Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale
Centro competenze tributarie

SUPSI

Portata e costi nella gestione dei rischi fiscali esteri per un istituto finanziario

Studente/essa
Francesco Fierli

Relatore/trice
Avv. Giovanni Molo

Corso di laurea
Master of Advanced Studies in Tax Law

Lavoro di tesi

Luogo e data di consegna
Manno, febbraio 2017

STUDENTSUPSI

1 INTRODUZIONE 4

2 LA CONFORMITÀ FISCALE DEL CLIENTE BANCARIO 5

2.1 BASI LEGALI PER GLI OBBLIGHI DI SORVEGLIANZA 6

2.1.1 I principi del segreto bancario in Svizzera 6

2.1.2 Il concetto di riciclaggio e il reato presupposto 7

2.1.3 Contenuto principale dell'LRD 9

2.1.4 Contenuto principale dell'ORD-FINMA 10

2.1.5 Contenuto principale della CDB 16 11

2.2 GLI OBBLIGHI DI SORVEGLIANZA IN AMBITO PRUDENZIALE 12

2.2.1 La posizione della FINMA sui rischi reputazionali 13

2.2.2 Circolare 2008/21 sui rischi operativi delle banche 16

2.2.3 Le raccomandazioni dell'ASB 19

3 INCREMENTO DELLA COMPLESSITÀ NORMATIVA E PROCESSI AZIENDALI 20

3.1 CAMBIAMENTI NELLA STRATEGIA AZIENDALE E NELL'APPETITO DI RISCHIO 20

3.1.1 Attività transfrontaliere e cross-border policy 21

3.1.2 Market purity e attività di private banking 23

3.1.3 Cambiamenti nelle procedure interne e aumento dei costi 24

3.1.4 Costi di compliance supplementari e redditività 25

3.2 PERCHÉ MITIGARE I RISCHI GIURIDICI E DI REPUTAZIONE 28

3.2.1 Perché le aziende coprono i propri rischi 30

3.2.2 Le ragioni degli istituti finanziari 31

4 CONCLUSIONI 33

5 ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI 34

6 BIBLIOGRAFIA 35

Abstract

La forte vocazione internazionale ha determinato l'estremo successo della piazza finanziaria svizzera nell'ultimo secolo. Ancora oggi, nonostante la recente crescita di altre piazze più esotiche, l'industria finanziaria svizzera rimane tra i maggiori gestori di ricchezza finanziaria a livello mondiale. Le ragioni di tale preferenza sono molteplici e vanno dalla qualità dei servizi forniti alla stabilità politica, economica e monetaria, dalla bassa pressione fiscale nazionale alla riservatezza garantita dal segreto bancario. A seguito di forti pressioni internazionali, quest'ultimo aspetto ha perso gradualmente la sua importanza, fino a diventare, di fatto, marginale con l'introduzione dello scambio automatico d'informazioni a fini fiscali.

Negli ultimi anni, il sistema bancario si è confrontato con importanti cambiamenti nella normativa fiscale nazionale ed internazionale. Gli istituti finanziari, già confrontati con l'applicazione della normativa in vigore che pone vincoli sia al momento dell'apertura della relazione che nei trasferimenti di denaro, sono sempre più sottoposti a restrizioni definite dalle FINMA per mitigare i rischi giuridici e reputazionali nelle attività transfrontaliere. Da ciò derivano, tra le altre cose, importanti conseguenze sia nel rapporto tra gli istituti finanziari e la clientela che sull'organizzazione e sui processi aziendali di una banca.

Nel lavoro di tesi si dimostrerà come i cambiamenti organizzativi, la necessità di maggiori controlli, l'introduzione di *cross-border policies* e le crescenti esigenze nella formazione dei collaboratori su tematiche transfrontaliere, hanno portato ad un rilevante aumento dei costi che, soprattutto per gli istituti finanziari di dimensione medio-piccole hanno una notevole incidenza sul *Cost-Income ratio* e, di conseguenza, sulla redditività. Per contro, applicando la *Corporate Hedging theory*, abbiamo visto come un istituto finanziario possa trovare economicamente conveniente implementare le attività supplementari di *compliance*. L'attività di *private banking* si basa su un equilibrio delicato che non dipende solo dalla qualità dei prodotti e dei servizi forniti, ma anche dalla fiducia tra istituto finanziario e cliente. Nel momento in cui il cliente dovesse percepire l'aumento della rischiosità dell'istituto finanziario, è molto probabile che interromperebbe la propria relazione d'affari, spostando i propri averi in un istituto con una reputazione migliore.

1 Introduzione

La forte vocazione internazionale ha determinato l'estremo successo della piazza finanziaria svizzera nell'ultimo secolo. Ancora oggi, nonostante la recente crescita di altre piazze più esotiche, l'industria finanziaria svizzera rimane tra i maggiori gestori di ricchezza finanziaria a livello mondiale[1]. Nonostante una riduzione negli ultimi cinque anni, a fine 2015, in Svizzera veniva ancora gestito il 25% della ricchezza mondiale all'estero[2].

Le ragioni di tale preferenza sono molteplici: la qualità dei servizi forniti, la stabilità politica ed economica, quella della moneta, la bassa pressione fiscale nazionale e, non da ultimo, la riservatezza garantita dal segreto bancario. A seguito di forti pressioni internazionali, quest'ultimo aspetto ha perso gradualmente la sua importanza, fino a diventare, di fatto, marginale con l'introduzione dello scambio automatico d'informazioni a fini fiscali.

Nonostante uno stato di salute ancora buono, negli ultimi anni, il sistema bancario si è confrontato con importanti cambiamenti nella normativa fiscale nazionale ed internazionale. Gli istituti finanziari, già confrontati con l'applicazione della normativa in vigore che pone vincoli sia al momento dell'apertura della relazione che nei trasferimenti di denaro, sono sempre più sottoposti a restrizioni definite dalle FINMA per mitigare i rischi giuridici e reputazionali nelle attività transfrontaliere. Molte delle restrizioni definite dall'Autorità di vigilanza, non trovano la loro fonte in atti normativi in senso stretto, ma rientrano nell'orbita della *moral suasion* che un'autorità esercita nei confronti dei propri controllati.

In questo contesto, gli istituti finanziari si muovono in un sistema dove gli sforzi nel definire le varie sfumature normative hanno il sopravvento sulla distinzione tra ciò che è lecito fare e ciò che è illecito. Da ciò derivano, tra le altre cose, importanti conseguenze sia nel rapporto tra gli istituti finanziari e la clientela che nella struttura dei costi degli istituti finanziari stessi.

Da un lato, l'istituto finanziario è tenuto a richiedere al cliente una quantità crescente di informazioni per soddisfare i propri obblighi di *due diligence* e dall'altro è tenuto a valutare le informazioni ricevute in maniera sempre più complessa e costosa. In particolare, gli aspetti fiscali, ad oggi significativamente rilevanti nei processi di *due diligence*, hanno peculiarità che cambiano a seconda della nazione di residenza del cliente e che sono conciliabili con la vocazione internazionale della piazza finanziaria svizzera solo a caro prezzo.

Tutto ciò ha portato gli istituti finanziari a prendere provvedimenti come quello di focalizzarsi solo su certe regioni del mondo per le quali la redditività degli averi in gestione sia sufficiente a coprire i costi dei processi di *due diligence* fiscale, fino ad arrivare a restrizioni sempre più importanti sull'operatività dei clienti.

Il lavoro di tesi, che ha l'obiettivo di valutare l'incidenza economica dei suddetti cambiamenti normativi, si dividerà in due parti: la prima avrà l'obiettivo di descrivere la

---

[1] Si vedano (Deloitte 2015), pag. 5 e (SwissBanking 2015), pag. 5.

[2] Si veda (Schilling, et al. 2016), pag. 15.

struttura di vincoli legati alla gestione del rischio nelle attività transfrontaliere, con particolare riguardo alla conformità fiscale del cliente ed al rispetto della regolamentazione estera. Verranno anche descritte le basi legali o il percorso logico che ha portato l'Autorità di vigilanza a definire una *best practice* di settore e, più di recente, a introdurre una parte di tali disposizioni in una circolare.

Chiarita la struttura normativa di riferimento, nella seconda parte verrà valutato l'impatto della stessa sull'organizzazione e sui processi aziendali di una banca, stimandone l'incidenza economica data dall'aggravio dei costi. Si cercherà, infine, di chiarire perché, nonostante l'aggravio dei costi, adottare la *best practice* nella gestione del rischio nelle attività transfrontaliere risulti anche economicamente vantaggioso, oltre che normativamente vincolante.

2 La conformità fiscale del cliente bancario

L'attività transfrontaliera degli istituti finanziari svizzeri, comporta la necessità di dover gestire rischi ulteriori rispetto a quelli tipici dell'attività bancaria stessa. Tra quelli principali, si ricordano i seguenti:

- ✓ il rischio di azioni legali fatte dal cliente nel paese di domicilio dello stesso in applicazione della *lex fori*, in base alla versione della Convenzione di Lugano entrata in vigore l'1 gennaio 2011[3];
- ✓ il rischio che venga riconosciuta una stabile organizzazione in uno stato estero e, di conseguenza, il rischio che l'istituto finanziario rientri nel perimetro fiscale di tale stato estero;
- ✓ il rischio di essere coinvolti in una procedura legale di qualsiasi tipo dovuta ad un reato commesso da un cliente straniero.

In questo lavoro, ci occuperemo principalmente dell'ultimo dei rischi appena menzionati, evidenziando la rilevanza per l'istituto finanziario dei reati commessi dal cliente straniero in ambito fiscale. Al fine di mitigare tale rischio, l'istituto finanziario è tenuta ad applicare sia il sistema normativo esistente che un insieme di procedure che rientrano negli obblighi di sorveglianza in ambito prudenziale.

Come già accennato, negli ultimi anni, il sistema bancario si è confrontato con importanti cambiamenti nella normativa fiscale nazionale ed internazionale. Assieme ai controlli e alle restrizioni già previsti dalla Legge federale relativa alla lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo (di seguito Legge sul riciclaggio di denaro o LRD), dall' Ordinanza dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari sulla lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo nel settore finanziario (di seguito Ordinanza FINMA sul riciclaggio di denaro o ORD-FINMA) e dalla Convenzione relativa all'obbligo di diligenza delle banche (di seguito CDB), la stessa Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (di seguito FINMA) ha fatto propria una *best practice*

[3] Per approfondimenti si veda la Sezione 4 della "Convenzione concernente la competenza giurisdizionale, il riconoscimento e l'esecuzione delle decisioni in materia civile e commerciale (Convenzione di Lugano, CLug)".

concernente gli obblighi di *due diligence* sui rischi fiscali degli istituti finanziari, codificandola in maniera sempre più dettagliata.

I cambiamenti appena menzionati s'innestano su un sistema normativo esistente, basato sul principio del segreto bancario e su quello della doppia punibilità del reato a monte del riciclaggio, che, di fatto, ha permesso, in passato, di non concedere assistenza internazionale nei casi di sottrazione in ambito di imposte dirette.

2.1 Basi legali per gli obblighi di sorveglianza

2.1.1 I principi del segreto bancario in Svizzera

La legge federale sulle banche e sulle casse di risparmio (LBCR) del 1934, al suo Art. 47 definisce il segreto bancario. L'origine del segreto bancario è argomento quanto mai dibattuto: si passa dalla teoria piuttosto diffusa che ne attribuisce l'obiettivo alla protezione degli averi delle vittime delle persecuzioni naziste[4], a quella più complessa riportata tra gli altri da Sébastien Guex[5], in base alla quale il segreto bancario fu inserito in una legge federale, allo scopo di proteggere le banche dalle possibili ingerenze delle autorità di vigilanza interne e dalle incursioni delle autorità fiscali straniere. Si ricordi, tra gli altri fattori scatenanti, la controversa perquisizione del 27 ottobre 1932 dell'affiliata parigina della Basler Handelsbank, i cui funzionari vennero accusati di aver organizzato trasferimenti di capitali per agevolare l'evasione fiscale di cittadini francesi tra cui membri della famiglia Peugeot e della famiglia Coty.

Nel corso degli anni, altri casi, tra cui quello degli averi ebraici in giacenza dopo la seconda guerra mondiale[6], hanno provocato le critiche al segreto bancario svizzero da parte della comunità internazionale, critiche che negli anni più recenti hanno subito una crescita esponenziale. Si pensi solo alle insistenti pressioni del Gruppo di Azione Finanziaria (di seguito GAFI) che, con l'ultima revisione delle proprie raccomandazioni nel 2012, ha di fatto portato a considerare anche in Svizzera, entro certi limiti, la frode fiscale come reato a monte del riciclaggio[7].

