

people in compliance

by compliance.design.it



aree e settori

Dal Know Your Customer al Know Your Transaction: un nuovo paradigma nell'antiriciclaggio

Vincenzo Scuderi,
Responsabile Antiriciclaggio Deutsche Bank Italia



il punto

Chiarezza e consapevolezza per una gestione efficace e coerente dei rischi

Angela Amatruda,
Responsabile Compliance e Antiriciclaggio Kryalos



aree e settori

Partire dai rischi quotidiani per allineare comportamenti e aspettative aziendali

Susanna Tulipani,
Head of Compliance Integrata Edison Group



ritratti e organizzazioni

Etica e appropriate risk taking per creare strutture più agili

Giovanna Lionetti,
Senior Director, Ethics & Compliance Business Partner
Italia, Ungheria, Bulgaria, Romania e Grecia Astellas Pharma.

Milano, 23 ottobre

business integrity

open day

compliance
design

in collaborazione con

AITRA
ASSOCIAZIONE ITALIANA
TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

EY



per informazioni e partecipazione:
eventi@compliancedesign.it

Dal Know Your Customer al Know Your Transaction: un nuovo paradigma nell'antiriciclaggio

L'evoluzione normativa in materia di antiriciclaggio è stata significativa negli ultimi trent'anni, adeguandosi ai cambiamenti nei prodotti e strumenti finanziari. Ma oggi è pronta per avviare una nuova fase: l'attenzione si sposta dal principio del "Know Your Customer" (KYC) al più complesso "Know Your Transaction" (KYT), dove assume centralità l'adozione di nuove tecnologie guidate dall'intelligenza artificiale.

Vincenzo Scuderi, *Responsabile Antiriciclaggio di Deutsche Bank in Italia*, ha condiviso con **[compliancedesign.it](https://www.compliancedesign.it)** la sua visione su questa trasformazione e sulle sue implicazioni per il sistema finanziario.



La tradizionale metodologia KYC, incentrata sulla conoscenza e identificazione del cliente, sta cedendo il passo al KYT, che focalizza l'attenzione sulle transazioni effettuate dai clienti. Questo cambiamento è guidato dall'incremento della digitalizzazione e dalla necessità di monitorare le transazioni per identificare schemi complessi potenzialmente legati al riciclaggio di denaro.

“Gli attaccanti, ossia gli specialisti dei pattern fraudolenti e di riciclaggio, stanno iniziando a fare uso di tecnologie innovative. È giusto e sensato che anche all'interno delle banche ci si sposti verso queste metodologie”, spiega Scuderi. “Direi che siamo a un punto di svolta: è necessario agire rapidamente per colmare il gap esistente tra le conoscenze presenti all'interno del sistema bancario e finanziario e le tecnologie utilizzate dagli esperti di frodi e organizzazioni criminali”.

Fattori di cambiamento nel sistema finanziario

Secondo Scuderi, tre principali fattori hanno influenzato il sistema finanziario negli ultimi anni. **Riduzione del numero degli sportelli:** la riduzione degli sportelli ha cambiato il legame tra le banche e i clienti, sia persone fisiche che imprese. **Digitalizzazione e identificazione a distanza:** l'introduzione di tecniche di digitalizzazione ha permesso alle banche di identificare i clienti da remoto, aumentando l'efficienza ma riducendo il controllo diretto. **Valute virtuali:** le valute virtuali hanno cambiato il panorama finanziario, creando nuove sfide in termini di trasparenza e sicurezza.

Con la riduzione degli sportelli bancari e la digitalizzazione, è diventato più semplice per la criminalità organizzata infiltrarsi nel tessuto produttivo. La mancanza di contatto diretto tra gli intermediari finanziari e le imprese locali ha di fatto indebolito i controlli.

“Il controllo che prima poteva essere esercitato dal responsabile della filiale, che conosceva personalmente gli imprenditori, è venuto meno”.

Tecnologia: causa e soluzione

In questo scenario di cambiamenti, l'intelligenza artificiale è diventata centrale grazie alla maggiore potenza di calcolo disponibile oggi. Questa evoluzione ha due facce: da un lato l'IA offre nuove opportunità agli attaccanti del sistema finanziario, aumentando i rischi di frode e di riciclaggio, dall'altro può potenziare le capacità di monitoraggio e controllo delle banche.

