



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

L'attività di compliance. Evoluzione della funzione e appunti di vigilanza

Intervento di Giuseppe Siani

Capo del Dipartimento Vigilanza bancaria e finanziaria della Banca d'Italia

AICOM

Roma, 27 novembre 2025

Introduzione: finalità dell'intervento

In un contesto di forti cambiamenti e innovazione, aumentano ampiezza e complessità dei compiti affidati alla funzione di conformità e si aggiornano le aspettative della Vigilanza. In generale, comunque, la Compliance, oltre ad assicurare nel continuo un presidio a fronte del complessivo profilo di rischio, deve favorire la diffusione all'interno dell'azienda di una cultura attenta ai rischi, in cui sia riconosciuta centralità anche ai profili di conformità alle norme e alla relazione con la clientela.

Dopo aver ripercorso l'evoluzione di questa funzione di controllo, vorrei condividere esperienze operative di vigilanza che possono aiutare a identificare alcuni fattori chiave per garantirne il necessario ruolo strategico.

Evoluzione della funzione

La centralità della funzione di conformità nell'organizzazione degli intermediari bancari e finanziari non è solo legata alla più recente evoluzione dei rischi e dell'operatività aziendale, ma è anche il riflesso di un quadro normativo internazionale e nazionale che si è consolidato nel corso degli anni, che ne definisce il ruolo, la collocazione organizzativa e la relativa attività nell'ambito del sistema dei controlli interni.

Nel tempo, requisiti e presidi normativi sono stati rafforzati, prevedendo un maggiore coinvolgimento della Compliance nei processi aziendali e un rafforzamento della sua indipendenza – anche nei confronti delle altre funzioni di controllo, oltre che di quelle commerciali e operative – e del coordinamento con gli organi aziendali¹.

¹

Si vedano ad esempio i *Core Principles for Effective Banking Supervision* del Comitato di Basilea sulla supervisione Bancaria, le *Guidelines on Internal Governance* dell'EBA e, a livello nazionale, da ultimo le Disposizioni della Banca d'Italia relative ai mercati delle criptoattività del 1° ottobre 2025.

Ampiezza e articolazione dei compiti della funzione di conformità sono aumentati progressivamente, in linea con la crescente complessità operativa e normativa che caratterizza il settore. Ad esempio, la profonda trasformazione digitale che sta interessando banche e intermediari finanziari si riflette in una rapida innovazione dei processi e dei prodotti e servizi offerti alla clientela, facendo emergere rischi nuovi (cyber, ESG, frodi digitali, rischi di natura globale dei *cripto-assets* anche connessi alla "pseudo anonimità" delle transazioni) e aumentando l'intensità di alcuni rischi più tradizionali (IT, terze parti, AML, credito).

Questa evoluzione di modelli operativi e strategie è accompagnata da quella delle norme di riferimento: sono infatti entrati in vigore standard tecnici più rigorosi e dettagliati (Regolamento DORA, MiCAR e AI Act) che impongono nuovi compiti alle Autorità e agli enti vigilati e, di conseguenza, rilevanti investimenti, anche in termini di competenze. In questo quadro è necessario che le funzioni di controllo (i) aggiornino ed estendano le proprie conoscenze specialistiche, (ii) adottino una visione ampia dei processi e un approccio interdisciplinare e integrato, e (iii) possano contare su una solida governance dei dati.

Per la funzione di conformità – chiamata insieme al risk management a gestire il rischio collegato con la tecnologia – gli impatti sono chiaramente significativi e ne vorrei commentare in particolare due: il rafforzamento della valenza strategica del suo ruolo, a supporto degli organi aziendali; il potenziale impiego di tecnologie avanzate per potenziare i controlli.