Fino al 31 dicembre 2015, per il sistema normativo svizzero, i reati nell'ambito delle imposte dirette non potevano rappresentare un reato presupposto al riciclaggio di denaro. Pertanto, per il principio della doppia punibilità, ovvero per il principio in base al quale il

---

4 Si veda, tra gli altri (de Weck 1992).

5 Si veda (Guex 2000), pagg. 237-266.

6 Nel 1995 le organizzazioni ebraiche cominciarono a far pressione sulle banche svizzere affinché fornissero dei dettagli sui conti in giacenza che si sospettava appartenessero a vittime dell'Olocausto. Gli istituti di credito elvetici, facendo leva sul segreto bancario, negarono tali richieste. Nel frattempo, negli Stati Uniti vennero sporte denunce collettive nei confronti delle banche svizzere. Nel 1996, l'ASB e i politici elvetici accettarono la creazione di gruppi d'esperti indipendenti per la ricerca dei conti in giacenza e dei rispettivi aventi diritto, ritrovandone decine di migliaia. Nel 1998, UBS e Credit Suisse accettarono di pagare 1.25 miliardi di dollari alle vittime della Shoah e ai loro discendenti. Liberamente tratto da (Allen 2008).

7 Per un approfondimento si vedano, tra gli altri, (Molo e Vorpe 2013), pagg. 8-15, (Beusch, Friedli e Boria 2015), pagg. 541-549 e (Molo 2015), pagg. 562-583.

reato a monte del riciclaggio commesso all'estero deve essere considerato un crimine sia in Svizzera che all'estero, l'assistenza internazionale in materia di imposte dirette per i casi di riciclaggio fiscale era esclusa ed era limitata ai casi di truffa in materia fiscale[8].

Per poter mantenere il segreto bancario, almeno nella forma, è stato introdotto nel Codice Penale svizzero il concetto di delitto fiscale qualificato che, sotto certi presupposti, permette l'applicazione del principio della doppia punibilità nell'assistenza internazionale.

2.1.2 Il concetto di riciclaggio e il reato presupposto

Il reato di riciclaggio è previsto dall'Art. 305bis del Codice Penale svizzero. Introdotto per contrastare le attività sul crimine organizzato, il riciclaggio in Svizzera prende spunto dal reato di ricettazione, ma si colloca nella classe dei reati contro l'amministrazione e la giustizia, rendendo punibile anche l'autore del reato presupposto[9] (reato a monte del riciclaggio nella terminologia del GAFI).

In ogni caso il reato presupposto al riciclaggio doveva avere una punibilità superiore a 3 anni, escludendo, di fatto, tutti i reati fiscali, che, fino al 31 dicembre 2015, erano, con poche eccezioni, punibili al massimo con una detenzione di 3 anni.

Su pressione del GAFI, dall'1 gennaio 2016 è stato introdotto nel Codice Penale svizzero il concetto di delitto fiscale qualificato per le imposte dirette (Art. 305 bis cpv. 1 bis CP): sono considerati delitto fiscale qualificato i reati di frode fiscale se le imposte sottratte ammontano a oltre CHF 300'000 per periodo fiscale. Prevedendo una pena massima fino a 5 anni, rientra a pieno titolo tra i reati presupposti al riciclaggio.

Parallelamente, per le imposte indirette è stato introdotto il concetto di truffa fiscale qualificata (Art 14 cpv. 4 DPA), che prevede un inganno astuto, compiuto per mestiere o in collaborazione con terzi con l'obiettivo di sottrarre un importo particolarmente considerevole[10]. Anche in questo caso è prevista una pena massima fino a 5 anni, classificando anche questo reato come un crimine.

Affinché si configuri un delitto fiscale qualificato, sono necessari due requisiti: uno è quello esplicito dell'ammontare minimo dell'imposta sottratta. Il secondo è dato dalla definizione di frode fiscale, ovvero dal fatto che il reato deve essere commesso con documenti falsi o falsificati nel loro contenuto. Pur basandosi sulla doppia qualificazione per soglia di importo e per la modalità specifica della frode fiscale, il delitto fiscale qualificato amplia notevolmente gli obblighi di diligenza degli intermediari finanziari. Lo stesso Consiglio Federale nel messaggio concernente l'attuazione delle Raccomandazioni del

---

8 Si tratta della cosiddetta assistenza accessoria o piccola assistenza, secondo l'Art. 3 cpv. 3, Legge federale sull'assistenza internazionale in materia penale (AIMP).

9 Quello descritto sopra non rappresenta un approccio utilizzato in tutti gli ordinamenti. In quello Italiano, ad esempio, il concetto di riciclaggio è considerato come una forma di ricettazione. Da qui, ad eccezione dei casi di concorso nel reato, l'autore del reato presupposto non era punibile e, per renderlo tale, è stata necessaria l'introduzione del concetto di autoriciclaggio (Art 648 ter.1 del Codice penale italiano).

10 La soglia per individuare l'importo particolarmente considerevole dovrà essere definita dalla giurisprudenza potrà differire per tipo d'imposta considerata (IVA, imposta preventiva, tasse doganali, ecc.).

GAFI[11] ammette che l'introduzione del delitto fiscale qualificato potrebbe causare un rilevante aumento dei costi a carico degli intermediari finanziari.

L'aumento dei costi non è dato solo dall'onere di dover gestire una segnalazione all'Ufficio di comunicazione in materia di riciclaggio di denaro, ma soprattutto dai costi per le indagini ulteriori che l'istituto dovrà fare sulla conformità fiscale degli averi del cliente oltra che dai costi dovuti ad un'azione legale da parte dello stesso nei confronti della banca in caso di un'eventuale mancata esecuzione dell'ordine[12]. Di quest'ultima questione ci occuperemo più diffusamente nel paragrafo 2.2.1. Qui ci interessa sottolineare maggiormente l'onerosità di un'indagine da parte dell'istituto finanziario sulla conformità fiscale degli averi di un cliente acquisito in tempi in cui tali verifiche non erano di primaria importanza. Tale indagine viene svolta da un'azienda privata, l'istituto finanziario appunto, che ha pochi strumenti per poterla portare a termine efficacemente se non quello del suo potere commerciale nei confronti del cliente, in costante riduzione da anni.

È ormai noto che, in presenza di indizi di non conformità fiscale, semplici forme di autodichiarazione da parte del cliente non liberano l'istituto finanziario dagli obblighi di diligenza che ha in questo ambito. Gli indizi di non conformità fiscale, per contro, possono essere molteplici: apporto degli averi in forme che non consentano il *paper trail*, assenza di qualsiasi richiesta da parte del cliente della documentazione necessaria per la dichiarazione fiscale degli averi e richiesta di trattenere la posta presso l'istituto finanziario per citare soltanto alcuni esempi.

Da qui la necessità di complesse indagini sulla conformità degli averi del cliente, indagini che l'istituto finanziario svolge basandosi su una complessa struttura normativa che non si basa solo sulle norme del Codice Penale appena esposte, ma anche su una più ampia struttura regolamentare che andremo brevemente ad esporre nei paragrafi successivi.

---

[11] Si veda (Consiglio Federale 2013), pag. 657.

[12] Per la completezza dell'esposizione, si osserva che la tematica di *compliance* bancaria legata alla conformità fiscale del cliente va oltre l'applicazione in senso stretto delle norme penali svizzere sul riciclaggio di denaro, ma include anche la considerazione dei rischi legali di matrice estera.

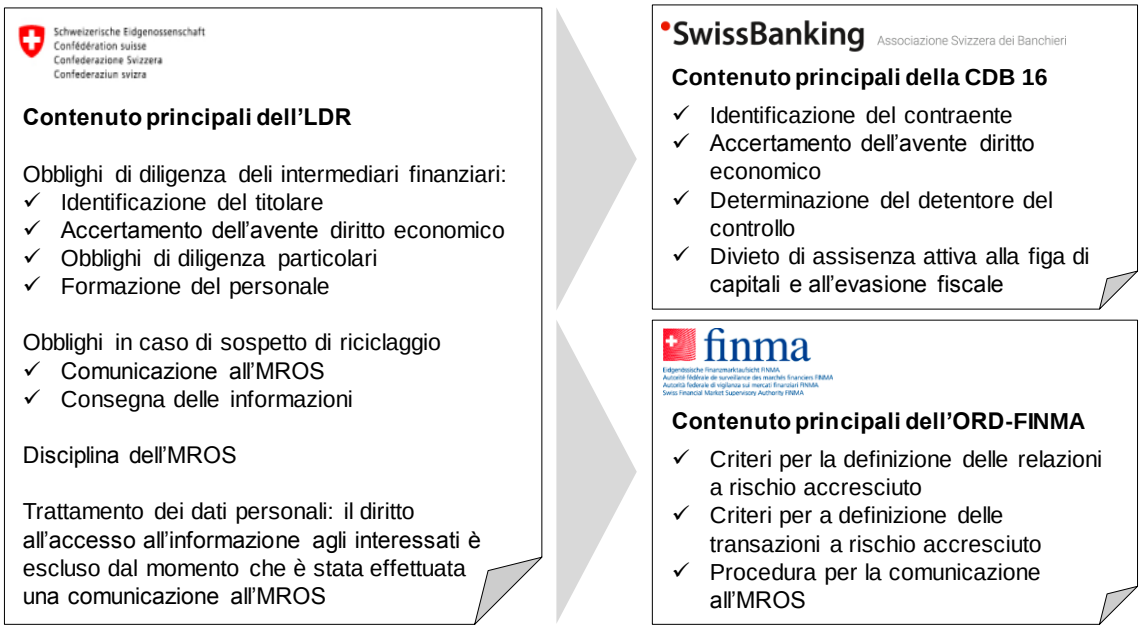

Figura 1: Struttura delle norme sugli obblighi di diligenza in materia di riciclaggio di denaro.

2.1.3 Contenuto principale dell'LRD

La legge sul riciclaggio di denaro (LRD) è entrata in vigore l'1 aprile 1998. Basata sulla definizione di riciclaggio descritta nel paragrafo 2.1.2, l'LRD si applica agli intermediari finanziari in senso ampio[13] alle case da gioco e ai commercianti. La norma disciplina gli obblighi di diligenza degli intermediari finanziari, tra cui l'obbligo di identificazione della controparte, l'accertamento dell'avente economicamente diritto e gli obblighi di formazione del personale. Per le banche, tali obblighi vengono disciplinati più in dettaglio dalla Convenzione relativa all'obbligo di diligenza delle banche, che verrà descritta più diffusamente nel paragrafo 2.1.5.

L'LRD disciplina anche la procedura in caso di sospetto di riciclaggio che parte dall'obbligo di segnalazione all'Ufficio di comunicazione in materia di riciclaggio di denaro (di seguito MROS) e al comportamento che l'intermediario deve tenere dopo una comunicazione nei confronti del cliente oggetto di segnalazione. Tali obblighi sono ulteriormente dettagliati dall'Ordinanza dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari sulla lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento al terrorismo nel settore finanziario (ORD-FINMA), che verrà descritta più diffusamente nel paragrafo 2.1.4.

L'LRD include anche la disciplina sulla vigilanza degli obblighi appena descritti affidandone il compito alla FINMA o ad un organismo di autodisciplina. Vengono inoltre definite le disposizioni in merito all'MROS, definiti i compiti della FINMA in materia di lotta contro il riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo e definiti gli obblighi in materia di assistenza amministrativa con le altre autorità svizzere e straniere.

[13] Nell'accezione estesa di intermediari finanziari, sono incluse, tra gli altri, le direzioni dei fondi, le SICAV, i gestori patrimoniali, gli uffici cambi, quelli di trasferimento di denaro e i negoziatori di crediti.

Infine, l'LRD include un capitolo sul trattamento dei dati personali, prevedendo l'inapplicabilità di alcune delle disposizioni sulla protezione dei dati. In particolare, il diritto di accesso alle informazioni da parte degli interessati è fortemente limitato in caso di segnalazione all'MROS.

2.1.4 Contenuto principale dell'ORD-FINMA

Per gli intermediari finanziari, l'ORD-FINMA definisce i principi di base per la disciplina sull'accettazione dei valori patrimoniali e per la definizione delle relazioni e delle transazioni a rischio superiore. In particolare, l'accettazione di valori patrimoniali per i quali l'intermediario finanziario sappia o debba presumere che siano frutto di un crimine o di un delitto fiscale qualificato fa perdere la garanzia di attività irreprensibile, necessario per il mantenimento della licenza bancaria[14]. La stessa conseguenza si ha nel caso in cui l'intermediario finanziario intrattenga affari con organizzazioni che finanziano il terrorismo, con organizzazioni criminali o con banche fittizie.