Le conseguenze reputazionali di un coinvolgimento in operazioni illecite possono essere molto gravi, non solo in termini di perdita di fiducia da parte dei clienti, ma anche in termini di sanzioni.



La mancanza di contatto diretto tra gli intermediari finanziari e le imprese locali ha di fatto indebolito i controlli. Il controllo che prima poteva essere esercitato dal responsabile della filiale, che conosceva personalmente gli imprenditori, è venuto meno.

Per contrastare questi rischi, le banche dovranno dotarsi di strumenti sempre più sofisticati che mirino all'integrazione delle fonti informative e all'analisi dei dati. "Una banca normalmente dispone di informazioni sui clienti, soprattutto sui clienti affidati. Queste possono essere utilizzate non solo per finalità creditizie, ma anche per contrastare il crimine finanziario".

Un esempio rilevante dell'applicazione di nuove tecnologie e nuovi approcci è rappresentato dal recente lavoro della UIF della Banca d'Italia sull'uso del machine learning per analizzare i dati di bilancio delle imprese. "Questa iniziativa indica in qualche modo la direzione futura, in cui le banche dovranno avvalersi di esperti in analisi dei dati, quantitativi, fisici e matematici, capaci di identificare e interpretare anomalie comportamentali nei modelli di transazione".

Oltre ai legali, esperti antiriciclaggio, laureati in giurisprudenza ed economia, sarà necessario contare su esperti in analisi dei dati, esperti quantitativi, fisici e matematici, in grado di catturare le singole anomalie e interpretarle. "Probabilmente, tra dieci anni, al posto mio ci sarà un ingegnere esperto di analisi quantitativa e metodologie di intelligenza artificiale".

Nel futuro, infatti, secondo Scuderi ci si sposterà verso la creazione di algoritmi tesi a identificare in maniera tempestiva singole anomalie comportamentali dei clienti che possano essere indicative di fenomeni di riciclaggio. Questo cambiamento porterà le strutture antiriciclaggio delle singole banche a inquadrare nuove figure professionali.

COME ADATTARSI AL NUOVO CONTESTO

L'adeguata verifica e la collaborazione attiva necessitano di nuova linfa vitale. Solo una spinta tecnologica adeguata all'interno delle istituzioni finanziarie può incidere e adattare i due pilastri AML al nuovo contesto esterno e alle nuove sfide. Scuderi propone alcuni necessari adattamenti organizzativi, operativi e tecnologici:

Modifica e adattamento delle strutture di controllo AML: Introduzione di strutture dedicate con competenze specialistiche di Data Analytics.

Trasformazione e integrazione delle fonti informative: Accelerare e rendere facilmente accessibili informazioni rilevanti in materia AML sia alle strutture di controllo che alle strutture di business.

Introduzione di strumenti di AI: Utilizzo dell'intelligenza artificiale per velocizzare e integrare le batterie di controlli necessari al momento dell'adeguata verifica e delle verifiche periodiche.

Adeguamento degli strumenti di transaction monitoring: Implementazione di modelli non supervisionati per identificare pattern operativi anomali nei clienti.

L'importanza della reputazione

Oltre ai cambiamenti strutturali e tecnologici, un altro aspetto fondamentale riguarda la reputazione delle istituzioni finanziarie. "Una banca come Deutsche Bank, o altri grandi istituti, non possono permettersi che il proprio brand venga intaccato o macchiato dal coinvolgimento in operazioni di riciclaggio di denaro, sia nazionali che internazionali".

Le conseguenze reputazionali di un coinvolgimento in operazioni illecite possono essere molto gravi, non solo in termini di perdita di fiducia da parte dei clienti, ma anche in termini di sanzioni. "Gli attacchi fraudolenti possono incidere pesantemente sugli asset aziendali, così come il rischio di essere inconsapevolmente coinvolti in fenomeni di riciclaggio di denaro".

