

La normativa antiriciclaggio e il nuovo Sistema dei controlli interni

Money laundering regulation and the new internal control system

La terza direttiva antiriciclaggio ha comportato un profondo mutamento della politica di vigilanza, valorizzando l'autoregolamentazione degli intermediari, e il d.lgs 231 del 2007 ha di conseguenza imposto una profonda revisione delle procedure operative e del sistema dei controlli interni. I nuovi processi operativi disegnati dagli intermediari avranno un approccio basato sul rischio e la gestione di quest'ultimo sarà affidato a metodologie oggettive di misurazione/valutazione in capo a più funzioni di controllo necessariamente coordinate fra loro.

Ranieri Razzante

Università Mediterranea
di Reggio Calabria

Elisa Dellarosa

Banca Malatestiana Credito
Cooperativo

The Third Money Laundering Directive has led to a radical change in the supervisory policy, valuing intermediaries' self-regulation, and the Legislative Decree 231 of 2007 has imposed a thorough review of operational procedures and of internal control system. The new process designed by intermediaries will have a risk-based approach and the risk management will be entrusted to objective methods of measurement managed by different corporate functions strictly coordinated.

1 Introduzione

Le ormai copiose pubblicistica e dottrina che hanno seguito l'emanazione della normativa antiriciclaggio del novembre 2007, ancora in attuazione a causa delle numerose deleghe ivi contenute, hanno incentrato la loro attenzione, quasi totalitaria, sugli aspetti legali e di compatibilità normativa¹ che investono per lo più profili di «politica del diritto» e di ricadute delle prescrizioni normative sulle singole categorie dei soggetti onerati dalle medesime.

Pare invece a chi scrive non sufficientemente indagato il profilo giuseconomico del complesso corpus normativo che si va delineando. Ci si riferisce, nello specifico, ai riverberi sui sistemi di controllo, vieppiù sulle procedure e i processi, dei quali gli adempimenti antiriciclaggio sono pregni. La normativa de qua, più oggi che nel passato, li considera parte integrante dell'adempimento; in un rapporto «fine-mezzo» tra di loro, in un altro di «causa-effetto» nell'approccio sanzionatorio (e di rischio).

È il cosiddetto «effetto terza direttiva». Un provvedimento che «procedimentalizza» ancor di più che in passato le fasi che vanno dall'instaurazione del rapporto con la clientela alla sua profilatura, che ne renda un vero e proprio identikit all'intermediario.

Keywords: anti-money laundering, Internal audit.

Jel codes: G21, G28

¹ Da ultimo, R. Razzante, *Commentario alle nuove norme contro il riciclaggio*, Cedam, Padova, 2008.

L'approccio basato sul rischio esaspera i concetti di flussi informativi, sistemi di controllo, compliance, efficacia ed efficienza delle procedure, affidandone la cura, con tanto di inversione dell'onere probatorio, ai soggetti obbligati.

In un *laissez faire* solo apparente, dato che l'autorganizzazione (nell'adozione delle scelte e delle opzioni metodologico-applicative) è ben governata da principi («idoneità ed appropriatezza») che sono fotografati, in uno con la «proporzionalità», nell'art. 3 del d.lgs. 231 del 2007².

2 Il contesto normativo e le politiche di vigilanza

Le misure di prevenzione e contrasto del riciclaggio e del finanziamento al terrorismo formano un articolato complesso di principi, standard, accordi, convenzioni e dichiarazioni che abbracciano l'ordinamento di numerosi Stati aderenti agli organismi internazionali³.

La dimensione transnazionale del fenomeno richiede infatti strumenti di cooperazione e intervento che rendano uniformi e livellate le discipline domestiche. Fra gli atti più significativi annoveriamo le 40 Raccomandazioni Gafi per la strategia complessiva dei controlli ai fini della prevenzione del riciclaggio.

² Questa norma, che riprende quanto affermato dalla direttiva, sia nei considerando che nell'articolato, è il paradigma della nuova impostazione della prevenzione del riciclaggio.

³ Per una precisa ricostruzione si veda E. Cassese, «Il sistema delle fonti» in *Lineamenti della disciplina internazionale di prevenzione e contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo*, a cura di M. Condemi e F. De Pasquale, Quaderni di Ricerca Giuridica, Banca d'Italia, Roma, 2008.

claggio, le 9 Raccomandazioni Speciali Gafi per contrastare il finanziamento del terrorismo internazionale, le linee guida Fatf/Gafi per l'applicazione del risk based approach⁴, i Core Principles del Comitato di Basilea e la relativa metodologia⁵.

Il modello normativo comunitario, parallelamente delineatosi, si compone di importanti direttive ispirate ai principi internazionali: le direttive 91/308/Cee e 2001/97/Ce che fissano gli obblighi fondamentali a carico di intermediari finanziari e professionisti, la direttiva «consolidata» 2005/60/Ce che accoglie le Raccomandazioni del Fatf/Gafi e la direttiva 2006/70/Cee che ne integra le misure di attuazione.

Il disegno positivo nazionale, di naturale derivazione comunitaria, si compone di atti aventi forza di legge, tra cui il d.lgs. 231/07, che ha dato ingresso nell'ordinamento alle misure della Terza direttiva, e di atti di rango secondario emanati dalle Autorità amministrative e di Vigilanza.

Il passaggio dall'approccio rule-based all'approccio risk-based comporta un importante cambiamento per il nostro assetto normativo⁶ e in questo contesto si iscrive l'azione della Vigilanza e il nuovo approccio regolamentare di Banca d'Italia.

Come previsto dall'art. 20 del d.lgs. 231/07, gli obblighi di adeguata verifica della clientela che si appuntano in capo agli intermediari sono assolti commisurandoli al rischio di riciclaggio che si reputa connesso alle differenti fattispecie operative. La collaborazione attiva degli intermediari nella lotta al riciclaggio comporta l'adozione di politiche, procedure e sistemi di controllo finalizzati alla realizzazione di un modello organizzativo proprietario incardinato sulla valutazione interna del rischio. Se l'adozione di tali misure organizzative rappresenta da un lato l'adempimento delle prescrizioni del d.lgs. 231/07, dall'altro lato essa si caratterizza come elemento di confronto con la Vigilanza.

Assistiamo così alla formazione di un nuovo ambiente regolamentare, animato dalla soft law internazionale, da best practices e guidelines a cui si ispirano i provvedimenti organizzativi che ogni intermediario dovrà adottare. Dai principi comunitari di autoregolamentazione e proporzionalità discende la salvaguardia dell'autonomia decisionale dell'intermediario, che modellerà procedure e controlli interni coerentemente con le proprie specificità dimensionali e operative, in funzione del rischio stimato.