Il rischio che possa venir meno la garanzia di attività irreprensibile rappresenta il fulcro in base al quale molti istituti finanziari hanno posto importanti restrizioni ai propri clienti, anche quando non supportate da basi legali. A titolo di esempio, si pensi alle restrizioni sui prelevamenti in contanti o su tutti quei movimenti per i quali non sia garantito il *paper trail*, restrizioni che verranno descritte più diffusamente nel paragrafo 2.2.1.

Come accennato, l'ORD-FINMA indica i criteri per la determinazione delle relazioni e delle transazioni a rischio superiore. Per queste ultime, elenca una serie d'indizi che gli istituti finanziari devono considerare per determinare se una transazione sia o meno a rischio superiore. In questo ambito, l'ordinanza determina i criteri di base, assegnando agli istituti finanziari stessi il compito di redigere e far applicare direttive interne sulla lotta al riciclaggio di denaro e al finanziamento del terrorismo (Art. 24 cpv. 2 e Art. 26).

A livello organizzativo, infatti, l'ORD-FINMA prevede che l'istituto finanziario designi una o più persone qualificate che costituiscano il servizio di lotta contro il riciclaggio di denaro (Art. 23-25). Quando l'intermediario finanziario è una banca, tale attività viene generalmente svolta dalla funzione *compliance* dell'istituto, alla quale vengono affidati, tra gli altri, i compiti di preparare le direttive interne, pianificare e sorvegliare la formazione dei collaboratori in materia di lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo, stabilire i parametri per le transazioni a rischio superiore e assicurare che l'organo competente per decidere l'avvio di una relazione a rischio superiore riceva tutte le informazioni necessarie per tale decisione.

[14] Art. 3 cpv. 2 lett. c della Legge federale sulle banche e le casse di risparmio (LBCR).

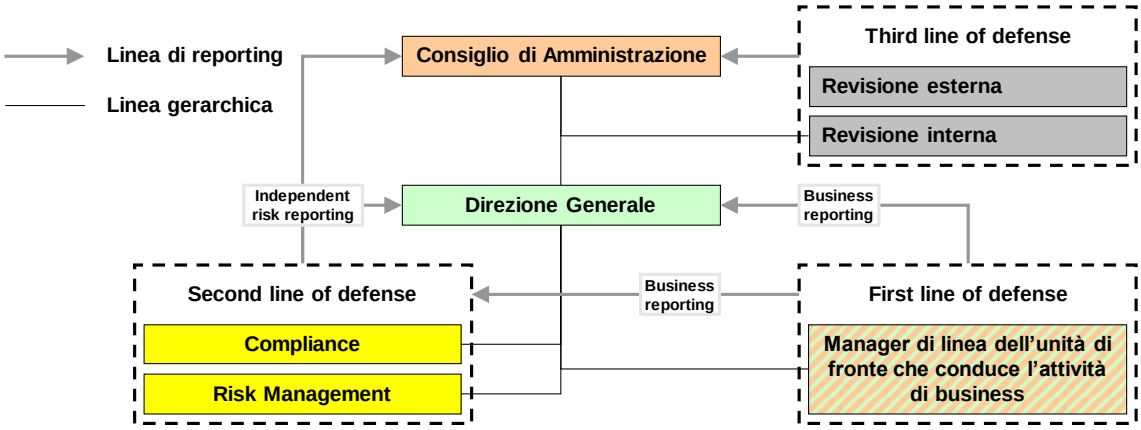

Figura 2: Struttura dei controlli in un istituto finanziario.

All'interno dell'organizzazione di una banca, la funzione *compliance* deve essere svolta da un ufficio indipendente da quelli che si occupano delle relazioni d'affari. Si tratta di un ufficio che svolge i controlli di secondo livello (*second line of defense*) ovvero quei controlli che effettuati in maniera indipendente da coloro che si occupano delle relazioni d'affari, garantiscono una separazione dei ruoli (*segregation of duties*). Nell'ambito della lotta al riciclaggio di denaro, la *segregation of duties* è prevista in maniera specifica all'Art. 25 cpv. 3 dell'ORD-FINMA.

2.1.5 Contenuto principale della CDB 16

La Convenzione sull'obbligo di diligenza delle banche (di seguito CDB o CDB 16) è uno strumento di autoregolamentazione entrato in vigore per la prima volta nel 1977 e rivista a più riprese, fino ad arrivare alla versione del 2016 attualmente applicabile, denominata CDB 16[15]. Quest'ultima revisione è stata adeguata alle raccomandazioni del GAFI del 2012 e introduce, tra le altre cose, l'accertamento del detentore di controllo di società operative non quotate in borsa[16].

Alla base dell'applicabilità delle disposizioni della CDB vi è la sottoscrizione, da parte dell'istituto finanziario, della convenzione stessa, ovvero di un accordo con l'Associazione Svizzera dei Banchieri (di seguito ASB) "nella sua qualità di organizzazione mantello incaricata di salvaguardare gli interessi e la reputazione della piazza finanziaria svizzera[17]". Con la sottoscrizione, l'istituto finanziario s'impegna a rispettarne il contenuto ed a subirne le conseguenze in case di mancato rispetto[18].

La CDB 16 concretizza determinati doveri di diligenza i cui principi sono già regolamentati nell'LRD, così come il concetto di "diligenza richiesta dalle circostanze"

---

15 Si veda la "Convenzione sull'obbligo di diligenza delle banche (CDB)" del 2015 (SwissBanking 2015).

16 Per una descrizione dell'argomento, si veda tra gli altri (Bernasconi e Noi 2016), pagg. 30-33.

17 Si veda la stessa CDB 16 (SwissBanking 2015), pag. 9.

18 Sono previste sanzioni fino a 10 milioni di Franchi che vengono inflitte da una Commissione appositamente riunita nel caso venga riscontrato il mancato rispetto di una o più delle disposizioni della CDB applicabile.

nell'accettazione dei valori patrimoniali introdotto dall'Art. 305 ter CP[19]. In particolare, ribadisce la necessità di identificare il contraente, accertare il detentore del controllo, determinare l'avente economicamente diritto, chiarire il retroscena e lo scopo di una transazione se la stessa appare insolita o se vi sono indizi di riciclaggio.

Un'attività diventata sempre più centrale negli ultimi anni è quella della corretta attribuzione della residenza fiscale del cliente. Evidentemente non si tratta di un'attività completamente nuova, ma di un'attività che in passato non aveva le conseguenze dirette che ha oggi sul rapporto tra istituto finanziario e cliente. A questo proposito, i problemi più significativi potrebbero verificarsi con i clienti già esistenti da lungo tempo, per i quali l'istituto finanziario è talvolta costretto a valutare gli eventuali indizi di residenza diversa da quella dichiarata.

In particolare, l'identificazione della residenza fiscale assume un ruolo fondamentale nello scambio automatico d'informazioni a fini fiscali[20]. Il paese di residenza accertato sarà quello che verrà comunicato all'Amministrazione Federale delle Contribuzioni (AFC), che provvederà a trasmetterlo al paese di destinazione. Sempre sulla determinazione della residenza fiscale, il cliente potrà far valere i propri diritti in base alla Legge Federale sulla Protezione dei Dati e impedire la trasmissione all'AFC nel caso in cui lo stato di destinazione finale non garantisca una protezione dei dati equivalente a quella svizzera[21].

Per quanto riguarda l'identificazione del contraente, l'accertamento del detentore del controllo e la determinazione dell'avente economicamente diritto, la CDB, assieme al suo Commento[22], è uno strumento pratico che contiene anche un elenco di esempi e i formulari di riferimento ad uso degli istituti finanziari. Non vale lo stesso per quanto riguarda il divieto di assistenza attiva alla fuga di capitali e all'evasione fiscale. In questo caso, le disposizioni della CDB, che sono rimaste invariate rispetto alle edizioni precedenti, elencano una serie di divieti di base come il divieto di emettere attestazioni incomplete o fuorvianti, che sono ormai consolidati come prassi standard del settore.

2.2 Gli obblighi di sorveglianza in ambito prudenziale

In questo contesto, per sorveglianza in ambito prudenziale s'intenderà tutto quell'insieme di norme e prassi che vengono applicate dalla FINMA nel suo ruolo di Autorità di vigilanza degli istituti finanziari[23]. La sorveglianza prudenziale si è estesa in tutti gli

---

[19] Si veda l'Art. 2 cpv. 1 della CDB 16 (SwissBanking 2015).

[20] Per una trattazione sul tema si veda (Scheller 2015), pagg. 106-150.

[21] Su questo tema si veda (Trezzini 2016) che chiarisce come un ricorso civilistico davanti al Pretore possa essere fatto solo prima che le informazioni vengano trasmesse all'AFC. In questa fase, si ha ancora a che fare con un rapporto privato tra la banca e il cliente: la banca trasmette un dato che nessuna autorità amministrativa le ha formalmente richiesto. Seguendo questo filo logico, un ricorso davanti al Pretore non sarà possibile in caso di trasmissione di dati su domanda (anche raggruppata) e, tantomeno, per lo scambio spontaneo d'informazioni.

[22] Si veda il "Commento alla Convenzione relativa all'obbligo di diligenza delle banche (CDB 16)" del 2016 (SwissBanking 2016).

[23] Si veda a tale proposito anche (P. Bernasconi 2015), pag. 488.

ambiti delle attività degli istituti finanziari e, almeno nell'ultimo decennio, ha visto un crescente sviluppo su tematiche inerenti i rischi nelle operazioni transfrontaliere.

Come detto, l'Autorità di vigilanza ha ormai definito una prassi piuttosto consolidata sulle questioni transfrontaliere che si basa principalmente sui seguenti documenti:

a. Il documento denominato "Posizione della FINMA sui rischi giuridici e di reputazione nelle operazioni transfrontaliere aventi per oggetto prestazioni finanziarie"[24] del 22 ottobre 2010;
b. Le domande più frequenti[25] sul documento al punto precedente dell'11 giugno 2012;
c. Il rapporto annuale FINMA del 2013[26] che indica quanto fatto in tema di rischi giuridici e di reputazione nelle operazioni transfrontaliere.
d. I procedimenti amministrativi della FINMA verso istituti finanziari negli affari transfrontalieri con clienti residenti negli Stati Uniti e in particolare:
    - ✓ del 18 febbraio 2009, l'inchiesta della CFB sugli affari transfrontalieri di UBS con clienti privati residenti negli Stati Uniti[27];
    - ✓ del 20 maggio 2014, l'inchiesta di FINMA sugli affari transfrontalieri di Credit Suisse con clienti residenti negli Stati Uniti[28];
    - ✓ del 30 marzo 2015, la conclusione della procedura di *enforcement* nei confronti di BSI per le operazioni transfrontaliere con clienti residenti negli Stati uniti[29];
e. Decisioni della Divisione Enforcement della FINMA pubblicate nei rapporti sulle attività di *enforcement* del 2014 e del 2015;

A questi si aggiungono le modifiche del settembre 2016 alla Circolare FINMA sul rischio operativo per le banche[30] e le raccomandazioni dell'ASB del Il 29 novembre 2013 sul comportamento che le banche avrebbero dovuto tenere nel periodo transitorio in attesa dello scambio automatico d'informazioni[31]. Le raccomandazioni dell'ASB verranno discusse più diffusamente nel paragrafo 2.2.3, il paragrafo 2.2.2 tratterà della Circolare FINMA sul rischio operativo, mentre il paragrafo 2.2.1 sarà dedicato alla posizione della FINMA sui rischi giuridici e reputazionali.

2.2.1 La posizione della FINMA sui rischi reputazionali

Come riconosciuto dalla stessa FINMA "il modello operativo adottato da molte banche di gestione patrimoniale è fortemente orientato ai servizi finanziari transfrontalieri a vantaggio dei clienti privati domiciliati all'estero"[32]. Di conseguenza, viene fatto notare

[24] Si veda (FINMA 2010).
[25] Si veda (FINMA 2012).
[26] Si veda (FINMA 2013), pag. 26 e seguenti.
[27] Si veda (FINMA 2009).
[28] Si veda (FINMA 2014).
[29] Si veda (FINMA 2015).
[30] Si veda (FINMA 2008).
[31] Si veda (SwissBanking 2013).
[32] Si veda (FINMA 2010), pag. 5.

come l'aumento dei rischi giuridici e di reputazione nelle operazioni transfrontaliere possa mettere a repentaglio l'esistenza di singoli istituti o di minarne gravemente la redditività.

A tale proposito il 22 ottobre 2010, FINMA ha pubblicato un documento dal titolo "Posizione della FINMA sui rischi giuridici e di reputazione nelle operazioni transfrontaliere aventi per oggetto prestazioni finanziarie"[33] nel quale vengono illustrati i rischi legati alle operazioni finanziarie transfrontaliere.