Scuderi mette in evidenza come le funzioni di compliance debbano quindi trasformarsi da semplici identificatori di problemi a fornitori di soluzioni. "Oggi i responsabili del business, quando parlano con le funzioni di controllo, aprono il dialogo e chiedono consigli su come poter svolgere le loro attività senza essere esposti a rischi di qualsiasi tipo e natura". Questo approccio proattivo non solo migliora la gestione dei rischi, ma contribuisce anche a rafforzare la reputazione dell'istituzione finanziaria come entità responsabile e affidabile.

Arriva l'autorità europea antiriciclaggio

L'evoluzione in atto nel panorama dell'antiriciclaggio non riguarda solo la tecnologia ma anche la struttura istituzionale e normativa, con la creazione dell'Autorità Europea Antiriciclaggio (AMLA) che segna un punto di svolta.

"L'asimmetria regolamentare tra i singoli paesi europei ha creato opportunità per le organizzazioni criminali di effettuare arbitraggi normativi, tuttavia mi auguro che, nell'ordine di un paio di anni, si raggiunga una completa omogeneizzazione delle normative".

L'AMLA non solo aiuterà a livellare le differenze normative tra i paesi, ma permetterà anche di intavolare discussioni più paritarie con le autorità statunitensi, che ad oggi hanno avuto un ruolo predominante.

"In questo modo, a presentarsi di fronte al FinCEN, alla FED, per discutere di aspetti normativi e regolamentari ci sarà un'Autorità, l'AMLA, che rappresenterà i paesi più importanti dell'Europa".



Kryalos

Chiarezza e consapevolezza per una gestione efficace e coerente dei rischi

compiancedesign.it ha incontrato **Angela Amatruda**,
Responsabile Compliance e Antiriciclaggio Kryalos Sgr



La funzione compliance ha

accompagnato la crescita di Kryalos SGR sin dalla sua costituzione nel 2015, evolvendosi parallelamente all'espansione della società e portando alla sua internalizzazione per rispondere alla sempre maggiore complessità operativa. Inizialmente, le funzioni di Compliance e Antiriciclaggio sono state affidate a società esterne specializzate.

Tuttavia, con il sensibile incremento delle masse gestite (oggi circa 12,5 miliardi di immobili in gestione) e le crescenti complessità organizzative, il board ha deciso di potenziare ulteriormente il proprio sistema di controllo interno, internalizzando dette funzioni. Da aprile 2022, la responsabilità delle funzioni compliance e antiriciclaggio è affidata ad **Angela Amatruda**, che **compliance design.it** ha incontrato per condividere la sua esperienza in un settore dove la componente reputazionale, insieme a quella fiduciaria, assume una rilevanza fondamentale.



”
Diventa essenziale creare un'armonizzazione reale tra le diverse discipline giuridiche applicabili nei Paesi europei per evitare distonie e sovrapposizioni operative tra gli stakeholder continentali. Così come a livello nazionale, è auspicabile vengano sempre fornite direttive univoche e chiare per contenere il rischio di applicazioni disparate

Sebbene l'attenzione verso le tematiche di business integrity, finalizzata a diffondere valori etici nelle pratiche aziendali, sia un fenomeno relativamente recente, la sua espansione sta correndo velocemente in Europa ma anche in Italia. Basti pensare ai sistemi di whistleblowing, alle pratiche di autovalutazione aziendale, all'attenzione verso la sostenibilità a 360 gradi, all'information technology e alla trasformazione digitale, tutti disciplinati dalle normative comunitarie e nazionali più recenti.

“Diventa essenziale creare un'armonizzazione reale tra le diverse discipline giuridiche applicabili nei Paesi europei per evitare distonie e sovrapposizioni operative tra gli stakeholder continentali. Così come a livello nazionale, è auspicabile vengano sempre fornite direttive univoche e chiare per contenere il rischio di applicazioni disparate”, sottolinea Amatruda.

Se guardiamo all'ambito della prevenzione del fenomeno del riciclaggio, un esempio è dato dall'individuazione della titolarità effettiva degli investitori persone giuridiche.

A livello europeo, coesistono vari criteri per determinare la titolarità effettiva (il criterio della proprietà, del controllo o il criterio residuale) che, nelle normative interne dei vari Paesi, sono declinati in modo diverso e talvolta in apparente contrasto tra loro, creando incertezza applicativa e disorientamento tra gli intermediari.