In tale contesto la Vigilanza interagisce con gli intermediari, stimolando il miglioramento delle strutture organizzative, dei processi e del sistema dei controlli, favorendo la diffusione di buone pratiche.

Vi è un allineamento di obiettivi fra controllori e controllati ovvero la ricerca di una compatibilità dei principi regolamentari con i criteri del management: la sana prudente gestione è garanzia di stabilità per la Banca d'Italia e diviene al tempo stesso paradigma di governo aziendale per i vertici⁷. Il secondo pilastro dell'Accordo di Basilea⁸ formalizza la delega dell'autocontrollo ai controllati, evidenziandosi così il passaggio della vigilanza prudenziale da un approccio strutturale (previsione di obblighi e requisiti patrimoniali minimi) ad un approccio di self regulation nel processo di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale attuale e prospettica rispetto ai rischi stimati (Icaap – Internal Capital Adequacy Assessment Process).

Tale policy di vigilanza ricorre nel quadro normativo del contrasto al riciclaggio: la promozione di meccanismi di controllo privati, l'incentivo all'adozione di provvedimenti organizzativi specifici, la suasion verso la definizione di procedure interne e sistemi di autodisciplina caratterizzano le direttive comunitarie e il d.lgs. 231/07.

Se compito dell'Autorità di Vigilanza è verificare l'efficacia del sistema adottato dall'intermediario, d'altro canto essa si pone come mentore per guidarlo nella progettazione. Tale ruolo viene a definirsi con maggior chiarezza nell'ambito del processo di controllo prudenziale (Srp – Supervisory Review Process) e in particolare nel procedimento di revisione e valutazione svolto da Banca d'Italia (Srep – Supervisory Review and Evaluation Process)⁹.

3 Le due facce del d.lgs. 231/07

Nell'ambito del d.lgs. 231/07 possiamo individuare due ordini di precetti: i primi di indubbia cogenza, caratterizzati da tassatività e completezza nel disposto normativo, i secondi pur sempre imperativi, tuttavia caratterizzati da indefinitezza della fattispecie, da una certa apertura all'autoregolamentazione e dalla vaghezza tipica delle «norme in bianco».

Alla prima tipologia afferiscono gli obblighi in tema di limitazione all'uso del contante e dei titoli al portatore, divie-

⁴ Tutti reperibili su www.fatf-gafi.org

⁵ Reperibili su www.bis.org

⁶ Per una completa analisi si veda P. Fratangelo, «L'approccio basato sul rischio nella normativa antiriciclaggio», in *Bancaria* n. 2/2009.

⁷ Cfr. A. Carretta, P. Schwitzer, «La vigilanza bancaria dopo i controlli interni: verso la consulenza regolamentare e il knowledge management», in *Bancaria* n. 2/2004.

⁸ Recepito nelle *Nuove Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*, Banca d'Italia, Circ. 263/06.

⁹ Ciò si evince dalla Parte I, Sez. I, Cap. II della *Guida per l'attività di vigilanza*, Banca d'Italia, Circ. 269/08.

to di conti e libretti di risparmio anonimi, obblighi di comunicazione al Mef delle infrazioni e obblighi di registrazione¹⁰.

Alla seconda tipologia afferiscono gli obblighi di adeguata verifica, di segnalazione delle operazioni sospette, di adozione delle procedure interne e delle misure di controllo atte a prevenire il rischio di riciclaggio, di formazione, di valutazione e di gestione del rischio¹¹.

Vediamo quindi che nella prima cerchia ricadono provvedimenti ben definiti sotto il profilo oggettivo, che l'intermediario adotta in ottemperanza al disposto normativo senza alcun margine di arbitrio (quindi senza rischio di errore), talché nel prosieguo saranno sic et simpliciter denominati adempimenti.

La seconda cerchia di norme include provvedimenti che l'intermediario realizza nell'ambito di un piano di autoregolamentazione, secondo valutazioni soggettive, stimando l'esposizione al rischio di riciclaggio e orientandosi in funzione del proprio livello di tolleranza. In tal caso l'intermediario gode di ampi margini di discrezionalità sugli aspetti qualitativi (a rischio di inadeguatezza), in quanto gli obblighi sono di natura prevalentemente organizzativa, procedurale e di controllo. Appare chiaro che tali provvedimenti rientrano nel più ampio processo di governo dei rischi, così come concepito dal secondo pilastro di Basilea. Per ciò tali obblighi possono ben essere denominati misure di gestione del rischio.

Il d.lgs. 231/07 rivela così due anime corrispondenti ad una diversa intonazione di politica legislativa.

Da un lato introduce (rectius: conferma) secchi obblighi di conformità relativi alla prestazione dell'attività bancaria, vale a dire adempimenti dal contenuto indubbio a cui gli operatori devono indifferenziatamente ottemperare. L'approccio, eredità del passato, è quello della l. 197/91, le fattispecie sono chiuse, permanenti e il destinatario della normativa non gode di libertà interpretativa sui profili applicativi.

Dall'altro lato il decreto introduce obblighi di carattere organizzativo, di governo e di controllo, dal contenuto solo parzialmente determinato, individuati per finalità, a cui gli operatori devono ottemperare ciascuno sulla scorta di un'autoanalisi, adottando misure di gestione del rischio che dovranno rivelarsi alla prova dei fatti adeguate e per questo

mutevoli. L'approccio, figlio del tempo, è quello della nuova vigilanza prudenziale e del Nuovo Accordo di Basilea.

4 Il rischio di riciclaggio: classificazione e configurazioni

Adottando una visione risk-based, appare utile indagare i caratteri distintivi del rischio di riciclaggio, che la normativa di settore non definisce compiutamente. La Vigilanza ribadisce che fra i rischi presidiati dal Sistema dei controlli interni rientra anche il «rischio di riciclaggio»¹².