Mentre la definizione di rischio giuridico non ha nessun bisogno di approfondimento, quella di rischio reputazionale necessita qualche chiarimento in più. Non avendo una definizione esplicita di rischio reputazionale nella documentazione della FINMA, verrà mutuata quella di Banca d'Italia che definisce il rischio reputazionale come "il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della banca da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori, Autorità di vigilanza"[34].

Il rischio reputazionale può, pertanto, avere varie accezioni a seconda che si parli di quello nei confronti delle Autorità, dei clienti, degli intermediari finanziari partner, dei dipendenti o della reputazione che si può far valere in fase di ricerca del personale. Nonostante in tutte le sue declinazioni possa avere un impatto sulla redditività e sul valore dell'istituto finanziario, l'accezione che considereremo qui di seguito è quella del rischio reputazionale nei confronti dell'Autorità di vigilanza.

Infine, il rischio reputazionale non deriva soltanto da una condanna dell'istituto finanziario o di uno dei suoi funzionari, ma si manifesta già durante il procedimento legale, sin dal momento in cui questo viene comunicato all'Autorità di vigilanza o diventa di dominio pubblico.

Al fine di controllare i rischi giuridici e reputazionali, nella sua posizione, FINMA richiede che gli istituti finanziari siano tenuti a conoscere e a mitigare i rischi legati alle operazioni transfrontaliere, siano chiamati a osservare il diritto prudenziale estero e a definire, per ogni mercato di riferimento, quali possano essere i servizi conformi al diritto applicabile. Per questo motivo, sempre secondo la FINMA, gli istituti finanziari devono sottoporre l'erogazione di servizi transfrontalieri a un'analisi approfondita circa le condizioni normative da adempiere anche nel paese di chi riceve il servizio.

Non è un caso che, fino alla modifica della Circolare FINMA 2008/21 nel settembre 2016, le disposizioni appena descritte non siano state inserite né in un'ordinanza né in una circolare, ovvero gli strumenti che FINMA può usare per fissare principi regolamentari in base a quanto previsto dal Legge federale concernente l'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (LFINMA). Quest'ultima, infatti, non attribuisce a FINMA alcun obbligo di vigilare a che gli istituti finanziari ottemperino alle normative estere né tantomeno viene data alcuna delega a FINMA per disporre in tal senso.

La summenzionata Circolare FINMA 2008/21 concerne il controllo dei rischi operativi e disciplina la materia delle prestazioni dei servizi transfrontalieri in maniera indiretta, passando, appunto, dalla gestione del rischio. Allo stesso modo, anche la prassi FINMA

[33] Si veda (FINMA 2010).

[34] Si veda (Banca d'Italia 2006), Titolo III, pag. 21.

affronta l'argomento in maniera indiretta, partendo dal presupposto che le violazioni delle prescrizioni normative estere possano assumere rilevanza ai sensi del diritto prudenziale e, in particolare, collidere con il requisito di garanzia di un'attività irreprensibile[35].

Il passaggio tra la violazione di prescrizioni normative estere e la mancanza del requisito di garanzia di un'attività irreprensibile avviene per mezzo delle disposizioni del diritto prudenziale in materia di organizzazione. Queste esigono che "tutti i rischi, compresi quelli giuridici e di reputazione, debbano essere adeguatamente rilevati, limitati e monitorati e che debba essere approntato un efficiente sistema di controllo interno"[36].

In maniera più esplicita, nelle operazioni transfrontaliere, la violazione di prescrizioni normative straniere può portare al coinvolgimento dell'istituto finanziario o dei suoi funzionari in un procedimento legale estero. In particolare, la possibilità di violazione di prescrizioni normative straniere non ricade solo in ambito del diritto penale, ma anche in quello del diritto tributario, dove è sempre più concreto il rischio che un intermediario finanziario o uno dei suoi funzionari vengano accusati, in base al diritto estero, di partecipazione nei reati fiscali commessi da clienti stranieri.

Il ripetersi di tale eventualità in maniera sistematica denota una carenza nel rilevamento e nella limitazione dei rischi giuridici e reputazionali e, in ultima battuta, la perdita del requisito di garanzia di irreprensibilità, fondamentale per il mantenimento della licenza bancaria[37].

Una motivazione del tutto analoga è alla base delle restrizioni recentemente imposte dagli istituti finanziari nelle transazioni in contanti o che interrompano il *paper trail*[38]. In caso di interruzione di una relazione d'affari dubbiosa, lo stesso Art. 32 dell'ORD-FINMA ammette la possibilità di procedere al trasferimento deli importi a condizione che venga mantenuto il *paper trail*, escludendo, di fatto, prelevamenti in contanti o trasferimenti su conti presso paesi non trasparenti dal punto di vista della reperibilità delle informazioni a fini fiscali.

L'Art. 32 dell'ORD-FINMA, però, prevede soltanto la fattispecie dell'interruzione della relazione d'affari, non prescrivendo alcun vincolo in caso di mantenimento della stessa. È appunto in questi casi che l'obbligo previsto dal contratto di mandato che il cliente ha stipulato con l'istituto finanziario non dovrebbe vedere alcun ostacolo al suo adempimento. Dello stesso avviso anche la Pretura di Lugano che nella sua copiosa giurisprudenza su fattispecie di questo tipo, ha, nella maggior parte dei casi riconosciuto l'obbligo della banca

---

35 Si veda (FINMA 2010), pagg. 11 e 12.

36 *Ibidem*, pag. 12.

37 Un'ulteriore conferma di tale interpretazione è data anche dalla decisione CFB riportata nel rapporto di gestione 2006 (FINMA 2006, pagina 42) nella quale l'Autorità conferma che la partecipazione ad un reato fiscale da parte di un direttore dell'istituto finanziario fa venir meno la garanzia di irreprensibilità.

38 Per un approfondimento sull'argomento di veda (Molo 2015), pagg. 32-39.

a soddisfare la richiesta del cliente[39]. Tale giurisprudenza è stata poi confermata dal Tribunale Federale con due sentenze del 2015, nelle quali le argomentazioni date dagli istituti finanziari ricorrenti non sono state considerate sufficienti per non far valere i diritti del cliente[40].

Per contro, anche le citate sentenze non escludono come possibilità per far valere le restrizioni dell'istituto finanziario, quella di considerare il rischio che venga meno la garanzia di irreprensibilità, nel caso i cui si dovesse dar seguito alle richieste del cliente, mettendo in discussione la corretta gestione dei rischi giuridici e di reputazione[41]. In questo caso, però, l'argomento della garanzia di irreprensibilità potrà essere invocato nei casi in cui consenta di salvaguardare l'intera piazza finanziaria e non il singolo istituto.

2.2.2 Circolare 2008/21 sui rischi operativi delle banche

Modificata nel settembre 2016 e in vigore dal luglio 2017, la Circolare FINMA 2008/21 prevede tra le esigenze qualitative di base che un istituto finanziario deve avere per mitigare il rischio operativo quella del controllo dei rischi derivanti da prestazioni di servizi transfrontaliere. Il principio 7 della circolare prevede che gli istituti finanziari rilevino, limitino e sorveglino "in maniera adeguata i rischi che risultano dall'applicazione della giurisdizione estera"[42] che sia questa inerente al diritto fiscale, penale o in materia di riciclaggio di denaro.

Agli istituti finanziari viene richiesto di disporre del *know-how* necessario per i paesi che intendono servire, di istruire il personale e di garantire il rispetto della normativa straniera attraverso "misure organizzative, istruzioni, modelli di remunerazione e sanzioni"[43]. In altri termini, la responsabilità della violazione della norma estera potrà sempre più difficilmente essere attribuita al solo collaboratore che la commette. Per contro, sarà l'istituto finanziario a dover dimostrare di aver informato il collaboratore, di averlo adeguatamente istruito e di aver posto in essere tutti i meccanismi per disincentivare qualsiasi comportamento sanzionabile. In assenza di questo tipo di dimostrazione, l'istituto finanziario e i suoi organi saranno ritenuti responsabili per quanto compiuto dal collaboratore.

La circolare fa anche riferimento al rispetto del diritto estero in materia di vigilanza, menzionando anche la distribuzione transfrontaliera di servizi e lasciando intendere che l'istituto finanziario debba dotarsi delle licenze necessarie nel paese in cui intende distribuire i servizi stessi. L'argomento non è affrontato in maniera esplicita dalla norma,

---

[39] Si veda, a tale proposito, l'intervento del Pretore Francesco Trezzini al convegno dal titolo "Le restrizioni bancarie all'esecuzione delle istruzioni dei clienti", Manno, 17 aprile 2015 (Trezzini 2015).

[40] Le sentenze del Tribunale Federale sono la 4A_168/2015 e la 4A_170/2015. Per un approfondimento sulla sentenza 4A_168/2015, si veda (Amadò 2015).

[41] *Ibidem*, pagg. 41-42.

[42] Si veda (FINMA 2008) pag. 19.

[43] *Ibidem*, pag. 20.

ma si rimanda alla responsabilità dell'istituto finanziario l'approfondimento delle condizioni normative quadro del paese straniero.

Si consideri, a titolo d'esempio, la prestazione di servizi bancari o finanziari in Italia. In base alla normativa in vigore nel paese, sono quattro le vie con le quali un istituto finanziario svizzero può prestare servizi bancari o finanziari in Italia: (i) attraverso la costituzione di una banca richiedendone la licenza a Banca d'Italia, (ii) attraverso l'acquisto di una banca esistenze dopo aver ottenuto l'autorizzazione da parte di Banca d'Italia, (iii) attraverso lo stabilimento di una succursale in Italia o (iv) l'operatività diretta tramite la libera prestazione di servizi (LPS).

Le prime due vie, pur essendo diverse dal punto di vista economico, presentano delle analogie dal punto di vista autorizzativo e dei costi di mantenimento della struttura. Non sfuggirà che costituire una banca in Italia o mantenerne una esistente abbia un costo fisso molto importante, giustificabile solo al raggiungimento di un determinato volume d'affari. Inoltre, le autorizzazioni da ottenere non rappresentano un obiettivo alla portata di tutti. Pur chiedendo formalmente l'autorizzazione a Banca d'Italia[44], nel caso in cui s'intendano fornire anche servizi puramente finanziari come la gestione patrimoniale e o *l'advisory* su titoli, deve essere coinvolta anche la Consob[45], che dovrà dare un suo nulla osta.

Per quanto detto, molti istituti finanziari di dimensioni medio-piccole non prendono in considerazione le prime due vie. Gli stessi, si trovano a scartare anche la terza via che, pur essendo sulla carta diversa dalle prime due, rappresenta costi fissi e ostacoli autorizzativi del tutto analoghi[46].

Rimane, quindi, la quarta soluzione che sembrerebbe quella tagliata su misura per gli istituti medio-piccoli che vogliono affacciarsi al mercato italiano dei servizi finanziari. Anche in questo caso, però, la prestazione di servizi da parte di istituti finanziari svizzeri in Italia richiede una formale autorizzazione della Banca d'Italia[47], sentita Consob per i servizi d'investimento, ovvero per tutti quei servizi tipici dell'attività di *private banking* come la gestione patrimoniale e l'*advisory* o sollecitazione di investimenti finanziari[48].

Proprio quest'ultimo aspetto è quello più critico sull'ottenimento di una LPS piena da parte di Banca d'Italia. Ritenendo che lo scambio d'informazioni con FINMA non sia

---

[44] L'ottenimento di una licenza bancaria in Italia è disciplinato dal Testo Unico Bancario (TUB) agli Art. 14 mentre l'acquisto di una partecipazione in un istituto fondiario di diritto italiano è disciplinato dagli Art. 19 e seguenti del TUB. I requisiti per gli azionisti e gli organi sono disciplinati dagli Art. 25 e seguenti del TUB.

[45] Consob è l'acronimo della Commissione nazionale per le società e la Borsa ovvero l'autorità amministrativa italiana per la tutela degli investitori e per garantire l'efficienza, la trasparenza e lo sviluppo del mercato mobiliare italiano.

[46] Si veda (Banca d'Italia 1999), titolo VII, capitolo 3, sezione II per il dettaglio sulla procedura autorizzativa per una succursale di una banca extracomunitaria.

[47] L'autorizzazione della Banca d'Italia è disciplinata all'Art. 16 comma 4 del TUB. Per maggiori dettagli sulla procedura autorizzativa si veda (Banca d'Italia 1999), titolo VII, capitolo 3, sezione V.

