

# LA FUNZIONE CHE CREA VALORE

di LAURA SERVIDIO

PER EVITARE GLI IMPATTI ECONOMICI (DERIVANTI DALLE SANZIONI), E SCONGIURARE IL RISCHIO REPUTAZIONALE E LA PERDITA DI QUOTE DI MERCATO, CRESCE LA SENSIBILITÀ DELLE IMPRESE VERSO LA COMPLIANCE. L'ADEGUAMENTO È UN'OCCASIONE PER SUPPORTARE IL BUSINESS: OGNI COMPAGNIA ADOTTA MODELLI DIVERSI, MA IL MODUS OPERANDI È COMUNE

Se colta bene, la compliance può diventare un'opportunità strategica per gestire al meglio il business, massimizzare il profitto, evitare perdita di mercato e tutelare il consumatore.

Con questa consapevolezza, si è assistito a un'evoluzione importante di questa funzione (sempre più consulenziale), che oggi si affianca al ruolo di controllo del *risk management* nella mitigazione dei rischi di non conformità alle normative. Ogni compagnia ha adottato, pur nel rispetto degli standard internazionali, assetti organizzativi e modelli difforni, ma con un approccio comune: trasversale, integrato, preventivo e risk based, per supportare i diversi settori in caso di nuova normativa.

Oggi, la funzione ha un'importanza determinante in termini di "creazione di valore aziendale", spiega **Simona Fanuele**, responsabile compliance di **Groupama**, in quanto, "se adeguatamente strutturata, collocata e ben integrata con le altre funzioni di controllo permette di prevenire danni finanziari e reputazionali che possono determinare una perdita di mercato e di business tale da mettere a rischio la stabilità stessa dell'impresa".

## UN AIUTO NELLA PREVENZIONE DEI RISCHI

La compliance, se posta in posizione centrale e adeguata, spiega la responsabile Groupama, preserva e rafforza

il buon nome dell'impresa e la fiducia della clientela nella sua correttezza operativa e gestionale. Non solo: può essere vista anche come valido supporto per i progetti di business laddove analizza, in chiave preventiva, gli eventuali margini/ambiti di rischi sottesi, per garantire uno sviluppo commerciale e aziendale *sicuro*.

## L'IMPORTANZA DI ESSERE RICONOSCIUTI

Alla base di tutto, la funzione deve essere riconosciuta dal business, "ma perché ciò avvenga – sottolinea **Vittorio Corsano**, responsabile compliance e antiriciclaggio di **Unipol** – deve saper individuare i problemi e almeno un paio di soluzioni: questo fa percepire il valore aggiunto di una funzione che lavora con competenza".

Convinti di ciò, in Unipol, la compliance è coinvolta in tutti i momenti chiave e, in caso di cambiamento, contribuisce al processo di *decision making*. "Se questo riconoscimento non c'è – avverte Corsano – bisogna agire *ex post* spegnendo molti incendi; viceversa, se il coinvolgimento avviene già nella fase iniziale del cambiamento, si ottiene un risultato *win-win*".

## GUIDARE IL CAMBIAMENTO

La principale capacità riconosciuta alla compliance è quella di sensibilizzare i vertici sull'importanza dell'a-

deguamento che deve partire, secondo Corsano, “da quando la normativa si inizia a scrivere”, per evitare che questa accolga solo le particolarità di alcune realtà, o di alcuni Paesi, a scapito di altri.

Dello stesso avviso, il responsabile compliance di **Poste Vita**, **Alessandro Palombo**, che vede, nel ruolo di “diffusione della cultura della conformità” e nella possibilità di “trovare una giusta relazione quotidiana con le direzioni di linea e le altre funzioni di controllo”, la grande opportunità.

In linea generale, la principale *chance* che la funzione detiene è quella di guidare, in modo proattivo, il cambiamento culturale. In questo, secondo **Marica Piccioli**, local compliance officer di **Zurich**, le risorse umane, giocano un ruolo importantissimo nel comprendere e applicare i principi e le procedure: “siamo un’azienda di



**Alessandro Palombo**, responsabile compliance di Poste Vita

## IL CONTROLLO, PRIMA E DOPO

La compliance deve essere presidio, sia ex post (di audit e verifica sul campo del rispetto delle normative), sia ex ante, per prevenire i rischi. “Qui, spiega Giorgio Ottogalli, responsabile compliance di Helvetia - è fondamentale fare formazione e informazione su regolamenti e normative, come il recente workshop che abbiamo organizzato sulla Idd per le aree commerciali, underwriting danni e vita, lo sviluppo prodotti, l’organizzazione e le funzioni di controllo o la formazione che forniamo indirettamente anche alla rete attraverso le unità che gestiscono gli intermediari o, ancora, la partecipazione ai processi di generazione dei prodotti e di iniziative pubblicitarie”.

Molto importante è anche l’attività di verifica, focalizzata sulla regolamentazione che impatta maggiormente sui rapporti con la clientela. Nel 2015, la com-

pliance del gruppo Helvetia ha effettuato verifiche di conformità sul processo di gestione dei reclami e sulla normativa che disciplina la home insurance; mentre nel 2016, la verifica ha riguardato la trasparenza delle condizioni e dei premi Rca e l’adeguatezza delle polizze vita, per poi proseguire con l’analisi sulle polizze abbinate ai finanziamenti.