Attenendoci alla classificazione e nomenclatura introdotta dall'Accordo di Basilea¹³, possiamo ricondurre il rischio di riciclaggio ai rischi operativi¹⁴. Nell'ambito del genus «rischio di riciclaggio» è possibile individuare differenti species:

- rischio di ricorrenza del reato di riciclaggio ad opera di terzi che utilizzano l'intermediario e il sistema finanziario per scopi criminali,
- rischio di ricorrenza del reato di riciclaggio ad opera di terzi e dipendenti infedeli collusi (dolo omissivo nella mancata segnalazione di operazione sospetta),
- rischio di inadeguatezza del modello organizzativo, delle procedure interne e del sistema dei controlli (conseguente mancata segnalazione per colpa lieve o colpa grave di operazione rivelatasi sospetta),
- rischio di disfunzione di procedure informatiche, corruzione di archivi, inadeguatezza delle infrastrutture tecnologiche (conseguente mancata segnalazione per colpa lieve o colpa grave di operazione rivelatasi sospetta).

Il rischio di riciclaggio, dunque, nella componente di rischio legale è riconducibile ai rischi operativi. Tuttavia esso espone l'intermediario anche a significativi danni reputazionali, configurandosi così anche come rischio di immagine. Rileviamo conseguentemente che il rischio di riciclaggio è un tipico rischio di non conformità.

Nel documento sulla compliance del Comitato di Basilea¹⁵ e nelle Istruzioni di vigilanza di Banca d'Italia¹⁶ è riportata una definizione del rischio di compliance in termini di possibilità di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione

¹⁰ Ex artt. 36, 37, 40, 49, 50, 51 d.lgs. 231/07.

¹¹ Ex artt. 3, 15, 18, 19, 20, 41, 52, 54 d.lgs. 231/07.

¹² Cfr Banca d'Italia, *Istruzioni operative per l'individuazione di operazioni sospette*, Roma, 2001.

¹³ Allegato A, Tit. III, Cap. I, Circ. 263/06 cit.

¹⁴ «Per rischio operativo si intende il rischio di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni. Rientrano in tale tipologia, tra l'altro, le perdite derivanti da frodi, errori umani, interruzioni dell'operatività, indisponibilità dei sistemi, inadempienze contrattuali, catastrofi naturali. Nel rischio operativo è compreso il rischio

legale, mentre non sono inclusi quelli strategici e di reputazione». Banca d'Italia, Tit. II, Cap. 5, Circ. 263/06 cit.

¹⁵ Basel Committee on Banking Supervision, *Compliance Function in Banks*, 2005.

¹⁶ Banca d'Italia, *Disposizioni di vigilanza, La funzione di conformità (compliance)*, Roma, 2007.

conseguentemente alla violazione di norme imperative (di legge o regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina). Il rischio compliance è costituito da una componente reputazionale e da una componente di natura legale. Appare nitida l'inter-

sezione tra rischio compliance e rischio operativo, dove l'area di comune dominio è rappresentata dai rischi legali¹⁷.

Le declinazioni del rischio di riciclaggio inteso come rischio di compliance sono dunque: rischio di sanzioni giudiziarie o amministrative per la violazione delle norme di settore,

Architettura del sistema dei controlli interni

La ricostruzione ragionata del Sistema deve tenere conto, ad oggi, della moltiplicazione delle funzioni di controllo e dei recenti interventi normativi sul tema.

Nell'attesa dell'annunciato riordinamento della disciplina¹, è necessario progettare il Sistema dei controlli interni sviluppando sinergie fra unità organizzative assegnatarie di funzioni di controllo e garantendo il coordinamento fra l'esecutivo e gli organi aziendali che svolgono istituzionalmente attività di verifica e supervisione.

Attualmente il Sistema dei Controlli Interni si articola nelle seguenti componenti:

1 funzioni di controllo lato sensu assegnate agli organi societari,

a organo con funzioni di controllo (collegio sindacale o consiglio di sorveglianza o comitato per il controllo sulla gestione), istituzionalmente titolato allo svolgimento delle attività di controllo sulla regolarità della gestione aziendale²,

b organo con funzioni di supervisione strategica (consiglio di amministrazione), incaricato di verificare l'aderenza dell'attività dell'organo di gestione (amministratore delegato o direttore generale) rispetto alle strategie e alle politiche definite, accertandosi che le responsabilità siano correttamente allocate, che i flussi informativi siano accurati e tempestivi e che il sistema dei controlli interni si mantenga efficiente ed efficace³,

2 funzioni di controllo assegnate alle unità organizzative aziendali,

a funzione di controllo diffuso (di linea), diretta ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni⁴,

b funzione di controllo sulla gestione del rischio (risk management), che concorre alla definizione di metodologie per la misurazione del rischio, verifica il rispetto dei limiti assegnati alle funzioni operative e controlla la coerenza dell'operatività delle business unit con gli obiettivi di rischio-rendimento assegnati⁵,

c funzione di conformità (compliance), che svolge le attività di identificazione nel continuo delle norme applicabili, di misurazione e valutazione dell'impatto sull'attività della banca, di formulazione delle proposte organizzative, di predisposizione di flussi informativi, verifica l'efficacia dei provvedimenti organizzativi adottati⁶,

d funzione di revisione interna (internal audit), volta a individuare andamenti anomali, violazioni delle procedure e della regolamentazione, nonché a valutare la funzionalità del complessivo Sistema dei controlli⁷,

e funzione referente del processo di autovalutazione attuale e prospettiva dell'adeguatezza patrimoniale (Icaap)⁸,

f funzione di controllo di conformità alle norme attuative della MiFid⁹,

g funzione di gestione del rischio prevista dalla MiFid¹⁰,

h funzione di revisione interna prevista dalla MiFid¹¹,

3 funzioni di controllo contabile assegnata a soggetti esterni.

Sotto il profilo strettamente funzionale e metodologico, le tipologie di controllo sono altresì classificabili come segue:

■ controlli istituzionali, di cui al punto 1)

■ controlli di primo livello, di cui al punto 2) sub a

■ controlli di secondo livello, di cui al punto 2) sub b, c, e, f, g

■ controlli di terzo livello, di cui al punto 2) sub d, h.

A latere del Sistema dei controlli interni, nell'accezione della normativa di vigilanza, vivono strutture e funzioni di controllo istituite da normative ad hoc. Fra questi riveste particolare importanza l'Organismo di vigilanza ex d.lgs. 231/01, di cui si dirà in appresso.

Giova evidenziare come nell'attività di contrasto al riciclaggio si attivino tutte le parti del Sistema dei controlli interni¹², affinché sia assicurato un presidio dell'integrità aziendale ad ogni livello, mediante l'utilizzo di svariati strumenti e metodologie di prevenzione del reato.