[48] Per un elenco completo di ciò che Consob intende per servizi d'investimento si veda (CONSOB 2012), pagg. 24-34.

sufficiente per permettere di esercitare le proprie funzioni di vigilanza, la Consob ha ormai un gran numero di precedenti nei quali ha dato un parere sfavorevole alla prestazione di servizi d'investimento. Preclusa l'autorizzazione alla LPS piena, molti istituti finanziari si sono dovuti limitare ad una LPS parziale, ottenibile senza il parere di Consob. Questa prevede l'autorizzazione a fornire solo i servizi puramente bancari come l'apertura di un conto corrente o la discussione sulla concessione di un credito, servizi di interesse minore per gran parte degli istituti finanziari svizzeri.

Per le difficoltà riscontrate in tutte e quattro le vie descritte, si è consolidata una quinta prassi ovvero quella basata sul principio della *reverse solicitation*. In base a tale principio, è il cliente che richiede il servizio in piena autonomia, recandosi presso la sede o una succursale svizzera dell'istituto finanziario stesso, senza che ci sia stata, da parte di quest'ultimo, alcuna attività commerciale di sollecitazione. In altri termini tale pratica non comporterebbe la prestazione di un servizio in Italia a condizione che non si svolga alcuna attività di reperimento della clientela nel paese, nemmeno attraverso attività pubblicitaria, non si presentino o si concludano contratti in Italia e non ci si avvalga di collaboratori o distributori italiani.

Inoltre, per poter essere tollerata, la *reverse solicitation* deve essere opportunamente documentata per evitare il rischio che possa essere ritenuta simulata. L'interpretazione della Consob è che, per determinare dove si eserciti l'attività di prestazione dei servizi d'investimento, l'elemento qualificante non sia il luogo nel quale vengano svolte materialmente le attività "bensì quello in cui l'intermediario ricerchi i propri obiettivi effettuando, con ogni mezzo, attività di reperimento della clientela, di pubblicità, di prospettazione e sottoscrizione del relativo contratto"[49].

L'esempio appena fatto della prestazione di servizi bancari o finanziari in Italia fa capire come il rispetto del diritto estero in materia di vigilanza previsto dalla circolare sia un tema tutt'altro che risolto. In particolare, in caso di vincoli di economicità tipici degli istituti finanziari di piccole e medie dimensioni, non rimane che adottare un approccio basato sulla mitigazione del rischio nel prestare servizi transfrontalieri, particolarmente attento alla forma con cui tali servizi vengono resi.

In ultima analisi, l'istituto finanziario è responsabile anche dell'operato dei gestori patrimoniali esterni e degli intermediari attraverso i quali viene apportata la clientela. Questo principio è valido in generale, dal momento che agli istituti finanziari vengono richiesti numerosi controlli sui gestori patrimoniali esterni e sugli intermediari. La circolare ribadisce il concetto anche nel caso delle attività transfrontaliere escludendo la possibilità che, se fatte attraverso collaborazioni con gestori patrimoniali esterni o intermediari possano sottostare ad una regolamentazione più blanda.

Per citare solo alcuni esempi, gli istituti finanziari dovranno verificare la corretta formazione del gestore patrimoniale esterno a fornire i servizi transfrontalieri e controllare

[49] Comunicazione Consob n. BOR/RM/94004186 del 18-4-1994. Dello stesso tenore sono le comunicazioni Consob n. SGE/RM/91003084 del 10 giugno 1991, n. SGE/RM/91007252 del 12 dicembre 1991, n. BOR/RM/91007639 del 27 dicembre 1991 e n. BOR/RM/92002207 del 3 aprile 1992.

che l'intermediario non operi all'estero senza un'autorizzazione adeguata o senza le opportune precauzioni. In altri termini, si applica il principio che non sia possibile far fare ad un partener terzo ciò che l'istituto stesso non può fare.

2.2.3 Le raccomandazioni dell'ASB

Il 29 novembre 2013, l'Associazione Svizzera dei Banchieri (di seguito ASB) invia a tutte le banche una lettera dal titolo "Strategia della conformità fiscale della piazza finanziaria Svizzera per l'attività transfrontaliera" [50] con l'obiettivo di comunicare le raccomandazioni dell'associazione in merito al comportamento che gli istituti finanziari avrebbero dovuto tenere nel periodo transitorio in attesa dello scambio automatico d'informazioni.

Nel corso del 2013, il Consiglio Federale aveva avviato una procedura di consultazione sulla revisione dell'LRD che avrebbe portato ad imporre agli intermediari finanziari importanti obblighi per contrastare l'afflusso di capitali non fiscalmente conformi[51]. L'ASB, reputando tali obblighi sproporzionati in vista dell'imminente scambio automatico d'informazioni, ha chiesto una sospensione del progetto legislativo e, contestualmente, ha pubblicato delle raccomandazioni sul comportamento degli istituti finanziari nei confronti di clienti che apportino capitali non fiscalmente conformi.

In estrema sintesi, le raccomandazioni dell'ASB in vista dello scambio automatico d'informazioni sono quelle di una maggiore attenzione nell'accettazione degli averi dei clienti, mettendo in atto misure adeguate e verificabili a questo scopo. Inoltre, per i clienti con relazioni già esistenti e provenienti dai paesi che consentono una regolarizzazione degli averi precedentemente non dichiarati, gli istituti finanziari devono sollecitare il cliente affinché venga effettuata tale regolarizzazione, pena la chiusura della relazione.

Nella maggior parte di casi, le raccomandazioni dell'ASB sono state adottate dagli istituti finanziari, non senza importanti difficoltà tecniche di implementazione. Per citare solo un esempio, si pensi al caso in cui il cliente, reticente nel voler utilizzare qualsiasi forma di regolarizzazione messa a disposizione nel paese di residenza, decida di chiudere la propria relazione, chiedendo di prelevare in contanti i propri averi o trasferirli in un conto presso un paese che non prevede di aderire ad uno standard adeguato di scambio d'informazioni, in altri termini, un paese *black listed*.

Eseguendo l'ordine del cliente, assumendo che non ci siano i presupposti per una segnalazione all'MROS, la banca sarebbe in violazione dell'Art. 32 cpv. 1 ORD-FINMA. D'altro canto, non eseguendo l'ordine, la banca si troverebbe in violazione delle raccomandazioni ASB e dovrebbe continuare a gestire una relazione i cui averi sono palesemente non conformi dal punto di vista fiscale, con tutti i rischi che ciò può comportare.

---

[50] Si veda (SwissBanking 2013).

[51] Si pensi anche solo al contenuto dell'Art. 6a previsto dal progetto di revisione dell'LRD che, se introdotto, avrebbe previsto un esame della conformità fiscale nell'accettare valori patrimoniali di clienti assoggettati all'estero.

3 Incremento della complessità normativa e processi aziendali

La complessità normativa descritta nei paragrafi precedenti deve essere gestita all'interno dell'istituto finanziario con un'adeguata organizzazione che, tra le altre cose, comprende una strategia transfrontaliera chiara, l'accettazione consapevole del rischio, un sistema di controlli efficace e la formazione di tutte le persone coinvolte. La complessità di tale organizzazione può cambiare a seconda della natura e delle dimensioni dell'istituto finanziario, ma l'Autorità di vigilanza richiede che i principi di base siano sempre presenti, pena l'impossibilità di servire certi mercati o di fornire certi prodotti.

La strategia transfrontaliera così come l'accettazione consapevole del rischio, sono attribuiti al Consiglio d'Amministrazione dell'istituto finanziario o, in generale all'organo preposto all'alta direzione, alla sorveglianza e al controllo[52]. È quest'organo che definirà l'appetito di rischio dell'istituto e ne approverà la strategia, verificando che la stessa sia compatibile con l'appetito di rischio desiderato.

Nell'ambito delle attività transfrontaliere sarà quindi il Consiglio d'Amministrazione a definire quali sono i paesi che l'istituto finanziario potrà servire e cosa potrà fare in quei paesi. In altri termini, dovrà approvare la strategia transfrontaliera verificando che la stessa sia coerente con l'organizzazione di cui l'istituto finanziario si è dotato o, se del caso, di quella della quale intende dotarsi.

3.1 Cambiamenti nella strategia aziendale e nell'appetito di rischio

Come detto, spetta al Consiglio d'Amministrazione approvare la strategia sulle attività transfrontaliere ed in particolare, approvare la lista dei paesi che l'istituto finanziario può servire e con quali prodotti può farlo. Tale approvazione deve essere necessariamente fatta valutando anche i rischi giuridici e reputazionali come descritti nel paragrafo 2.2.1.

Il documento FINMA sulle domande più frequenti sui rischi giuridici e di reputazione nelle operazioni transfrontaliere chiarisce che tali rischi sono da includere tra i rischi rilevanti per un istituto finanziario e di conseguenza di diretta pertinenza del Consiglio d'Amministrazione[53]. Ciò viene ribadito anche dalla Circolare FINMA 2008/24[54], che, includendo i danni reputazionali nel rischio di *compliance*, li eleva ad un rango molto più elevato della mera perdita del buon nome dell'azienda.

La stessa circolare attribuisce al Consiglio d'Amministrazione "la vigilanza e il controllo, è responsabile della regolamentazione, dell'organizzazione, del mantenimento, del monitoraggio e della verifica periodica di un apposito controllo interno". Lo stesso Consiglio d'Amministrazione "assicura che tutti i rischi rilevanti ai quali l'istituto è esposto siano rilevati, limitati e monitorati"[55].

Con ancora più enfasi, la Circolare FINMA 2017/01 che sostituisce la Circolare FINMA 2008/24 a partire da luglio 2017, attribuisce all'organo preposto all'alta direzione l'approvazione della "strategia quadro per la gestione del rischio a livello di istituto ed è

[52] Si veda (FINMA 2012), pag. 2.
[53] *Ibidem*, pag. 2.
[54] Si veda (FINMA 2008), pag. 13.
[55] *Ibidem*, pag. 5.

responsabile della regolamentazione, dell'istituzione e del monitoraggio di un efficace sistema di gestione del rischio come pure della gestione dei rischi complessivi"[56].

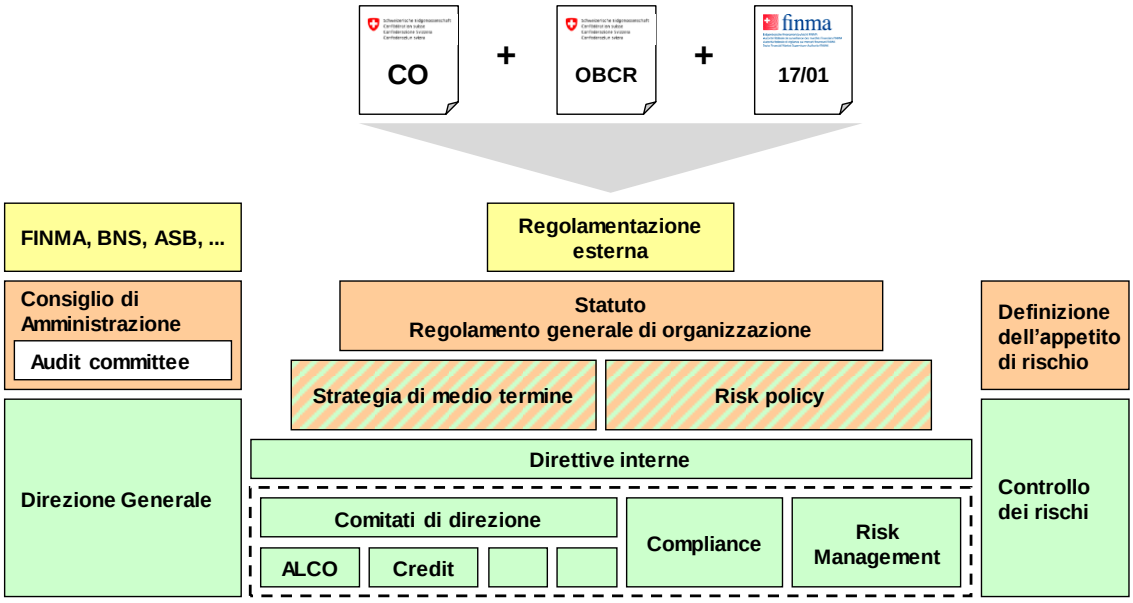

Figura 3: Struttura e responsabilità della *corporate governance* in ambito bancario.

Come detto il Consiglio d'Amministrazione approva la strategia aziendale e definisce l'appetito di rischio dell'istituto. Quest'ultimo viene generalmente definito nel documento che prende il nome di *risk policy* all'interno del quale vengono definiti i principi cardine per la gestione del rischio, ivi incluso quello relativo alle attività transfrontaliere. Tali principi vengono poi implementati attraverso direttive o regolamenti interni che hanno l'obiettivo di disciplinare in dettaglio sia le varie attività aziendali che i loro controlli.

Proprio attraverso la normativa interna, agli istituti finanziari à stato chiesto ormai da tempo di dotarsi di regolamenti per le attività transfrontaliere e di una vera e propria *cross-border policy*.