Per quanto riguarda il primo aspetto, la Compliance deve definitivamente superare approcci di tipo reattivo/correttivo; è fondamentale che sia sistematicamente coinvolta nei processi decisionali, per svolgere valutazioni preventive sulle iniziative innovative e, ove opportuno, consentire di orientare o ricalibrare le scelte in modo da preservare la resilienza del modello operativo. Ad esempio, l'ingresso in nuovi comparti di attività, la modifica di processi o di applicativi di supporto, la revisione delle politiche distributive, sono progetti in cui è fondamentale individuare fin dalla fase iniziale i potenziali rischi di non conformità da presidiare, non solo per attuare scelte strategiche sostenibili, ma anche per minimizzare il rischio di costosi interventi correttivi *ex post*. In questo modo, la funzione di conformità non solo assicura il perseguimento degli obiettivi sottesi alle norme di cui garantisce il rispetto, ma contribuisce anche a creare valore per l'azienda e a preservare il rapporto fiduciario con la clientela.

Questo ruolo maggiormente strategico è richiesto anche a fronte dei rischi di riciclaggio e finanziamento del terrorismo (AML), tenuto conto che le nuove norme prevedono che venga individuato un referente AML tra i membri del *board* e che la gestione di questa tipologia di rischi sia affidata a una funzione di controllo dedicata².

² Si vedano le Disposizioni della Banca d'Italia in materia di organizzazione, procedure e controlli interni volti a prevenire l'utilizzo degli intermediari ai fini di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo del 26 marzo 2019, così come modificate dal Provvedimento del 1° agosto 2023.

Il coinvolgimento preventivo della funzione di compliance è un elemento essenziale anche nei processi di *product governance*; in particolare, la disciplina di tutela impone agli intermediari di adottare procedure di governo e controllo (c.d. disciplina POG – *Product Oversight and Governance*) che, sin dalla fase di ideazione del prodotto e per tutto il ciclo di vita, tengano in considerazione gli interessi, gli obiettivi e le caratteristiche dei clienti, per garantire presidi sostanziali dei rischi.

Al disegno di processi decisionali che prevedano valutazioni *ex ante* di compliance, deve però accompagnarsi un approccio proattivo da parte della stessa funzione di conformità, sia all'interno – per sensibilizzare gli organi di vertice, le altre funzioni di controllo e quelle di business sui profili di conformità rilevanti di ogni scelta aziendale – sia verso l'Autorità di vigilanza, in veste di interlocutore qualificato, che anticipa la gestione di potenziali criticità.

Con riferimento al secondo aspetto, l'impiego delle tecnologie più avanzate nel business bancario impone alla Compliance un ampliamento e una revisione della propria missione, ma, in prospettiva, può anche assicurare un valido supporto per agevolarne il compito e rafforzarne l'efficacia.

Nella nostra esperienza di supervisione osserviamo prime soluzioni innovative, quali ad esempio l'utilizzo di assistenti di intelligenza artificiale (AI) a supporto delle attività di controllo, che permette in via automatica la raccolta di informazioni, la classificazione dei flussi di reporting di altre funzioni, l'analisi di rischio attraverso esami incrociati di documenti (interni ed esterni). Anche le verifiche in materia di antiriciclaggio rappresentano un "laboratorio" in cui vengono sviluppate e sperimentate nuove tecnologie, in particolare per l'acquisizione e il controllo della clientela. In proposito, segnalo gli esiti di una recente indagine³ che ha rilevato come scelte tecnologiche innovative per l'adempimento degli obblighi antiriciclaggio possano effettivamente accrescere l'efficienza e l'efficacia dei presidi.

L'impiego di strumenti di AI può aiutare a fronteggiare la complessità e anche favorire l'*accountability* e la diffusione di una cultura organizzativa orientata alla conformità, ad esempio perché può consentire di strutturare indicatori che facilitino il confronto interno su criticità e azioni correttive, stimolino comportamenti conformi, contribuiscano a dare piena visibilità alle attività della Compliance e renderne misurabile l'operato.