Il d.lgs. 231/07 fa insistente richiamo alle attività di controllo, tuttavia in forma atecnica, tenuto conto dell'ampiezza dei destinatari della normativa. Resta inteso che l'intermediario finanziario dovrà guardare al proprio Sistema dei Controlli Interni tout court, progettando interventi per irrobustirlo e adeguarlo alle finalità previste dal d.lgs. 231/07. Tutte le funzioni di controllo saranno pertanto coinvolte in tale missione, coerentemente con l'organizzazione aziendale.

Val la pena di segnalare il portato dell'art. 52 del decreto, pur di equivoca formulazione, per l'estensione delle responsabilità degli organi di controllo. Se non è a tutt'oggi acclarato quali figure rientrino nel novero dei «soggetti incaricati del controllo di gestione comunemente denominati»¹³, certamente si può dire che la disposizione rafforza la missione dell'organo societario (collegio sindacale, consiglio di sorveglianza, comitato di controllo di gestione). Per quanto attiene alla previsione di sanzione penale, ad opera dell'art. 55, è bene fare rinvio ad altri studi per l'indagine di profili sistematici estremamente delicati¹⁴.

¹ «[...] è ora necessario procedere a un riassetto delle vigenti istruzioni di vigilanza in materia di controlli interni per ricondurre ad unità e coordinare i diversi interventi che hanno interessato nel tempo la materia. [...] Occorre ora restituire organicità, unitarietà e completezza alla materia, coordinando le diverse iniziative normative e rivedendo la disciplina vigente per tenere conto dell'evoluzione del contesto in cui le banche operano» A.M. Tarantola, *Il sistema dei controlli interni nella governance bancaria*, Roma, 2008.

² Il ruolo dell'organo con funzioni di controllo o collegio sindacale è descritto nelle *Istruzioni di Vigilanza per le Banche*, Tit. IV, Cap. I, Par. I, emanate da Banca d'Italia con Circ. 229/99, nelle *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le Banche*, Tit. I, Cap. I, Par. 2.3 emanate da Banca d'Italia con Circ. 263/06 ed infine all'art. 10 del Regolamento Congiunto emanato da Banca d'Italia e Consob il 29/10/07.

³ Il ruolo dell'organo con funzioni di supervisione strategica o consiglio di amministrazione è descritto nelle *Istruzioni di Vigilanza per le Banche*, Tit. IV, Cap. I, Sez. IV, emanate da Banca d'Italia con Circ. 229/99, nelle *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le Banche*, Tit. I, Cap. I, Par. 2.1 emanate da Banca d'Italia con Circ. 263/06 ed infine all'art. 8 del Regolamento Congiunto emanato da Banca d'Italia e Consob il 29/10/07.

⁴ Cfr. *Istruzioni di Vigilanza per le Banche*, Tit. IV, Cap. I, Sez. II, Par. I, emanate da Banca d'Italia con Circ. 229/99.

⁵ Cfr. *Istruzioni di Vigilanza per le Banche*, Tit. IV, Cap. I, Sez. II, Par. I, emanate da Banca d'Italia con Circ. 229/99.

⁶ Cfr. Banca d'Italia, *Disposizioni di Vigilanza, La funzione di conformità (compliance)*, cit.

⁷ Cfr. *Istruzioni di Vigilanza per le Banche*, Tit. IV, Cap. I, Sez. II, Par. I, emanate da Banca d'Italia con Circ. 229/99.

⁸ Sottesa alle *Nuove Disposizioni di vigilanza prudenziale*, cit, laddove si prevede che «Il processo Icaap è imperniato su idonei sistemi aziendali di gestione dei rischi e presuppone adeguati meccanismi di governo societario, una struttura organizzativa con linee di responsabilità ben definite, efficaci sistemi di controllo interno».

⁹ Introdotta con art. 16 Reg. Congiunto, cit.

¹⁰ Introdotta con art. 13 Reg. Congiunto, cit.

¹¹ Introdotta con art. 14 Reg. Congiunto, cit.

¹² Si attiveranno tutte le funzioni eccetto quelle istituite in ossequio al disposto del Reg. Congiunto, cit., sebbene qualche perplessità rimanga con riguardo alla funzione di gestione del rischio che pare estenda le proprie competenze a tutti i rischi e non solo a quelli connessi con la prestazione dei servizi di investimento e alla MiFid.

¹³ Sul punto si veda R. Razzante, «L'art. 52 D.Lgs. 231/07: l'equivoco degli organi "incaricati" del controllo di gestione», in *La Responsabilità amministrativa degli enti*, 2009.

¹⁴ Cfr. Arena-Conciatore, «Legge anticiclaggio: compiti e responsabilità degli organi di controllo», in www.filodiritto.com

¹⁷ Cfr. W. Vandali, G. Dramis «Modello di governo e valutazione del Rischio Compliance», in P. Pogliaghi, M. Vandali (a cura di) *Guida Pratica al Secondo Pilastro di Basilea 2*, Bancaria Editrice, Roma, 2008.

rischio di perdite finanziarie rilevanti derivanti dalla violazione di norme interne o esterne, rischio di danni di reputazione conseguenti alla violazione di norme interne o esterne.

Per quanto attiene al rischio di compliance vengono in esame tutte le disposizioni del d.lgs. 231/07, sia in tema di semplici adempimenti che inerenti alle misure di gestione del rischio. Il rischio di compliance rispetto agli adempimenti si manifesterà come un rischio operativo «puro»: l'intermediario sarà compliant oppure no, le verifiche (audit) daranno esito positivo o negativo senza margini di dubbio. Detto in altri termini, il rischio di compliance connesso agli adempimenti è eliminabile (pressoché totalmente) semplicemente con la messa a norma delle attività¹⁸.

Il rischio di compliance inerente all'adozione delle misure di gestione del rischio, al contrario, non è mai eliminabile, atteso che la robustezza del sistema dei controlli e delle procedure di adeguata verifica è proporzionata al rischio auto-valutato dall'intermediario mediante procedimenti induttivi. I provvedimenti organizzativi e le politiche interne dimostreranno la loro adeguatezza solo ex post, per questo motivo le verifiche (audit) daranno quale esito una graduazione di giudizio a fronte di una certa distribuzione di probabilità dell'evento avverso.

Occorre evidenziare che l'art. 20 del d.lgs. 231/01 richiama le fattispecie operative del rischio di riciclaggio, collegandolo a tre elementi driver: il cliente, il prodotto o servizio, l'area geografica di riferimento¹⁹. Tali sono i fattori di cui si avvale l'intermediario nel procedimento di mappatura operativa, che comporta l'identificazione dei rischi inerenti, la valutazione della frequenza di ricorrenza degli eventi avversi e della supposta gravità.