In Italia, altro esempio riguarda l'individuazione della titolarità effettiva dei fondi di investimento privi di personalità giuridica. In assenza di una disposizione espressa, gli intermediari hanno adottato nel tempo criteri diversi per identificare la titolarità effettiva dei fondi; per alcuni da identificarsi nella società di gestione del fondo, per altri nei soggetti con deleghe di gestione del fondo, e per altri ancora negli investitori del fondo stesso.

“Sarebbe auspicabile l'introduzione di regole certe e dirimenti in merito, obiettivo che l'ultimo pacchetto europeo AML sembra perseguire in quanto identifica i titolari effettivi degli organismi di investimento collettivo”. L'armonizzazione delle normative e la chiarezza delle direttive sono quindi fondamentali per garantire una gestione efficace e coerente dei rischi reputazionali e operativi nel settore finanziario, contribuendo a rafforzare la fiducia degli investitori e la stabilità del mercato.

È necessario continuare a sostenere e supportare un percorso di consapevolezza tra gli stakeholder poiché agli sforzi connessi al rispetto delle norme di riferimento e al rafforzamento dei presidi di controllo interno conseguono indiscussi benefici economici e reputazionali



Ma non basta. In questo contesto emergono nuove tipologie di rischi che implicano nuove responsabilità per gli intermediari finanziari, richiedendo competenze tecniche e specialistiche sia a livello di governance che di organico aziendale. “È necessario continuare a sostenere e supportare un percorso di consapevolezza tra gli stakeholder poiché agli sforzi connessi al rispetto delle norme di riferimento e al rafforzamento dei presidi di controllo interno conseguono indiscussi benefici economici e reputazionali, per citarne solo alcuni” conclude Amatruda.



EDISON

Edison Partire dai rischi quotidiani per allineare comportamenti e aspettative aziendali

Rendere più semplici le cose: è proprio l'approccio che stiamo adottando e cercando di trasferire a tutta l'organizzazione. Non è un percorso facile o agevole, ma sono convinta che, con il contributo prezioso di tutti i colleghi, possiamo farcela.

A colloquio con **Susanna Tulipani**, Head of Compliance Integrata di Edison Group



“È semplice rendere le cose complicate, ma è complicato renderle semplici.”

Con questa citazione si apre l'incontro tra **compliance design.it** e **Susanna Tulipani**, Head of Compliance Integrata di Edison Group. “Rendere più semplici le cose: è proprio l'approccio che stiamo adottando e cercando di trasferire a tutta l'organizzazione. Non è un percorso facile o agevole, ma sono convinta che, con il contributo prezioso di tutti i colleghi, possiamo farcela”.

La funzione compliance Integrata è nata in Edison nel 2021 con l'obiettivo di rafforzare la cultura dell'etica e della compliance e semplificare, attraverso un modello di governance, le modalità operative di gestione. È un passaggio importante che sposta il focus dei controlli dalla mera verifica degli atti all'attenzione ai processi, con l'obiettivo di incidere sulla cultura aziendale, cercando di responsabilizzare l'organizzazione sui rischi e sulla necessaria aderenza ai processi interni.

Esiste il rischio di replicare internamente la complessità generata dall'eccessiva produzione normativa e burocratica nazionale, ulteriormente complicata dalle numerose direttive europee.

Diventa quindi essenziale la capacità di trasformare la compliance da sistema burocratico a sistema diffuso di gestione dei rischi.



La funzione compliance integrata opera trasversalmente al Gruppo Edison e collabora con gli altri presidi specialistici per assicurare il buon funzionamento dell'intero sistema di compliance con una visione ampia e diffusa. Tulipani ritiene infatti che “la legalità non sia composta da compartimenti stagni: il confronto, la condivisione e le best practices costituiscono una necessità in un contesto nel quale le regole appaiono sempre più correlate tra loro e la lotta all'illegalità e alla corruzione deve sempre più contare su efficaci forme di collaborazione”.