In Unipol, il focus è sull’attività ex ante, al fine di intervenire in anticipo rispetto ai cambiamenti, sia in merito alle norme di nuova emanazione sia ai processi dell’impresa, per spiegare al business quali sono le soluzioni congrue con la legislazione, pur nel rispetto dei ruoli. “Questa attività consulenziale - spiega Vittorio Corsano, responsabile compliance e antiriciclaggio di Unipol - se fatta bene, favorisce un’implementazione del cambiamento efficace, dando valore e garantendo conformità all’azienda”.

servizi dove ogni singolo dipendente può fare la differenza. È quindi sostanziale il percorso verso le persone che lavorano con noi, per far entrare nella routine lavorativa quotidiana l'approccio alla cultura della compliance”.

## INDIPENDENZA E IMPARZIALITÀ

La mancata sensibilità aziendale rappresenta la principale criticità: questa è necessaria per cogliere la centralità e i vantaggi di una corretta composizione della funzione, proporzionata alla natura, alla portata e alla complessità dei rischi inerenti all'attività dell'impresa. Tutto ciò deve essere accompagnato da una “corretta collocazione che ne assicuri l'indipendenza e l'imparzialità”, sottolinea Fanuele.



**Simona Fanuele**, responsabile compliance di Groupama

### LA FUNZIONE E LE SUE COMPETENZE

**S** spesso, quando si parla di compliance, si pensa alla funzione di controllo. In realtà, già il regolamento Isvap 20 del 2008 imponeva alle compagnie di dotarsi di specifici presidi volti a prevenire il rischio di non conformità, ma facendolo “ad ogni livello aziendale pertinente”, ricorda Alessandro Palombo, responsabile compliance di Poste Vita.

Oggi, secondo quello stesso regolamento, la compliance viene riconosciuta come funzione indipendente volta essenzialmente a valutare “che l'organizzazione e le procedure interne siano adeguate a prevenire i rischi di non conformità” e che partecipa, nell'ambito della propria attività e con specifico riferimento al rischio di propria competenza, al complessivo sistema di gestione dei rischi come funzione di controllo di secondo livello, al pari della funzione di risk management. “Questo – spiega Palombo – ha ovvie implicazioni sia sulle professionalità richieste nell'ambito della funzione compliance (non solo legali, ma anche organizzative e di business) sia sullo svolgimento dell'attività della stessa e sulle relative metodologie”.

## COSTI PESANTI

In tema di criticità, le più penalizzate sono le realtà medio-piccole, appesantite nei costi e nell'organizzazione da una legislazione, crescente, complessa e impattante: Idd, Priips, gli ultimi regolamenti Ivass su Solvency II e le recenti lettere al mercato sulle polizze legate ai finanziamenti e sulle clausole vessatorie nei contratti vita, senza contare le regolamentazioni in tema di privacy, antitrust, e fondi previdenziali. “La compliance – conferma il responsabile compliance di **Helvetia**, **Giorgio Ottogalli**, – rappresenta un costo sempre più difficile da sostenere per le piccole compagnie. Qui il valore aggiunto della funzione sta nel prevenire e mitigare i rischi, evitando sanzioni e danni reputazionali, i quali, seppur non quantificabili come grandezza dimensionale, possono avere ripercussioni considerevoli”.

In Helvetia, si è finora agito “secondo priorità”, non potendo coprire completamente tutte le aree. Si lavora, pertanto, sulla cultura aziendale, sensibilizzando tutte le funzioni, in particolare quelle preposte alla gestione del business attraverso “costante formazione e regolari flussi proceduralizzati informativi, in caso di eventi *compliance relevant*”.

Nel caso di Poste Vita, un punto di attenzione attiene alla

## UNA REALTÀ COMPLIANT

Lo scorso novembre è stata costituita **Acorà**, Associazione dei compliance officer e responsabili antiriciclaggio del settore assicurativo, presieduta da Vittorio Corsano. La neonata realtà, che intende collaborare in maniera indipendente, professionale e paritaria con tutti i soggetti, le associazioni di categoria e le autorità di vigilanza, è aperta agli officer, ai manager, ai profili junior e ai professionisti, con l'intento di promuovere la professione grazie alla condivisione e al confronto sulle tematiche normative e metodologiche di interesse comune. Dove formazione e informazione costituiranno il perno centrale.



*Marica Piccioli, local compliance officer di Zurich*



© Gina Sanders - Fotolia.com

piena integrazione del rischio di non conformità nella complessiva mappa dei rischi aziendali: “si tratta – spiega il responsabile compliance, Alessandro Palombo – di un rischio la cui valutazione è essenzialmente qualitativa, a differenza di altre tipologie, e che presenta profili di diversità anche rispetto agli altri rischi operativi”.

### **CONFORMITÀ NON SOLO ALLA NORMA**

La vera sfida, però, sta nel trovare il giusto bilanciamento fra attese dei clienti, aspettative degli azionisti e normativa vigente. “Questi tre fattori – spiega la responsabile Zurich – non sempre sono allineati fra loro e la chiave è rispettare quel valore, imprescindibile per l'azienda, dato dalla conformità nella sua accezione più ampia ovvero non solo compliance alle norme, ma anche alle attese dei diversi stakeholder: clienti e azionisti”.

In conclusione, si va verso una compliance 2.0: una funzione non di mero controllo ma di supporto continuo e proattivo al business; “un'attività di consulenza interna – conclude Piccioli – che deve aiutare a trovare la giusta soluzione per portare a termine correttamente un progetto o definire un nuovo prodotto, in modo che i rischi siano non solo individuati ma anche gestiti e mitigati”.