Infine val la pena di ricordare che il rischio di riciclaggio tende a mutare nei rischi tipici del business dell'intermediario, in ragione degli elementi oggettivi della fattispecie di reato ricorrente: può così tradursi in rischio di credito, rischio di liquidità o rischio di mercato²⁰.

5 Il rafforzamento del sistema dei controlli a fini antiriciclaggio

Il Sistema dei controlli interni è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che

mirano ad assicurare la realizzazione delle strategie aziendali, il conseguimento di finalità di conformità, di efficientamento dei processi, di salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite, di affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali.

La normativa di vigilanza in tema di controlli si ispira al framework Erm – Enterprise risk management²¹, evoluzione del CoSo Report²², incoraggiando la realizzazione di un Sistema dei controlli che integri la gestione dei rischi con l'organizzazione aziendale, finalizzando le attività di verifica al raggiungimento degli obiettivi strategici.

L'introduzione del principio del risk based approach nella lotta al riciclaggio implica per l'appunto un follow up del Sistema dei controlli, contestuale alla riorganizzazione dei processi operativi impattati dal d.lgs. 231/07. Pur nell'attesa delle indicazioni che la Vigilanza vorrà emanare in attuazione dell'art. 7 del d.lgs. 231/07, riteniamo che l'intermediario debba realizzare quanto prima un progetto di rivisitazione delle procedure interne e di consolidamento del Sistema dei controlli, di cui si riportano i passaggi essenziali.

Considerato che l'attivazione di ogni forma di controllo comporta una distrazione di risorse umane, tecniche e finanziarie, appare necessario pervenire ad un giusto bilanciamento fra i costi di implementazione e i benefici che ne derivano, evitando sovrapposizioni funzionali e individuando soluzioni organizzative proporzionate alle caratteristiche aziendali e al rischio valutato.

Realizzare un processo di conformità. Il rischio di riciclaggio va anzitutto gestito come rischio di non conformità alla normativa sezionale. L'istituzione della funzione di compliance introduce un elemento di forte discontinuità nel Sistema dei controlli: essa coordina un processo trasversale e polifunzionale che tocca svariati aspetti della vita aziendale. Tale processo, che denomineremo conformità, traspare dalle Disposizioni di vigilanza e si sostanzia nelle fasi operative che costituiscono i compiti della funzione: legal inventory (analisi normativa); impact analysis (analisi di impatto); risk self assessment (autovalutazione dell'esposizione al rischio); solution ideas (proposta di soluzioni organizzative); check (controlli).

Il responsabile della compliance favorisce la reconductio ad

¹⁸ Si pensi ai provvedimenti adottati dalla banca per la corretta gestione dei libretti al portatore o per la regolare negoziazione degli assegni.

¹⁹ Per l'analisi di questa partizione del rischio di riciclaggio si veda P.Fratangelo, op. cit.

²⁰ Si consenta il rinvio a R.Razzante, «Il riciclaggio come rischio tipico dell'intermediazione finanziaria», in *La Responsabilità amministrativa degli enti*, 2008.

²¹ ERM - Enterprise Risk Management, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, reperibile su www.erm.coso.org e riproposto in traduzione italiana in *La gestione del rischio aziendale. ERM: modello di riferimento e alcune tecniche interpretative*, Sole 24 Ore, 2006.

²² Reperibile su www.erm.coso.org e riproposto nei tratti generali nel Rapporto del Sottocomitato per la vigilanza bancaria dell'Istituto Monetario Europeo sui sistemi di controllo interno delle istituzioni creditizie, pubblicato anche con Circolare ABI Serie Tecnica n. 157/97.



**STRUMENTI SU MISURA
PER L'ATTUAZIONE DEI NUOVI PRINCIPI CONTABILI**



BLUEBOOK

La più completa raccolta di informazioni sul mondo IAS. Con il Manuale Operativo per i nuovi Principi Contabili e oltre 3.500 pagine di norme, approfondimenti e casi pratici.

ONLINE

Il servizio web che offre la stessa ricchezza di informazioni del BlueBook e in più tutti i vantaggi di internet con aggiornamenti in tempo reale, accesso 24 ore su 24, motore di ricerca e archivio storico dal 2004.

SOLUZIONI

Le risposte degli esperti ABI ai quesiti IAS di Banche e Imprese. Un insostituibile servizio online con tutte le Soluzioni sui temi più attuali in materia di bilancio e fiscalità. Con un archivio storico dal 2005.

ABBONATI SUBITO!

Per info: tel. 06.6767.562 - 06.6767.394 • fax 06.6767397
e-mail: ias@bancariaeditrice.it • www.bancariaeditrice.it

ABBONAMENTO 2010

ASSOCIATI ABI 150	Sconto 40%	NON ASSOCIATI 250
----------------------	---------------	----------------------

Sono inclusi tutti i fascicoli e i raccoglitori pubblicati nel 2010

TUTTI I FASCICOLI E I RACCOLTORI IAS ABI DAL 2004 AL 2009

ASSOCIATI ABI 900 450	Sconto 50%
NON ASSOCIATI 1500 750	

ABBONAMENTO 2010

ASSOCIATI ABI 150	Sconto 40%	NON ASSOCIATI 250
----------------------	---------------	----------------------

Prezzi per singola postazione nominativa (Iva 20% esclusa)

ABBONAMENTO 2010

ASSOCIATI ABI 90	Sconto 40%	NON ASSOCIATI 150
---------------------	---------------	----------------------

Prezzi per singola postazione nominativa (Iva 20% esclusa)

unum delle predette attività accentrando le funzioni o valorizzando le competenze di altre unità organizzative.

Per le prime due fasi del processo, interpretazione della normativa e analisi di impatto, generalmente il compliance officer si avvale del supporto della funzione legale e/o organizzativa, mediante accordi di servizio e protocolli collaborativi. Preme tuttavia evidenziare che la funzione di compliance dovrà attivare in questo frangente una forma di controllo di 2° livello, a margine dell'impact analysis, formalizzando verifiche ex ante circa la conformità dei processi aziendali alle nuove normative. Essa si soffermerà sugli obblighi introdotti dal d.lgs. 231/07 evidenziando carenze ed anomalie in apposito report destinato all'organo di gestione. All'uopo sarà bene utilizzare una check list che riporti i precetti previsti per singolo comma, con indicazione dell'unità e del processo impattati.