L'aggiornamento in questa direzione degli strumenti e dei processi di controllo è ancora in una fase iniziale nel settore. Mostra certamente potenzialità elevate, anche in una logica di contenimento dei costi, ma pone anche nuovi rischi (*bias*, *privacy*, trasparenza) che vanno censiti e governati nel contesto di una più ampia strategia di trasformazione digitale dei controlli; richiede alle funzioni preposte nuove competenze, flessibilità e capacità di adattamento. L'utilizzo di strumenti basati sulle tecnologie più avanzate non deve in nessun caso far venir meno la responsabilità delle funzioni e il coinvolgimento

³ "Indagine qualitativa sull'adozione di strumenti innovativi per l'assolvimento degli obblighi AML/CFT" pubblicata il 2 settembre 2025. Gli esiti dell'indagine sono stati anche presentati in un workshop organizzato dalla Banca d'Italia lo scorso 4 novembre.

della componente umana nei processi decisionali; deve inserirsi in un percorso di valutazione strutturato e robusto, accompagnato da articolati programmi di preparazione e formazione delle risorse.

Appunti di vigilanza

La Banca d'Italia presta massima attenzione alla qualità dei presidi di controllo, elemento cruciale dell'organizzazione aziendale per garantire la resilienza dei singoli intermediari e del sistema nel suo complesso.

L'efficacia della Compliance viene valutata (dalle funzioni di Vigilanza – anche in coordinamento con la Banca Centrale Europea per le banche 'significative' – Antiriciclaggio e di Tutela della Banca d'Italia) nel corso dell'ordinaria attività di supervisione, attivando un'ampia gamma di strumenti, quali ad esempio gli incontri con le funzioni di controllo e il management, l'analisi a distanza, le ispezioni, le analisi di confronto orizzontale e di sistema. La Banca d'Italia favorisce, inoltre, il continuo dialogo con l'industria per chiarire le aspettative della Vigilanza e acquisire contributi dagli intermediari.

Vorrei oggi condividere brevemente alcuni risultati dell'esperienza operativa maturata finora. In primo luogo, la situazione è alquanto eterogenea con 'luci e ombre' sul ruolo e l'efficacia della funzione di conformità; in molti casi esaminati dalla Vigilanza è ancora lungo il percorso verso una funzione realmente strategica, multidisciplinare e ben integrata nel complessivo sistema di governo aziendale. Per alcuni operatori, infatti, si deve ancora realizzare un cambio di paradigma operativo tale da superare la percezione della Compliance come mero centro di costo; il tema riguarda in modo particolare le banche e gli intermediari di dimensioni più piccole, che devono trovare un complesso equilibrio tra obiettivi di efficacia e risparmio dei costi.

Le nostre evidenze mostrano, inoltre, che la funzione non svolge sempre il proprio ruolo in maniera pervasiva; registriamo lacune nel perimetro di indagine, inadeguato livello di approfondimento delle analisi e scarsa efficacia delle attività di *follow up*. Mi vorrei soffermare in particolare su tre ambiti principali in cui ne possono essere ricercate le cause: i) assetti organizzativi e quindi anche di esternalizzazione, ii) gestione integrata dei rischi e iii) dotazione di risorse.

Per gli operatori più piccoli, l'accesso a risorse più ampie e scalabili e a competenze specialistiche qualificate, a costi sostenibili, viene spesso ricercato affidando a fornitori esterni alcune attività di controllo. Le analisi della Banca d'Italia evidenziano peraltro che quando le attività di conformità vengono esternalizzate, la loro efficacia dipende in larga misura dalla presenza di un governo forte e attento dell'attività dei fornitori. Se il controllo è debole, manca un'adeguata strategia di gestione dell'attività esternalizzata, anche un contratto ben fatto non basta.

Abbiamo visto casi in cui le attività di compliance perdono efficacia perché il fornitore presta all'intermediario anche servizi di tipo operativo e si trova quindi in una situazione di potenziale conflitto di interesse. Presso altri intermediari il presidio è risultato fragile

perché sono state accettate “passivamente” le soluzioni standard proposte dal fornitore, magari poco costose ma non adatte alle specificità del business; in queste situazioni, in sostanza, manca una valutazione degli specifici rischi di non conformità connessi con l’operatività aziendale, la pianificazione della funzione non risulta, quindi, improntata a una logica *risk based* e gli oggetti delle indagini da svolgere, definiti in modo generico, non colgono i peculiari tratti operativi dell’intermediario.