I potenziali danni reputazionali, legati all'ampio tema della Business Integrity, costituiscono senza alcun dubbio un aspetto centrale di ogni governance della compliance che si rispetti. La sensibilità è aumentata negli ultimi anni a seguito di una rilevante casistica giurisprudenziale (pensiamo ai casi Viareggio, TyssenKroup, Audi).

È per questo motivo che il presidio Business Integrity ha assunto più che mai importanza e che cosituisce ad oggi un perno fondamentale attorno cui far ruotare, ad esempio, il Codice Etico aziendale.

È fondamentale instaurare un dialogo proattivo tra tutti gli stakeholder interni per creare aree di integrazione e complementarità, necessarie per implementare le numerose regole, non sempre ben armonizzate, del nostro ordinamento giuridico.

“Esiste il rischio di replicare internamente la complessità generata dall'eccessiva produzione normativa e burocratica nazionale, ulteriormente complicata dalle numerose direttive europee”. Diventa quindi essenziale la capacità di trasformare la compliance da sistema burocratico a sistema diffuso di gestione dei rischi. “Partire dalla consapevolezza dei rischi associati al lavoro quotidiano dei singoli, anziché dalle norme, permette una migliore comprensione delle regole e delle aspettative aziendali riguardo ai comportamenti”.

È giunto il momento di superare gli slogan e stabilire punti fermi che conferiscano oggettività alle parole e misure concrete ai dati, a partire dai temi più discussi degli ultimi anni, come sostenibilità. “La recente adozione della CSDDD dimostra chiaramente come la compliance si occupi quotidianamente di aspetti pratici e non solo teorici. Riguardo all'intelligenza artificiale, non si deve temere il futuro e le sue potenziali opportunità; è invece determinante affrontare le implicazioni etiche che possono derivare dal suo uso”.

Creare valore attraverso la gestione strategica dei rischi che possono impattare sulla reputazione aziendale, promuovendo la semplificazione delle regole e delle procedure interne, pur nel rispetto dei principi fondamentali di governance e trasparenza. “Una compliance intesa, agita e comunicata in questo modo non solo preserva il patrimonio aziendale, ma rappresenta anche un investimento a lungo termine per uno sviluppo virtuoso e sostenibile dell'azienda”.



Susanna Tulipani
Head of Compliance Integrata Edison Group

Michela Cera
Ethics and Compliance Corporate Governance

Astellas Pharma

Etica e appropriate risk taking per creare strutture più agili

La compliance smette di essere un semplice dipartimento e diventa un facilitatore del dialogo, sviluppando competenze di leadership.

Parte da questi presupposti l'incontro che **compliance*design*.it** ha avuto con **Giovanna Lionetti**, *Senior Director, Ethics & Compliance Business Partner per Italia, Ungheria, Bulgaria, Romania e Grecia di Astellas Pharma*.



L'industria farmaceutica,

grazie ai progressi scientifici e all'evoluzione dei trattamenti sviluppati e prodotti, si sta orientando sempre più verso terapie mirate (target therapy) e cure personalizzate. Oggi, al centro di questa nuova visione imprenditoriale, c'è il paziente e tutto ciò che ruota attorno alla persona: costruire, migliorare e offrire ai pazienti terapie innovative, ma anche soluzioni per i caregiver e partnership con il sistema sanitario che deve valutare le scelte terapeutiche basate su una visione scientifica fornita dalle aziende.

Parallelamente, anche i dipendenti delle aziende farmaceutiche sono coinvolti in questo processo di personalizzazione. Sono sempre più consapevoli del valore dell'operato delle organizzazioni in relazione all'essere umano, adottando una visione della vita più soggettiva.

Quasi naturalmente, la compliance smette di essere un semplice dipartimento e diventa un facilitatore del dialogo, sviluppando competenze di leadership. Parte da questi presupposti l'incontro che **compliance.design.it** ha avuto con **Giovanna Lionetti**, *Senior Director, Ethics & Compliance Business Partner per Italia, Ungheria, Bulgaria, Romania e Grecia di Astellas Pharma*.