La successiva attività di autovalutazione dell'esposizione al rischio di riciclaggio risulta estremamente delicata se si considerano le due facce del d.lgs. 231/07. Di fatto l'assessment corre su due binari: da un lato occorre formalizzare una stima di conformità a fronte degli adempimenti, dall'altro lato occorre formulare un giudizio di adeguatezza delle misure di gestione del rischio.

Nello strumentario del compliance officer rientrano²³ le metodologie di risk measurement, indispensabili per calibrare le azioni di mitigazione e rendere tangibile la creazione di valore aziendale. Qualora l'intermediario abbia ottemperato agli adempimenti del d.lgs. 231/07, la misurazione registrerà un rischio di sanzioni pressoché azzerato per questa tipologia di obblighi. Più complessa è la stima della distribuzione di frequenza degli eventi avversi che potrebbero inficiare le misure di gestione del rischio adottate dall'intermediario. In questo caso il compliance officer può adottare un approccio Ama oppure semplificato, attribuendo uno scoring sintetico ad ogni evento avverso, in funzione della gravità della sanzione prevista e della supposta ricorrenza della violazione. A tal proposito è necessario considerare nell'assessment l'impianto sanzionatorio del d.lgs. 231/01²⁴ integrato dalle sanzioni previste dall'art. 25-ocies del d.lgs. 231/01²⁵.

Benché la funzione di conformità possa avanzare proposte circa la revisione organizzativa dei processi operativi, va ribadita l'esigenza di separazione rispetto alla funzione di organizza-

zione, affinché si evitino conflitti di interesse. Nella fase di controllo ex post il compliance officer svolge la tipica attività di controllo di 2° livello (intesa come il canonico controllo «a norma»), per accertare che i provvedimenti di carattere organizzativo siano adeguati alla realtà aziendale, sincerandosi che i comportamenti del personale siano allineati al nuovo impianto normativo esterno e interno.

Riorganizzare i processi secondo il principio del Kyc.

Sulla scorta dell'analisi di impatto, avuto particolare riguardo alle aree di attenzione emerse dal risk assessment, l'intermediario procederà con una re-ingegnerizzazione dei processi operativi, definendo solide procedure interne per la gestione della relazione con la clientela.

La mappatura delle attività e il disegno dei nuovi processi, data la pervasività della normativa, comprenderà la prestazione di tutti i servizi bancari e finanziari, involgendo qualsiasi tipologia di contatto con la clientela.

Rammentiamo che l'adeguata verifica non consiste in una misura isolata, ma in un processo, composto dal succedersi di misure molteplici. Di queste alcune si consumano alla prima applicazione, altre sono destinate a ricevere attuazione continua.

La novità della Terza direttiva è proprio l'estensione del «know your customer» dalla mera identificazione del cliente all'analisi costante del rapporto, in un continuum che accompagna lo svolgimento del rapporto di affari. Non si tratta di misure istantanee, che si consumano in un determinato momento, ma di regole operative che assistono in itinere la relazione con il cliente, costante predicato della prestazione dei servizi bancari.

La valutazione del rischio inerente alle diverse fattispecie operative guiderà la funzione organizzativa nella definizione delle procedure di adeguata verifica e sorveglianza del rapporto: talora ricorreranno obblighi rafforzati, talaltra misure affievolite. Con l'ausilio dei sistemi informatici, l'intermediario dovrà definire e formalizzare l'algoritmo per l'assegnazione e l'aggiornamento di un profilo di rischio del cliente, che tenga conto degli elementi previsti dagli artt. 18, 19 e 20 del d.lgs. 231/07 e qualunque altro fattore che venga considerato nella policy aziendale come indice presuntivo di rischio.

Così come muta l'accensione di un qualunque rapporto

²³ Si veda A.M. Tarantola, *La funzione di compliance nei sistemi di governo e controllo delle imprese bancarie e finanziarie*, Milano, 2007, ove si legge «la funzione opera usando logiche e strumenti tipici delle funzioni di risk management [...] Conseguentemente, l'attività di compliance è destinata ad assumere un ruolo centrale nel sistema di risk management delle imprese bancarie e finanziarie. [...] La compliance risk governance non si distingue dalle altre funzioni aziendali preposte alla gestione e al controllo dei rischi, se non per la mission che la contraddistingue, che consiste nel prevenire e gestire il rischio di non conformità alle norme in modo da preservare il buon nome della banca e la fiducia del pubblico nella sua correttezza operativa e gestionale e contribuire alla creazione di valore aziendale».

²⁴ Si veda R. Razzante, «L'efficacia sanzionatoria dei provvedimenti contro il riciclaggio: qualche riflessione», in *La Responsabilità amministrativa degli enti*, n. 1/2009

²⁵ Si rimarca che il d.lgs. 231/01 estende la responsabilità di reato all'ente, prevedendo sanzioni amministrative con minimo e massimo edittale da 200 a 1000 quote (il valore di una quota va da euro 258 ad euro 1549) ed interdittive (es. interdizione dall'esercizio dell'attività, sospensione o revoca di autorizzazioni, divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e revoca di quelli concessi).

bancario (richiedendosi necessariamente l'acquisizione delle informazioni sul titolare, scopo e natura del rapporto), anche la gestione della relazione subisce consistenti alterazioni. L'intermediario definirà, infatti, le modalità di analisi delle transazioni per il controllo costante del rapporto.

Vediamo così come il principio del Kyc informa di sé la disciplina antiriciclaggio come criterio per la definizione dell'intensità dei provvedimenti preventivi e repressivi del rischio. In parte qua si noti la differenza rispetto al ruolo giocato dal medesimo principio in altre branche normative: nella prestazione dei servizi di investimento il principio del Kyc è parametro che determina precise regole di condotta e che qualifica il servizio fornito (valutazione di adeguatezza o appropriatezza ex MiFid).

Le misure di adeguata verifica si fondano sul patrimonio conoscitivo dell'intermediario: per questo motivo dovrà essere oggetto di particolare interesse la gestione dell'anagrafe dei clienti e di ogni base di dati essenziale per il monitoraggio continuativo del rapporto. Occorre predisporre puntuali disposizioni interne per la valorizzazione e l'aggiornamento degli archivi anagrafici e per la registrazione delle operazioni²⁶. Naturalmente le procedure interne dovranno essere aggiornate per quanto attiene alla gestione del contante, degli assegni, dei titoli al portatore, dei depositi a risparmio, dei certificati di deposito.