Attivare un sistema robusto di monitoraggio delle attività affidate in outsourcing deve essere tra le priorità dell’azienda perché – come ho già avuto modo di richiamare in un recente intervento a Torino – esternalizzare non significa per un intermediario liberarsi della responsabilità perché questa rimane in capo agli organi aziendali.

Parlando ancora di assetti organizzativi e operativi, una soluzione alternativa che riscontriamo presso operatori di minori dimensioni, sempre in una logica di contenimento dei costi, è quella di fondere le attività di controllo di secondo livello in una funzione unica, tipicamente incaricata di attività di conformità, di antiriciclaggio e di risk management. Si tratta di una decisione che merita un’attenta valutazione, che non deve essere guidata solo dalla dimensione aziendale, come abbiamo osservato in alcuni casi. Il concetto di proporzionalità – la normativa lo chiarisce – non può infatti prescindere da considerazioni più mirate sulla complessità del modello operativo e sulla entità e la natura dei rischi assunti.

Il secondo tema che mi sta a cuore riguarda l’importanza della visione integrata dei rischi, un altro elemento essenziale per consentire all’organo amministrativo aziendale di assumere decisioni sostenibili. Nella nostra attività di supervisione riscontriamo anche casi di forte indebolimento dei presidi per un carente coordinamento della Compliance con le altre funzioni di controllo: quando manca un’interazione strutturata e continuativa, a volte anche in presenza di una ripartizione di compiti e responsabilità non chiara, abbiamo osservato sovrapposizioni e lacune che minano l’efficienza e l’efficacia dei controlli. L’esigenza di questo raccordo è particolarmente evidente oggi, vista la crescente interconnessione tra diverse tipologie di rischio (di credito, operativi, di riciclaggio, cyber, ESG). Ad esempio, un intermediario vigilato ha sottostimato il rischio di un business innovativo, perché le valutazioni si sono concentrate sul tradizionale rischio di credito e non sono state integrate da un’analisi adeguata del connesso rischio di riciclaggio, che si è rivelato di dimensione tale da mettere potenzialmente in discussione l’effettiva sostenibilità del modello operativo.

Quando parlo di visione integrata dei rischi non mi riferisco, però, solo ai tempi e alle modalità di interazione tra i responsabili dei controlli o alla qualità del reporting destinato agli organi di vertice. A monte, è necessario un *framework* di *data governance* robusto, che assicuri accessibilità, qualità, sicurezza e tracciabilità delle informazioni sui rischi che supportano le attività delle funzioni di controllo: su questo aspetto le nostre analisi evidenziano carenze, anche importanti in alcuni casi, che mettono in luce una generalizzata necessità di elevare il livello di attenzione da parte degli intermediari.

Un ruolo marginale e poco incisivo della funzione di conformità può però dipendere anche da un’insufficiente dotazione di risorse. È una criticità che emerge con una certa

ricorrenza dalle nostre analisi; osserviamo che quando mancano competenze o supporti adeguati e coerenti con l'articolazione della missione affidata, la funzione non riesce a rispettare il piano delle verifiche necessarie, a garantire controlli estesi a tutti gli ambiti rilevanti e sufficientemente approfonditi, non è in grado di assumere un ruolo strategico e rischia anche di perdere indipendenza. Questo succede, ad esempio, in contesti caratterizzati da carenze diffuse negli organici delle strutture aziendali, in cui le risorse assegnate alla funzione di conformità sono coinvolte anche in attività operative.

Vorrei ora concludere questa panoramica con una considerazione di natura strategica sull'esigenza di assicurare la presenza di una caratteristica aziendale che consente di mitigare e superare tutti gli elementi di fragilità e di attenzione che ho ricordato.

Faccio riferimento al ruolo attento e attivo del *board*, elemento presente in tutti i casi in cui la funzione fornisce un contributo davvero efficace per contenere i rischi e mantenere condizioni di stabilità dell'azienda. Il tono dato dal vertice è infatti importante per tre ordini di ragioni: 1) si traduce in investimenti e stimolo costante ad affinare le metodologie di controllo; 2) è fondamentale per promuovere un modello culturale che riconosca un valore strategico alla conformità alle norme e alla tutela del cliente; 3) una corretta sensibilità degli organi di vertice ai profili di conformità garantisce non solo l'integrazione delle relative valutazioni nei processi chiave e nelle scelte strategiche, ma anche l'attivazione di leve efficaci per orientare i comportamenti a tutti i livelli aziendali (formazione, *accountability*, incentivi).