Le regole, mai statiche, sono un reticolo pratico che aiuta a decifrare cosa è più corretto fare. Tuttavia, senza valori che colmino le aree grigie tra regole e azioni, non si può raggiungere un risultato reale. “L'etica, la capacità di riconoscere e analizzare il rischio, e l'appropriate risk taking devono essere considerate come capacità manageriali a tutti i livelli, con una distribuzione della conoscenza e delle competenze in base al ruolo di ciascun individuo all'interno dell'organizzazione”, sottolinea Lionetti. È essenziale una forte interconnessione tra persone e funzioni, supportata da una buona

L'etica, la capacità di riconoscere e analizzare il rischio, e l'appropriate risk taking devono essere considerate come capacità manageriali a tutti i livelli, con una distribuzione della conoscenza e delle competenze in base al ruolo di ciascun individuo all'interno dell'organizzazione

governance che promuova i valori come strumenti di interpretazione delle scelte. Oggi, la capacità decisionale deve tendere a essere diffusa, non più solo concentrata ai vertici.

“Le persone devono sviluppare la capacità di assumere rischi appropriati, anche commettendo errori. Riconoscere e accettare errori accettabili permette all'organizzazione di sostenere le persone, avanzare attraverso la c.d. lessons learned e superare una cultura punitiva”.



Giovanna Lionetti
Senior Director, Ethics & Compliance Business Partner
Italia, Ungheria, Bulgaria, Romania e Grecia

Elevare i valori a ruolo guida consente di creare strutture più agili, capaci di prendere decisioni tempestive e mirate all'efficienza, senza sovrapposizioni. “Le società con un moderno operating model di compliance, rappresentano il percorso di compliance come una curva che si evolve da una fase meno matura, in cui le funzioni a presidio del rischio si assumono le decisioni per il business, a una fase di piena maturità culturale, in cui il business è pienamente responsabile della compliance”.

Anche la tecnologia riveste un ruolo fondamentale in questo processo culturale che l'azienda intende perseguire. I sistemi informatici e l'intelligenza artificiale accelerano i processi decisionali e garantiscono una documentazione completa a supporto delle decisioni aziendali.

L'organizzazione può quindi raggiungere un nuovo livello di maturità culturale: il sistema diventa più agile, con regole chiare ma meno formalizzate, e un processo decisionale semplificato. “La compliance può quindi concentrarsi sulla cultura e sul dialogo, eliminando le fasi non necessarie nel sistema approvativo”.

Il dialogo tra competenze e innovazione è determinante per evitare di concentrarsi su esempi consolidati, anche dal punto di vista scientifico. “In passato, i benchmark erano chiari e tutto era ben definito e regolamentato. Nel contesto attuale, è fondamentale osservare e cogliere i cambiamenti, supportando una leadership e una visione manageriale che favoriscano lo sviluppo del business, evitando di bloccare nuove idee o progetti senza un collegamento chiaro nel contesto normativo, specialmente in un ambiente sempre più internazionale e globalizzato”. Perché tutto questo possa funzionare, è fondamentale che la compliance sia considerata uno degli strumenti strategici (strategic enablers) dell'organizzazione.

Le persone devono sviluppare la capacità di assumere rischi appropriati, anche commettendo errori. Riconoscere e accettare errori accettabili permette all'organizzazione di sostenere le persone, avanzare attraverso la c.d. lessons learned e superare una cultura punitiva

“Senza un cambiamento interno nel mindset culturale, che accolga e riconosca questa importanza, si rimane ancorati a una compliance di processo”. Il messaggio deve essere culturalmente chiaro e partire dal “tone from the top” per arrivare fino ai middle manager, coloro che guidano l'organizzazione nelle attività quotidiane e rappresentano l'azienda anche all'esterno. “Quando questo messaggio è percepito e sentito in modo autentico, il percorso culturale diventa fisiologico”.

Lionetti sottolinea un concetto che ha appreso all'università dalla filosofia del diritto e che porta sempre con sé: “la tensione tra l'essere e il valore: quanto più l'identità dell'essere umano e i valori in cui crede saranno vicini ed equilibrati, tanto più si avvicinerà a un concetto di giustizia, seppur soggettiva”. Questo equilibrio tra essere e valore rappresenta il fulcro su cui costruire una cultura aziendale solida e orientata al futuro, capace di affrontare le sfide di un ambiente globale in continua evoluzione.

compliance
design | drive
business
integrity