Infine, fra i provvedimenti organizzativi di maggior importanza nella normativa e oggetto di specifico interesse da parte della Vigilanza, risulta indispensabile formalizzare un procedimento valutativo delle operazioni sospette. Sebbene l'art. 41 del d.lgs. 231/07 abbia riformulato l'obbligo in questione, con lieve cambiamento del tenore letterale²⁷, si può ritenere che il modello organizzativo descritto dalla Vigilanza²⁸ risulti inalterato, anzi rafforzato nello spirito di fondo²⁹. Nel nuovo ambiente normativo, risulta più che mai necessario definire le fasi del procedimento valutativo e formalizzare l'iter logico-informativo che conduce alla decisione di segnalazione o di archiviazione dell'operazione sospetta. Le nuove procedure interne dell'intermediario dovranno garantire la tracciabilità e la ricostruibilità dei passaggi cognitivi e dei ragionamenti deduttivi che conducono alla risoluzione in merito al trattamento dell'operazione sospetta. Il percorso valutativo, sviluppato in

torno ad elementi oggettivi e presunzioni soggettive, dovrà rispondere a criteri di logicità, pur ammettendo passi inferenziali e asserzioni ipotetiche³⁰, garantendo sempre una doppia valutazione e l'omogeneità dei comportamenti. In questo senso assumeranno grande valore le informazioni raccolte in sede di adeguata verifica.

Disegnare i controlli di 1° livello insieme ai processi.

Dal fortissimo impatto della normativa sulle attività di front end, deriva la grande importanza dei controlli di linea. Il controllo di 1° livello è inscindibilmente connesso con il processo produttivo e si concentra sul quadro conoscitivo dell'adeguata verifica. L'acquisizione e l'elaborazione dei dati deve essere garantita dalle verifiche di linea, in quanto flussi informativi tempestivi ed esaurienti risultano di cruciale importanza per il rispetto della normativa e la valutazione del rischio di riciclaggio³¹.

Il Sistema dei controlli si innerva nell'organizzazione aziendale e deve mantenere costante aderenza con i processi operativi. Per questo la metodologia consigliata per la progettazione dei controlli di linea prevede la definizione delle verifiche contestualmente alla procedimentalizzazione delle attività. La mappatura e la regolamentazione dei processi che interessano la rete distributiva si accompagnerà dunque alla definizione dei controlli di 1° livello: tracciando flow chart di processo è possibile individuare i rischi connessi ad ogni snodo operativo, fissando conseguentemente le verifiche.

I controlli di linea potranno configurarsi come controlli gerarchici, controlli incrociati, verifiche immanenti nei sistemi informatici, passaggi autorizzativi.

Fattore costitutivo per l'efficacia delle verifiche di 1° livello è la cultura del controllo e la sensibilizzazione delle strutture coinvolte. Il management ha la responsabilità di creare un ambiente favorevole ai controlli, diffondendo la filosofia Erm e promuovendo l'avversione al rischio come elemento dell'identità aziendale.

Progettare controlli di 2° livello risk based.

Il risk based approach si innesta nel nuovo processo di controllo prudenziale, secondo una logica di stima del rischio e di corrispondente adozione delle misure di prevenzione. Il trade-off fra rischio atteso e contenimento dei costi per il controllo risponde al livello di tolleranza dell'intermediario e, in definitiva, alla sua po-

²⁶ In questo senso sono di estrema attualità le raccomandazioni del *Decalogo* – ter; cit, integrate dalle recentissime disposizioni attuative per la tenuta dell'archivio unico, pubblicate il 06/05/09 per la consultazione su www.bancaitalia.it.

²⁷ Si veda l'analisi di U. Morera «Sul sospetto riciclaggio e sull'obbligo di segnalazione: un cambio di prospettiva significativo», in *Bancaria*, 1/2009.

²⁸ Si veda il *Decalogo* – ter; cit.

²⁹ Sul punto si veda sul punto l'analisi in R. Razzante, *La regolamentazione antiriciclaggio in Italia*, Giappichelli, Torino 2006.

³⁰ Com'è tipico della nozione di «sospetto» che si incentra su una componente inevitabilmente psicologica.

³¹ Si veda il *Decalogo* – ter; cit.

licy di conformità antiriciclaggio. Tale policy esprime l'auto diagnosi dell'esposizione al rischio e l'indirizzo sulle misure di mitigazione. Essa contempla ulteriori elementi indiziari per potenziare le verifiche, oltre a quelli forniti dal legislatore per gli obblighi rafforzati o semplificati.

La policy è l'attuazione concreta del principio di proporzionalità, il criterio di esercizio delle funzioni di controllo, cioè quel documento strategico di governo che esprime la misura di coerenza fra le finalità preventive e la protezione del business.

Come tutte le politiche di rischio, tale policy definisce un punto di equilibrio fra l'istanza del controllo e l'istanza commerciale, esprimendo i criteri per individuare i presidi necessari e sufficienti, cioè il break even in cui l'investimento nella conformità non è ritenuto un costo, ma creazione di valore. Questo posizionamento sarà definito dal risk manager, in collaborazione con il compliance officer, tenendo conto dell'esposizione complessiva ai rischi e in particolare ai rischi operativi e reputazionali, ferma rimanendo la capienza del cuscinetto di free capital per assorbire perdite inattese stimate sulla scorta dell'assessment iniziale.

La policy è il salto finale di un processo a cascata: l'individuazione dei parametri di rischio viene assegnata dal legislatore comunitario a quello nazionale, dal legislatore nazionale alle autorità nazionali competenti ex art. 7 e infine dalle autorità agli intermediari mediante autoregolamentazione³².

In sede Icaap il risk manager esprimerà la propria valutazione circa l'adeguatezza del patrimonio a fronte del rischio di riciclaggio, lavorando con approccio quantitativo lungo tre direttrici metodologiche: 1) misurazioni Ama, 2) rielaborazione dello scoring assegnato dal compliance officer in fase di risk assessment, 3) trattamento del profilo economico-finanziario assegnato ai clienti/rapporti e del connesso gradiente di esposizione al rischio di riciclaggio.

Il responsabile antiriciclaggio o il soggetto da questi delegato potrà certamente fornire, con approccio qualitativo, informazioni importanti per la misurazione. A questo proposito si specifica che tale soggetto svolge attività latamente di controllo nel processo di valutazione delle operazioni sospette, talora incarnando anche il ruolo di risk manager o compliance officer.