Nell'esperienza della Vigilanza la funzione si dimostra ben strutturata ed efficace in contesti in cui gli organi aziendali riconoscono la valenza strategica del presidio di conformità e sono ingaggiati nel rivalutarne periodicamente la funzionalità e l'adeguamento, anche attraverso iniziative di digitalizzazione e automatizzazione dei processi.

In ambito AML, la nomina di un referente tra i membri del CdA – che, come ho prima richiamato, è stata imposta da un recente aggiornamento normativo – crea un collegamento più immediato tra l'organo di supervisione strategica e la funzione antiriciclaggio e rappresenta un forte impulso ai *board* a evolvere verso un approccio attento e attivo. Come abbiamo però osservato in alcuni casi, la sola nomina di un consigliere referente AML non basta: perché questo ulteriore presidio funzioni davvero e porti a interventi concreti per ridurre i rischi e migliorare i processi di controllo, è essenziale che l'esponente individuato abbia competenze adeguate, esperienza, sia proattivo e abbia tempo sufficiente da dedicare al ruolo.

Conclusioni

Vorrei concludere riprendendo tre concetti chiave di questa riflessione sulle sfide evolutive della funzione di conformità nel contesto attuale: ruolo strategico e proattivo, *tone from the top*, governo unitario.

La funzione di compliance si trova oggi di fronte a una sfida cruciale: dimostrare di essere non solo un presidio tecnico, ma un elemento abilitante della sostenibilità e della

resilienza aziendale. In un ecosistema finanziario sempre più interconnesso, digitale e soggetto a pressioni normative e reputazionali, la conformità deve essere considerata non un vincolo, bensì una leva strategica per la competitività e la creazione di valore nel lungo periodo.

Per compiere questo salto di paradigma, è necessario che la Compliance superi una logica meramente formale e reattiva assumendo un ruolo proattivo nelle decisioni strategiche, capace di contribuire alla definizione delle priorità aziendali e alla costruzione di modelli operativi robusti e trasparenti. Questo può comportare la necessità di una profonda trasformazione culturale, che deve partire dai vertici aziendali per permeare l'intera organizzazione, promuovendo comportamenti coerenti, consapevolezza diffusa e una visione condivisa del valore della conformità.

In tale prospettiva, il futuro della Compliance sarà sempre più legato alla capacità di interpretare il cambiamento, fronteggiare la complessità, anticipare i rischi emergenti e presidiare le aree di innovazione con strumenti adeguati e competenze evolute. È cruciale mantenere e rafforzare un raccordo efficace con le altre funzioni di controllo per garantire una visione e una gestione integrata dei rischi. La tecnologia, se ben governata, può rappresentare un alleato prezioso, ma richiede un investimento continuo in formazione, analisi critica e adattamento dei modelli di controllo.

La crescente complessità del contesto operativo e normativo ha stimolato una articolazione sempre maggiore e la specializzazione dei presidi di conformità. Mantenere un forte governo unitario della funzione, è però necessario per garantire un'efficace integrazione delle attività di compliance nei processi decisionali strategici e nel più complessivo sistema di governo e controllo aziendale, oltre che per assicurare un raccordo efficace con tutti gli *stakeholders* interni ed esterni. La Banca d'Italia, che pure vigila attraverso diverse strutture, fa la sua parte perseguendo costantemente una valutazione integrata dell'adeguatezza dei presidi degli intermediari e garantendo un'azione di intervento sempre coordinata.

L'obiettivo comune deve essere quello di costruire un sistema di conformità in grado di coniugare rigore e flessibilità e di affrontare con competenza e responsabilità le sfide del futuro, per contribuire concretamente alla resilienza del sistema finanziario e alla tutela degli interessi della clientela.

