispetto al passato. Sotto quest'aspetto il Co è chiamato a svolgere un ruolo particolarmente sfidante, dovendosi occupare di ambiti molto variegati, che vanno dall'antiriciclaggio alla conformità in ambito di prodotti e mercati, alla conformità in ambito cross border, incluso l'ambito fiscale. Questo vale a maggior ragione nelle strutture finanziarie di taglia ridotta, nelle quali non è possibile una specializzazione delle risorse in questo o quell'altro ambito di attività. A fronte di questo quadro, nel contesto di 'fertilità normativa' al Co si richiede una sempre maggiore interdisciplinarietà, oltre, come già menzionato, la necessità di essere aggiornato in modo continuo» prosegue la Erez, «Sotto un'altra angolazione, la proliferazione normativa, con i conseguenti impatti sui modelli di business degli intermediari finanziari, comporta che, al compito tradizionale della soluzione dei problemi specifici del quotidiano, il Co debba affiancare quello di costante supporto al top management nelle visioni strategiche di medio e lungo periodo».

In funzione dei compiti menzionati, le competenze che un Co è chiamato a sviluppare sono dunque molteplici. Oltre a possedere la necessaria preparazione tecnica, deve dimostrare di avere capacità personali anzitutto di mediazione e di persuasione oltre che conoscenze di più lingue. Basti pensare alla realtà plurilinguistica del nostro Paese e al fatto che non tutte le normative di riferimento siano reperibili in tutte le lingue ufficiali. A questo proposito l'esperta aggiunge: «Il compito principale del Co non è certo quello di reprimere, bensì quello di anticipare e mitigare i rischi che lo concernono. Tale obiettivo può essere raggiunto solo in presenza di un contesto di dialogo aperto e di atteggiamento tempestivo, realistico e attento all'ascolto oltre che di conoscenza della realtà operativa in cui agisce. Da ultimo, il ruolo propulsivo e preventivo del Co può dispiegarsi appieno a condizione che il management coinvolga tempestivamente la funzione compliance sin dalla fase di ideazione dei progetti e non soltanto nella fase conclusiva. Se il Co sa individuare anticipatamente gli sviluppi del con-



Tamara Erez, avvocato e responsabile del Centro di Competenze Legal & Compliance del Csb.

testo regolamentare, ciò può tradursi in un vantaggio competitivo».

Il settore finanziario è confrontato con notevoli investimenti destinati alle attività di controllo e gestione dei rischi. Pur essendo per loro natura queste attività indipendenti dalle unità di business, è possibile per l'azienda misurare in qualche modo le attività del Co in termini di benefici? «La prevenzione e mitigazione del rischio è senz'altro difficilmente traducibile in cifre. Ci sono correnti di pensiero secondo cui ciò che non risulta misurabile non è né gestibile né controllabile. Questa posizione tende a misconoscere alcune fra le componenti più importanti del fattore 'rischio', ossia l'invisibilità, la complessità dei processi di selezione e l'incertezza. Molto più immediato è, al contrario, concretizzare i rischi di un Co non sufficientemente formato ed efficiente, o di un presidio compliance composto da risorse insufficienti o un sistema tecnologico superato. Sono noti al pubblico i casi di banche che, per lacune al proprio sistema di controllo interno e per inosservanza di norme estere, sono state chiamate a dover rispondere pagando cifre esorbitanti con importanti ricadute anche sulla propria reputazione. È pertanto necessario condurre un'analisi più qualitativa e a lungo termine nel considerare il rapporto costi/benefici, avendo ad esempio a mente quanto si diceva prima sul ruolo della funzione compliance come uno strumento per tradurre la necessità di compliance in un'opportunità di maggiore competitività» conclude la responsabile del Centro di Studi Bancari.

Federico Introzzi