Per ciò che concerne l'implementazione di controlli di 2°

livello, oltre alla misurazione dell'esposizione al rischio sin qui descritta, ricordiamo la necessità di dotarsi di verifiche di conformità ex post e di presidi strutturali per fronteggiare gli altri rischi operativi.

Se i controlli ex post sono affidati alla funzione di conformità come canonici controlli a norma, le verifiche di natura differente potranno essere assegnate all'operational risk manager, sovente coincidente con il risk manager.

Sotto il profilo strettamente metodologico, tali controlli di 2° livello possono essere svolti on site oppure in remoto, avvalendosi dell'infrastruttura tecnologica. È consigliabile impiegare strumenti informatici per evitare la discrezionalità e aumentare la velocità di esecuzione. Per questo i controlli remoti sono generalmente preferibili, in quanto trasversali, rapidi, omnicomprensivi ed economici. Ciononostante è bene mantenere nel Sistema anche mirati controlli on site per sortire un effetto psicologico repressivo negli addetti delle strutture di linea.

Le verifiche devono essere progettate «a sistema», considerando che i rischi manifestano naturale capacità di aggregazione, mentre i controlli, nel tempo e per prassi esecutiva, tendono a disarticolarsi.

Nella revisione del Sistema, infine, è doveroso espungere i controlli il cui mantenimento comporta costi superiori alla quantificazione economica del rischio.

Coordinare l'attività delle funzioni di controllo. L'intermediario deve individuare formule organizzative e prassi operative che valorizzino le economie di scopo fra organi e funzioni di controllo. Urge approntare soluzioni proporzionate alle caratteristiche strutturali dell'azienda e al business tipico, valutando strategicamente costi e benefici.

In sostanza occorre armonizzare l'operato del compliance officer, del risk manager, del responsabile/delegato antiriciclaggio e della funzione di audit, tutti assegnatari di una qualche attività di verifica nel processo antiriciclaggio.

In particolare la funzione di audit, mediante controlli di 3° livello, deve valutare la funzionalità dell'intero Sistema dei controlli, cioè la solidità e la tenuta complessiva. Obiettivo dell'auditor è fornire al consiglio di amministrazione una valutazione di affidabilità, un giudizio sull'effettivo presidio del rischio. L'auditor esprime la preziosa valutazione del rischio

³² Cfr M. Condemi, F. De Paquale, op. cit.

residuo, muovendo dalla misurazione del rischio inerente e valutando l'effettiva riduzione dell'esposizione mediante l'adozione di misure organizzative e di controllo interno.

L'attività di audit, inoltre, dovrebbe supportare l'organo con funzioni di gestione nella valutazione di efficienza del sistema, esprimendo giudizio sul disegno delle verifiche (copertura, pertinenza, robustezza, reattività), sul corretto funzionamento (dotazione di risorse, conformità al disegno) e sull'economicità³³.

Le esigenze di sintesi non consentono di diffonderci sui compiti degli organi aziendali e in particolare del collegio sindacale, ribadiamo tuttavia che esso è chiamato a operare attivamente e propositivamente mediante programmi di accertamento per verificare l'osservanza della normativa e degli obblighi di segnalazione. Il collegio sindacale, come palesato dalle nuove Disposizioni di vigilanza sul governo societario³⁴, stringe rapporti collaborativi sempre più stretti con le funzioni di controllo.

Il d.lgs. 231/07, in particolare l'art. 52, rinverdisce il dibattito sulla composizione dell'organismo di vigilanza ex art. 6 del d.lgs. 231/01. Nel tentativo di coordinare le attività di controllo di ogni tipologia attorno alla struttura portante del Sistema di controlli interni, ci si domanda come distinguere, nei profili sostanziali, talune attività dell'OdV dalle attività del compliance officer o del risk manager. Il sentito richiamo del d.lgs. 231/07 all'OdV ci fa ragionevolmente ritenere che il favore del legislatore per l'adozione del modello organizzativo e l'istituzione dell'organismo di vigilanza legittimi soluzioni di efficienza a discapito di costosi formalismi.

Come evidenziato nelle Linee Guida ABI, l'ente costruirà il proprio modello organizzativo ex d.lgs. 231/01 componendolo di una parte procedurale e di una parte di sorveglianza. Per l'intermediario finanziario, secondo un approccio sostanzialistico, il modello organizzativo risulterà composto dal corpus delle normative interne sui processi interessati

dalle fattispecie di reato richiamate e dal Sistema dei Controlli Interni laddove preveda verifiche ad hoc.

È di chiara evidenza che la normativa antiriciclaggio, le attività di compliance e la costruzione del modello ex d.lgs. 231/07 presentano il tratto comune dell'elemento organizzativo³⁵. Preme pertanto ribadire l'importanza del coordinamento fra le funzioni di controllo aziendali, gli organi aziendali e l'OdV, esortando una riflessione circa l'investitura del compliance officer quale membro permanente.

6 Conclusioni

L'ingresso nell'ordinamento nazionale dei principi della Terza direttiva antiriciclaggio comporta un profondo mutamento della politica di vigilanza, valorizzando l'autoregolamentazione degli intermediari. L'impatto del d.lgs. 231/07 impone una pesante revisione delle procedure operative ed un aggiornamento del sistema dei controlli.

L'intermediario dovrà ridisegnare i processi operativi con un approccio basato sul rischio e progettare parallelamente un sistema di controlli per la prevenzione degli eventi avversi. Nell'ambito del nuovo processo di riciclaggio è necessario dotarsi di metodologie oggettive di misurazione dell'esposizione, rafforzando il presidio qualitativo.

La moltiplicazione delle funzioni di controllo richiede che il riordino del sistema eviti costose sovrapposizioni e ridondanze nelle verifiche.

La sfida per l'intermediario, consiste nel portare a termine un progetto di revisione organizzativa dei processi e di irrobustimento del sistema dei controlli interni. Se da un lato occorre sviluppare sinergie fra le funzioni di controllo, assicurando la condivisione degli obiettivi e l'adozione di metodologie di misurazione/valutazione comuni, d'altro canto è necessario evitare defatiganti sovrapposizioni e ridondanze nelle verifiche, garantendo una netta distinzione funzionale a garanzia della dialettica interna ed istituzionale. ■

³³ Cfr AIIA, *Disegno e funzionamento del sistema integrato di controllo interno*, 2008.

³⁴ *Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, 2007, reperibile su www.bancaitalia.it

³⁵ Cfr «Framework normativo di riferimento per la compliance in banca», in ABI, *Libro Bianco sulla Funzione Compliance*, Bancaria Editrice, Roma, 2008.