3.1.1 Attività transfrontaliere e *cross-border policy*

Per *cross-border policy* s'intende quell'insieme di norme interne volte a disciplinare l'attività transfrontaliera, definendone i limiti, i controlli, le responsabilità e le linee di *reporting*. Pur cambiando da istituto a istituto, il contenuto minimo di una *cross-border policy* è consolidato da una *best practice* di settore la cui applicazione viene richiesta anche da FINMA, indipendentemente dalle dimensioni dell'istituto finanziario.

Ridotta ai minimi termini, una *cross-border policy* deve prevedere, come già accennato, l'approvazione da parte del Consiglio d'Amministrazione della lista dei paesi nei confronti dei quali l'istituto finanziario può sviluppare la propria attività. I paesi vengono quindi raggruppati in paesi strategici, paesi a limitata operatività, paesi dai quali uscire gradualmente e paesi nei quali non s'intende operare affatto. Nelle ultime due classi ci sono

[56] Si veda (FINMA 2016), pag. 4.

quei paesi nei quali non si ritiene di avere le competenze per poter operare riuscendo a gestirne i rischi impliciti o quei paesi che rientrano a vario titolo tra quelli oggetto di sanzioni da parte di autorità nazionali o internazionali.

Per ciascun paese strategico o con limitata operatività, va definito, con il responsabile commerciale di quel paese, qual è il *business model*: in estrema sintesi, si definiscono quali sono i prodotti e i servizi che s'intende vendere in quel paese e se lo s'intende fare dalla Svizzera o con una stabile organizzazione nel paese in oggetto.

Del *business model* così definito vengono valutate le implicazioni a carattere legale e fiscale e viene fatto una vera e propria valutazione del rischio globale (*risk assessment*) sull'attività transfrontaliera nel paese sotto esame. A titolo di esempio, si pensi alle implicazioni dell'attività di erogazione del credito dalla Svizzera nei confronti di clienti residenti in Italia.

l'Art. 11 della Convenzione tra la Confederazione Svizzera e la Repubblica Italiana per evitare le doppie imposizioni[57] prevede che gli interessi provenienti da un residente italiano e pagati ad un istituto finanziario residente in Svizzera e non dotato di una stabile organizzazione in Italia, possano essere tassati dall'Italia con un'imposta che non può eccedere il 12.5%.

Nonostante le autorità competenti dei due stati contraenti non abbiano mai regolato con chiarezza e di comune accordo le modalità di applicazione né dell'imposta né della limitazione, molti istituti finanziari svizzeri si sono organizzati per gli interessi provenienti da persone giuridiche italiane. A queste stesse, potendo agire come agente pagatore in sostituzione d'imposta, è stato chiesto di trattenere dagli interessi l'imposta dovuto e versarla all'erario italiano in sostituzione dell'istituto finanziario svizzero. Evidentemente, la stessa soluzione non può essere adottata per le persone fisiche, per le quali il tema del trattamento fiscale degli interessi del cliente italiano percepiti dall'istituto finanziario rimane ancora aperto[58], generando un rischio implicito nell'attività creditizia nei confronti della clientela residente in Italia.

Le valutazioni descritte sopra, soprattutto in istituti di dimensione più piccola, non possono che essere fatte con il supporto di esperti di attività transfrontaliere e con quello del *country manual* per il paese sotto esame. I *country manuals* sono dei compendi operativi che sintetizzano, la regolamentazione e i vincoli per lo svolgimento delle attività finanziarie in un determinato paese o gruppo di paesi. Dal momento che la normativa è in continua evoluzione, l'acquisto di un *country manual* presuppone un accordo con il redattore per l'aggiornamento periodico dello stesso, incidendo notevolmente sui costi.

Da sola, la semplice presenza dei *country manuals* è assolutamente insufficiente per poter garantire la gestione dei rischi nelle attività transfrontaliere. Secondo la prassi della

[57] Convenzione tra la Confederazione Svizzera e la Repubblica Italiana per evitare le doppie imposizioni e per regolare talune altre questioni in materia di imposte sul reddito e sul patrimonio del 9 marzo 1976.

[58] Per una descrizione più dettagliata dell'argomento, si veda (Oberson 2015).

FINMA, tutti coloro che sono coinvolti in tali attività, partendo dai consulenti alla clientela, devono essere formati attraverso l'uso di esperti in ambito transfrontaliero[59].

Dopo aver adeguatamente documentato le attività transfrontaliere e formato il consulente, l'istituto finanziario deve definire delle procedure interne per il controllo dell'attività transfrontaliera stessa. I controlli principali, oltre a quelli sull'aggiornamento del consulente, vengono effettuati sulle visite e sugli incontri che gli stessi fanno con i clienti residenti all'estero. In particolare, i viaggi all'estero devono essere disciplinati attraverso una procedura di autorizzazione preventiva e controllo successivo.

L'introduzione di una regolamentazione interna sui viaggi all'estero è ormai da tempo diventato un requisito di base affinché la banca possa dimostrate di saper gestire e mitigare i rischi giuridici e reputazionali nelle operazioni transfrontaliere. Revisioni sull'esistenza e il rispetto della suddetta regolamentazione interna vengono fatte ormai regolarmente e le eventuali gravi lacune riscontrate vengono riportate nel rapporto di vigilanza, consegnato annualmente a FINMA dalla società di revisione dell'istituto finanziario.

Non da ultimo, come già visto nel paragrafo 2.2.2, i principi di base sulle attività transfrontaliere vanno estesi a terze parti che collaborano con l'istituto finanziario nella gestione della relazione con il cliente. In altri termini, all'istituto finanziario è demandato il compito di verificare se il gestore patrimoniale esterno o l'intermediario abbiano un comportamento conforme a quello che verrebbe richiesto all'istituto stesso.

3.1.2 *Market purity* e attività di *private banking*

L'enfatizzazione dei principi esposti nel paragrafo 3.1.1 ha portato alcuni dei grandi istituti finanziari ad adottare la strategia della cosiddetta *market purity*, nella quale clienti provenienti da un determinato paese possono far riferimento esclusivamente ad un ufficio designato come centro di competenza del paese stesso e non ad altri.

La strategia della *market purity*, pur sembrando assolutamente razionale e volta a minimizzare costi e rischi, ha l'innegabile difetto, se portata all'estremo, di ridurre la qualità percepita del servizio fornito dall'istituto finanziario. Il rapporto tra il cliente e il proprio consulente viene interrotto e il cliente stesso spostato da un team ad un altro ad ogni cambiamento della propria residenza o, ancora peggio, ad ogni cambiamento della strategia aziendale.

È pur vero che la strategia della *market purity* portata all'estremo è attualmente applicata solo dai principali istituti finanziari, che però, molto spesso, definiscono degli standard di comportamento ai quali tutto il settore deve adeguarsi. Il rischio di un'estensione su larga scala di tale principio è quello di snaturare l'essenza stessa dell'attività di *private banking*, rappresentata dal rapporto di fiducia tra il cliente e il proprio istituto finanziario, rapporto di fiducia molto spesso veicolato dal consulente di riferimento del cliente, che proprio per questo motivo viene definito come *relationship manager*.

[59] Si veda (FINMA 2012), pag. 2.

3.1.3 Cambiamenti nelle procedure interne e aumento dei costi

Nel paragrafo precedente, abbiamo visto come all'interno della *cross border policy* siano previsti almeno tre momenti che generano un cambiamento delle procedure interne e un conseguente incremento dei costi: (i) l'acquisto dei *country manuals*, (ii) la formazione dei consulenti e (iii) le procedure interne di controllo delle attività transfrontaliere.

Per quanto riguarda la prima delle tre attività, la maggior parte delle società di revisione oltre ad alcuni importanti studi legali si sono da tempo organizzati per fornire e aggiornare costantemente manuali operativi per ciascun paese o gruppi di paesi. Nonostante si applichino spesso politiche di prezzo vantaggiose, il costo dei *country manuals* può incidere notevolmente sui costi complessivi per le attività di *compliance*[60].

La formazione dei consulenti così come quella delle altre persone coinvolte nelle attività transfrontaliere è stata una delle attività principali che gli intermediari finanziari hanno introdotto negli ultimi anni. Anche in questo caso, l'implementazione della prassi FINMA può cambiare a seconda delle dimensioni e della complessità delle attività dell'istituto finanziario: si passa da presentazioni periodiche tenute da esperti in materia a veri e propri corsi con certificazione finale.

Tali corsi possono essere forniti in maniera centralizzata da organizzazioni di categoria o centri studi, riducendo l'onere da parte dell'istituto finanziario. Ciononostante, l'organizzazione dei suddetti corsi di formazione o l'adesione a corsi esterni comportano non solo un costo monetario, ma anche la mancata produttività del consulente alla clientela per il tempo dedicato alla formazione.

Il terzo elemento è quello relativo alle procedure interne di controllo delle attività transfrontaliere. Tali procedure variano da istituto a istituto, ma sono generalmente costituite da alcuni elementi comuni. Nella maggior parte dei casi, l'autorizzazione preventiva per il viaggio all'estero da parte del consulente viene data dal responsabile del paese dove lo stesso si vuole recare (*first line of defense*) e, congiuntamente dal responsabile della funzione *compliance* (*second line of defence* o controllo indipendente). Il controllo successivo viene generalmente fatto tramite il rapporto visita del cliente, nel quale sono indicati i clienti incontrati e i servizi proposti. Nei casi in cui s'intende approfondire maggiormente il controllo, i dati potrebbero venir incrociati con quelli delle note per il rimborso delle spese per verificare la completezza degli stessi.

Infine, non va dimenticato il costo legato alla revisione della documentazione da far sottoscrivere al cliente in ambito di conformità fiscale. La documentazione sulla conformità fiscale deve poter dare sufficienti rassicurazioni all'istituto finanziario senza portare il cliente a dichiarare il falso[61], richiedendo, talvolta, la diversificazione dei documenti a seconda del paese di residenza.

---

[60] Il costo dei *country manuals* o di servizi analoghi per paese va dai CHF 2'000 a CHF 6'000 all'anno. La variazione dipende dal fornitore, dalla complessità del paese trattato e dalla sua richiesta.

[61] A titolo d'esempio, si pensi al caso in cui si chiede di confermare che gli averi depositati siano dichiarati all'autorità fiscale quando nel paese di residenza del cliente non è necessario dichiarare gli averi depositati all'estero.

La questione dell'adeguatezza dei documenti da far sottoscrivere è particolarmente importante dal momento che il cliente è responsabile della correttezza delle proprie dichiarazioni e dell'autenticità dei documenti che presenta, ma non è tenuto a rivelare spontaneamente la propria conformità fiscale[62]. Da qui l'importanza di una corretta documentazione in grado sia di tutelare l'istituto finanziario coinvolto in un procedimento legale sia per potersi rivalere sui clienti dei costi legali sostenuti.

3.1.4 Costi di *compliance* supplementari e redditività

In base all'incremento delle attività di controllo e alla loro maggiore complessità, si può supporre che, in media, un istituto finanziario con circa un miliardo di *Asset under Management* (di seguito AuM) abbia dovuto incrementare il proprio dipartimento *compliance* di almeno un collaboratore a tempo pieno o più collaboratori a tempo parziale che corrispondano a un'unità equivalente a tempo pieno (*Full time Equivalent* o FTE).

Il costo medio per un collaboratore esperto del dipartimento compliance è dato dal suo salario, dagli oneri sociali e dal costo per l'occupazione degli spazi. In base alle più comuni indagini sulla remunerazione dei dipendenti[63], il salario medio di un collaboratore *compliance senior* è di circa CHF 190'000 all'anno, a cui si aggiungono gli oneri sociali a carico dell'istituto finanziario pari a circa CHF 31'000.

Oltre all'aumento di un FTE, il responsabile del servizio compliance, con tutta probabilità sarà stato oggetto di un incremento salariale dovuto alle accresciute responsabilità a lui assegnate. Si penso soltanto alla fiscalità statunitense e ai rapporti da inviare direttamente all'*Internal Revenue Service* (IRS). Ogni istituto finanziario che si è dichiarato all'IRS come *Foreign Financial Institution* richiedendo un *Global Intermediary Identification Number* (GIIN), ha dovuto definire un *FATCA responsible office*, responsabile per l'istituto anche nei confronti della giustizia statunitense. In molti casi, tale funzione è stata assegnata al responsabile della funzione compliance, con conseguente adeguamento della compensazione.

Pur rispondendo alla direzione generale, già da tempo il responsabile della funzione *compliance* così come il *risk manager* hanno un accesso diretto al Consiglio d'Amministrazione, a cui possono riportare senza essere vincolati dal filtro della Direzione Generale. La Circolare FINMA 2017/01, ancor più di quanto previsto dalla Circolare FINMA 2008/24, enfatizza questo aspetto, corroborando l'attuale tendenza di un numero crescente di istituti finanziari a collocare il responsabile del servizio *compliance* all'interno della Direzione Generale stessa. Tutto ciò comporta una forte pressione al rialzo sui salari del responsabile del servizio *compliance*. L'effetto di tale pressione sarà quantificato in CHF 20'000, più CHF 3'200 di oneri sociali a carico dell'istituto finanziario.

Come anticipato nel paragrafo 3.1.3, l'istituto finanziario si sarà dovuto dotare di tanti *country manuals* quanti sono i paesi di residenza dei clienti. Assumendo che tali paesi siano

---

[62] Si veda a tale proposito (Thévenoz 2016), pagg. 110-122.

[63] Si veda tra gli altri (AA.VV. 2016), che riportando il dato di Zurigo da una forbice che varia tra CHF 190'000 e CHF 230'000. Non è escluso che in alte parti della Svizzera tale valore sia diverso. In ogni caso, ai fini di quest'analisi si è preso l'estremo inferiore dell'intervallo.

15, il costo complessivo annuo dei *country manuals* sarà di circa CHF 50'000. A questo va aggiunto il costo annuo per la formazione e l'aggiornamento dei collaboratori dell'istituto. Considerando ancora l'ammontare di AuM di un miliardo, i collaboratori di cui avrà bisogno l'istituto finanziario varieranno tra 15 e 27 FTE.

Tale stima deriva da un lavoro fatto da Philipp Rickert e Christian Hintermann[64] nel 2016 su un campione di 87 banche svizzere, assumendo che l'istituto finanziario abbia dato in outsourcing la maggior parte delle attività amministrative (IT, back-office titoli, traffico pagamenti, contabilità e amministrazione del personale). Il numero dei FTE rilevante è quello che ha a che fare con il processo di aperture delle relazioni con la clientela e alla verifica della plausibilità delle transazioni della stessa. Pertanto il numero di 23 FTE in media per ogni miliardo di massa ottenuto dallo studio di Rickert e Hintermann può essere considerati più che adeguato ai fini della nostra analisi.

Inoltre, si consideri anche che non tutti i collaboratori dell'istituto sono tenuti ad aggiornarsi sui cambiamenti normativi inerenti la conformità fiscale del cliente e i rischi nelle attività transfrontaliere. Qui assumeremo che ogni due anni un collaboratore del servizio *compliance* debba fare un corso specifico completo che comprenda anche tematiche transfrontaliere (circa CHF 14'800[65], ovvero CHF 7'400 su base annua) e che 4 consulenti alla clientela debbano fare un corso specifico con certificazione o un corso di aggiornamento (circa CHF 3'200 ciascuno), per un costo totale di formazione di CHF 20'200.

Ai costi di formazione vanno aggiunti costi per consulenze esterne in materia transfrontaliera stimabili in CHF 20'000 all'anno. Per contro, non si terrà conto dei costi specifici di progetto e non ricorrenti, dovuti ad esempio alla necessità di allineare i processi di lavoro alla mutata normativa o alle attività di controllo dei documenti o *repapering*. Tali attività hanno influito notevolmente sui conti operativi degli istituti finanziari, ma, essendo straordinarie, non sono oggetto di questa analisi.

Compenso annuo di un compliace officer	190'000
Upgrade del CCO	20'000
Oneri sociali	34'440
Costo annuo per i *country mauals*	50'000
Costo annuo per la formazione	20'200
Consulenze	20'000
Totale incremento annuo dei costi	**334'640**
Margine di redditività per AuM consumato	0.03%
Impatto sul *Cost-Income ratio* (CIR) assumendo una redditività sugli *Assets under Management* (AuM) di 0.65%	**5.15%**

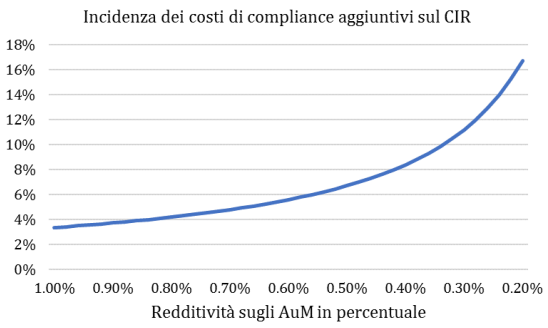

Figura 4: Impatto dei costi di compliance nel *Cost-Income ratio* di un istituto finanziario con *Assets under Management* (AuM) pari a un miliardo.

Nella Figura 4 viene mostrato un esempio di calcolo dell'incremento annuo dei costi, partendo dalle assunzioni viste in precedenza. Per un istituto finanziario con AuM pari a un

[64] Si veda (Rickert e Hintermann 2016).

[65] Per il costo dei corsi ci si è basati sul catalogo 2017 del Centro di Studi Bancari di Vezia.

miliardo, l'incremento dei costi annui incide sulla redditività per AuM per circa lo 0.03%. In altri termini, lo 0.03% della redditività sugli AuM viene consumato dai costi aggiuntivi di *compliance* sulle attività transfrontaliere descritte nei paragrafi precedenti.

Pur sembrando una percentuale minima e apparentemente accettabile da parte di un istituto finanziario, in un momento in cui i margini di redditività sugli AuM si assottigliano sempre più, l'impatto di tale incremento è assolutamente rilevante. Assumendo una redditività netta complessiva sugli AuM dello 0.65%, i costi aggiuntivi di *compliance* comporterebbero un incremento del *Cost-Income ratio* (CIR) del 5.15%. Come si può vedere dal grafico nella Figura 4, tale percentuale aumenta al ridursi della redditività sugli AuM, fino ad arrivare a oltre il 13% in caso di redditività sugli AuM dello 0.30%.

Per rendere ancora più evidenti le conseguenze dell'incremento dei costi descritto sopra, si è preso il CIR del 2014 di un campione di 52 istituti finanziari svizzeri [66] confrontandolo con un CIR ideale del 75%. Se si assume che per valori di CIR più alti l'istituto finanziario non sarà in grado di raggiungere l'utile d'esercizio, gli istituti finanziari in perdita corrisponderebbero a 27 su 52, ovvero oltre la metà dal campione (si veda la distribuzione rappresentata con la linea continua nella Figura 5). Se gli stessi istituti non avessero dovuto sopportare i costi aggiuntivi di *compliance*, avrebbero avuto un CIR mediamente migliore del 5.15% (si veda la distribuzione rappresentata dalla linea tratteggiata nella Figura 5).

Con il miglioramento del CIR, gli istituti finanziari al di sotto della soglia ideale sono solo 20, ovvero 7 in meno rispetto al caso precedente. In altri termini, senza i conti aggiuntivi di *compliance*, 7 istituti finanziari in più avrebbero potuto avere maggiori possibilità di generare un utile d'esercizio.

[66] Il campione utilizzato è quello dello studio (Birchler, et al. 2015), pag. 46.

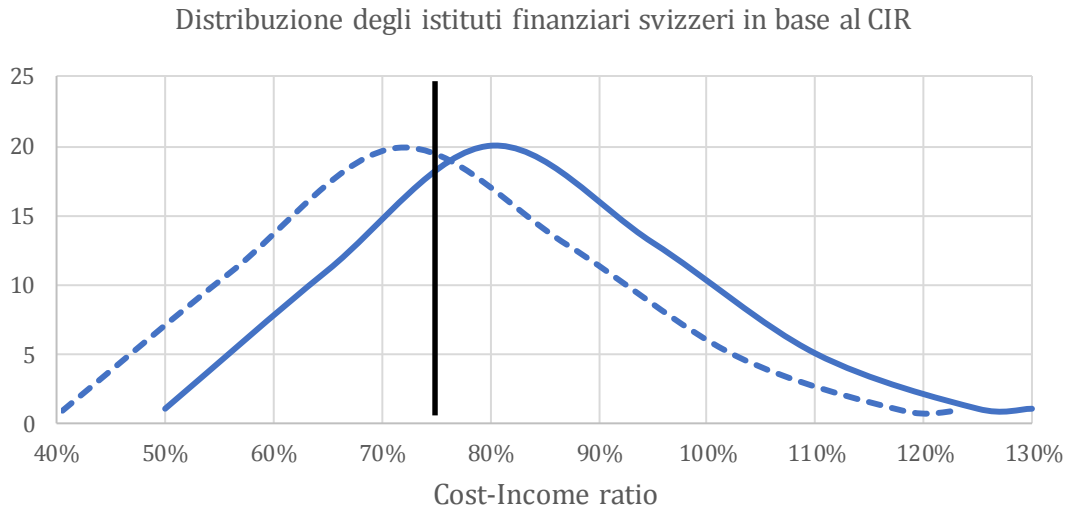

Figura 5: Distribuzione della *Cost-Income ratio* (CIR) di un campione di 52 istituti finanziari svizzeri. La linea continua rappresenta a distribuzione del CIR con i dati del campione. La line tratteggiata rappresenta la distribuzione del CIR migliorato rimuovendo i costi aggiuntivi di *compliance*.

3.2 Perché mitigare i rischi giuridici e di reputazione

L'esempio numerico descritto sopra è basato su una serie di assunzioni cambiando le quali la conclusione finale non cambierebbe nella sostanza: se dovessimo cambiare la soglia del CIR ideale, ad esempio, il risultato finale non porterebbe a conclusioni diverse da quelle esposte sopra. Spostando la soglia del CIR ideale all'80% il risultato rimarrebbe invariato, mentre spostandola al 70%, 11 istituti finanziari, e non più 7, avrebbero potuto avere maggiori possibilità di generare un utile d'esercizio. Anche tale risultato porta a conclusioni analoghe a quelle ottenute con una soglia del 75%, ovvero che il peggioramento della struttura dei costi dovuto alle attività di *compliance* aggiuntive ha ridotto le possibilità, per molti istituti finanziari, di ottenere un utile d'esercizio.

Ciò che invece risulta determinante nell'ottenimento dei risultati esposti sopra è la scelta del CIR come metrica per determinare la redditività o meno di un istituto finanziario. Pur essendo uno degli indicatori più utilizzati, il CIR ha dei limiti piuttosto importanti[67]. Quello più rilevante ai fini della presente analisi è che il CIR include soltanto i costi operativi, ma esclude gli accantonamenti per rischi, una voce sempre più rilevante nei costi degli istituti finanziari e destinata a crescere nel caso in cui non dovessero essere messe in atto delle politiche di mitigazione del rischio, incluso quello giuridico e reputazionale.

[67] Si veda a tale proposito (Burger e Moormann 2008), pagg. 85-94, per un'analisi critica del CIR applicato agli istituti finanziari.

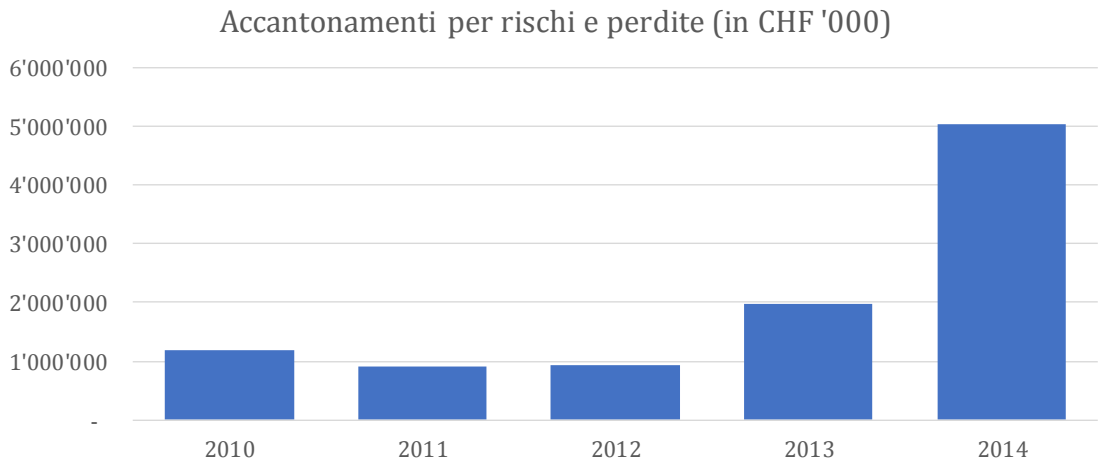

Figura 6: Accantonamenti annui per rischi e perdite aggregati degli istituti finanziari svizzeri appartenenti alle classi delle banche borsistiche, banche in mano straniera e altri istituti, classi nelle quali si raccoglie la maggior parte dell'attività di *private banking* degli istituti finanziari medio piccoli.

I dati aggregati pubblicati dalla Banca Nazionale Svizzera sugli accantonamenti per rischi e perdite[68] mostrano come questa voce sia aumentata negli ultimi anni. Nella Figura 6 sono riportai i dati aggregati sugli accantonamenti per rischi e perdite degli istituti finanziari svizzeri appartenenti alle classi delle banche borsistiche, delle banche in mano straniera e degli altri istituti, classi nelle quali si raccoglie la maggior parte dell'attività di *private banking* degli istituti finanziari medio piccoli.

Per capire l'effettiva distorsione delle conclusioni di un'analisi basata sul CIR, si considerino due istituti finanziari con comportamenti diversi tra loro, ma con struttura di costi e ricavi analoga: il primo applica in maniera estensiva e costosa una *cross-border policy* così come una verifica della conformità fiscale dei propri clienti con l'obiettivo di ridurre al minimo ogni rischio giuridico o reputazionale nelle operazioni transfrontaliere. Il secondo istituto finanziario applica sia la *cross-border policy*, sia la verifica sulla conformità fiscale dei propri clienti al di sotto degli standard richiesti, assicurandosi di minimizzare i costi di implementazione e di non perdere nessuna possibilità di profitto di breve periodo.

Per quanto visto nel paragrafo 3.1.4, il primo dei due istituti avrà un CIR più alto e la necessità di fare accantonamenti per rischi più bassi. Per contro, il secondo istituto finanziario avrà un CIR più basso, ma dovrà fare degli accantonamenti maggiori e avrà una variabilità dei risultati d'esercizio notevolmente più alta di quella del primo istituto. Le spese legali improvvise oltre alle eventuali sanzioni renderanno il risultato d'esercizio altamente imprevedibile da un anno all'altro. Il CIR non tiene conto di questo ulteriore aspetto decretando il secondo istituto come migliore rispetto al primo.

[68] Si veda (Banca Nazionale Svizzera 2014). Il dato del 2015, pur essendo disponibile, non è paragonabile ai precedenti a seguito dei cambiamenti delle regole contabili di esposizione dei conti.

3.2.1 Perché le aziende coprono i propri rischi

L'implementazione dei controlli supplementari di *compliance* per le attività transfrontaliere è reso obbligatorio dalle norme descritte nel paragrafo 2.1 e dalla prassi FINMA sul diritto prudenziale descritta nel paragrafo 2.2. Sui suddetti controlli vengono fatte revisioni periodiche da parte della società di audit dell'istituto finanziario e un attento monitoraggio da parte della stessa FINMA. Come abbiamo visto, il mancato rispetto del diritto prudenziale può portare al ritiro della licenza bancaria e alla chiusura dell'istituto.

Se però provassimo a fare astrazione dall'obbligatorietà di tali controlli supplementari e supponessimo che coloro i quali gestiscono l'istituto finanziario possano decidere se implementarli o meno, potremmo verificare se, dal punto di vista della massimizzazione del valore dell'azienda, le scelte del regolatore siano condivisibili. In questa ipotesi, la mancata implementazione dei controlli supplementari avrà solo conseguenze economiche date principalmente dai costi legali, dalle eventuali sanzioni e dalla variabilità del risultato d'esercizio, ma non anche dalla repressione dell'Autorità di vigilanza.

È infatti lecito supporre che, non implementando le attività di *compliance* supplementari, si potrebbe risparmiare sui costi descritti nel paragrafo 3.1.4, ma si dovrà considerare una maggior variabilità dei risultati economici dell'istituto finanziario e, in base alla teoria dominante in materia, ad una riduzione del valore dell'istituto finanziario stesso.

In questi termini, il problema è riconducibile a quello della *Corporate Hedging theory* che ha come obiettivo quello di rispondere alla domanda sul perché i managers delle aziende tendono a coprire i rischi. La domanda non è affatto banale, dal momento che i premi Nobel Franco Modigliani e Merton Miller hanno dimostrato che, in assenza di imperfezioni del mercato, ridurre il rischio dell'azienda non ne aumenta il valore[69].

La *Corporate Hedging theory*, nata dai lavori di Mayers e Smith del 1982 e Smith e Stulz del 1985[70], fa leva sulle imperfezioni del mercato per dimostrare che, nella realtà, ridurre i rischi può aumentare il valore dell'azienda. Nonostante la teoria si sia principalmente concentrata sui rischi di mercato come il rischio legato alla variazione dei cambi e alla variazione dei prezzi delle materie prime, i risultati hanno una validità più generale e possono essere applicati alla maggior parte delle scelte aziendali.

La letteratura in materia riconosce almeno quattro ragioni che portano i managers a coprire i rischi dell'azienda che dirigono. La prima è legata al fatto che mentre gli azionisti dell'azienda possono diversificare il rischio del loro portafoglio di partecipazioni, gli altri *stakeholders*, tra i quali i managers, non possono farlo, essendo la loro remunerazione principale strettamente legata alla retribuzione che percepiscono dall'azienda. Per compensare tale rischio, l'azienda più rischiosa dovrebbe stipulare con i propri managers dei contratti dalle condizioni molto più onerose rispetto a quelli che stipulerebbe l'azienda meno rischiosa.

La seconda ragione è legata ai cosiddetti *distress costs*, ovvero tutti quei costi aggiuntivi che un'azienda deve sopportare quando è in una situazione particolarmente pericolosa[71].

---

69 Si veda (Modigliani e Miller 1958).

70 Si veda (Mayers e Smith 1982) e (Smith e Stulz 1985).

71 Si veda (Graham e Rogers 2002).

Portati all'estremo, i *distress costs* sono rappresentati dai costi di un'eventuale bancarotta. Non è però necessario arrivare alla bancarotta per poter dimostrare che l'aumento della rischiosità dell'azienda comporti degli svantaggi aggiuntivi, legati sia all'aumento dei costi sia al mancato guadagno. A titolo di esempio si consideri la difficoltà di un'azienda percepita come a rischio di bancarotta nel vendere i propri prodotti o i propri servizi.

La terza ragione fa riferimento alle imposte dell'azienda ed è tanto più valida quanto maggiore è l'asimmetria tra le imposte che devono essere pagate sull'utile d'esercizio e quelle che si possono far valere con le perdite riportate[72]. Nota con il nome di convessità della funzione delle imposte, tale asimmetria è particolarmente importante in paesi, come gli Stati Uniti, dove l'imposta sull'utile è progressiva, ma è presente anche quando non c'è una perfetta deducibilità delle perdite riportate. Si pensi al caso svizzero dove le perdite possono essere riportate al massimo per 7 anni. L'asimmetria impositiva creata da questa limitazione apparentemente marginale ci porta ad attribuire un maggior valore ad un'azienda con utili d'esercizio costanti rispetto a una il cui risultato è altamente variabile.

La quarta ragione è legata alle asimmetrie informative e sostiene che i managers, meglio informati degli azionisti sui rischi dell'azienda, possano rimuoverli più efficacemente di quanto non possano fare gli azionisti diversificando il proprio portafoglio di partecipazioni[73].

Come detto in precedenza, la *Corporate Hedging theory* è stata principalmente applicata rischi di mercato. In questo caso, la copertura dei rischi di mercato può essere fatta con strumenti finanziari derivati che hanno un costo o riducono il profitto nel caso in cui le variazioni siano favorevoli. Trasponendo tale teoria al nostro caso di studio, il costo degli strumenti finanziari derivati può essere visto, per analogia, come il costo dei controlli supplementari di *compliance*, descritti nel paragrafo 3.1.4. Inoltre, anche in questo caso, siamo in presenza di una riduzione del profitto dovuta al rifiuto di potenziali clienti non conformi fiscalmente o alla preclusione di certi mercati perché non in linea con la *cross-border policy*.

Sempre per analogia i rischi sono dati dai costi legali e dalle sanzioni in cui l'istituto finanziario incorrerebbe in caso di violazione della normativa straniera o della sorveglianza in ambito prudenziale in genere. Pertanto, la teoria esposta sopra sembra in grado di rispondere alla domanda se, in ipotesi di piena libertà d'agire da parte dell'istituto finanziario, lo stesso debba decidere di sopportare i costi per ridurre il proprio rischio.

3.2.2 Le ragioni degli istituti finanziari

Anche prese singolarmente, tutte e quattro le ragioni esposte nel paragrafo precedente potrebbero rappresentare un valido motivo per giustificare misure di mitigazione del rischio come i controlli supplementari di *compliance*. Ciononostante, la seconda delle ragioni, ovvero quella basata sui *distress costs*, sembra adattarsi meglio alle caratteristiche specifiche di un istituto finanziario, specialmente nel caso in cui questo abbia come attività principale quella di fornire servizi di *private banking*.

---

[72] Si veda (Smith 1995).

[73] Si veda a questo proposito (DeMarzo e Buffie 1991) e (DeMarzo e Duffie 1995).

L'attività di *private banking* e in generale tutte le attività legate all'amministrazione ed alla gestione di patrimoni è fortemente dipendente da un rapporto di fiducia che il cliente ha con l'istituto finanziario. Il cliente affida all'istituto gran parte della propria ricchezza patrimoniale aspettandosi che questa venga amministrata correttamente e, se possibile, con profitto. Il venir meno del rapporto di fiducia decreterà l'interruzione del rapporto d'affari tra il cliente e l'istituto finanziario o, in altri termini, la maggior difficoltà dell'istituto nel trovare nuovi clienti.

Per il mantenimento di un buon rapporto di fiducia è indispensabile che l'istituto finanziario abbia una buona reputazione e che non appaio come coinvolto in scandali finanziari di qualsiasi natura. Questi, a prescindere dalla loro fondatezza o dalla loro gravità, minano gravemente il rapporto di fiducia tra il cliente e l'istituto finanziario, intaccando la reputazione della banca.

Come abbiamo visto nel paragrafo 2.2.1, il rischio reputazionale può avere varie accezioni, tra cui quella nei confronti delle Autorità, dei clienti e degli intermediari finanziari partner. Avendo eliminato la prima accezione per ipotesi e avendo già discusso della seconda sembra opportuno ricordare anche la reputazione nei confronti degli intermediari partner. Si pensi alle banche corrispondenti che garantiscono il traffico dei pagamenti, servizio piuttosto importante per un istituto finanziario.

La procedura di apertura di un conto presso una banca corrispondente è passata dall'essere una procedura piuttosto snella ad essere una vera e propria attività di *due diligence* fatta sulla banca richiedente, della quale viene verificato il profilo di rischio, incluso quello giuridico e reputazionale. Non sfuggirà che l'impossibilità di accedere a banche corrispondenti per consentire il traffico dei pagamenti e, se del caso, per finanziare temporanei disavanzi di liquidità possono decretare il blocco totale dell'istituto fino alla sua bancarotta.

Anche nel caso in cui l'istituto finanziario fosse così abile da tener nascosto sia ai clienti che agli intermediari finanziari partener la propria esposizione al rischio giuridico e reputazionale, la stessa avrebbe comunque dei costi superiori a quelli della concorrenza meno esposta. Si pensi ai soli costi di audit evidentemente maggiori per società più esposte al rischio, ai costi dovuti alla continua gestione di pratiche da segnalare all'MROS o ai costi dovuti all'evasione delle richieste fatte dalla Procura.

Infine, nel caso in cui l'eccessiva assunzione di rischio dovesse portare l'istituto finanziario a dover cessare le attività ed essere liquidato, il costo che gli azionisti dovrebbero sostenere potrebbe essere enormemente maggiore del beneficio ottenuto dallo svolgimento di un'attività rischiosa. Anche la forma più leggera di cessazione delle attività ovvero la liquidazione volontaria di un istituto finanziario prevede tempi piuttosto lunghi, nei quali l'istituto è sottoposto alla sorveglianza dell'Autorità di vigilanza, deve mantenere tutti gli organi di controllo minimi necessari oltre rispettare i vincoli di capitalizzazione e liquidità applicati a istituti finanziari in regime di continuità.

In una situazione di questo tipo, l'istituto finanziario si troverebbe per anni a dover sopportare costi senza avere ricavi in grado di coprirli. La chiara situazione di disavanzo unita alla necessità di rispettare i vincoli di capitalizzazione e liquidità porta, in genere, a importanti richieste di ricapitalizzazione dell'istituto in liquidazione da parte di FINMA.

4 Conclusioni

La vocazione internazionale degli istituti finanziari svizzeri ha portato, negli ultimi anni, ad un profondo cambiamento nelle procedure interne per l'acquisizione e il mantenimento della clientela estera. In particolare, a seguito dei profondi mutamenti normativi, l'istituto finanziario è maggiormente vincolato nel proprio agire nei confronti della clientela estera ed è tenuto a richiedere una quantità crescente di informazioni che deve valutare in maniera sempre più complessa e costosa.

Tra le informazioni più rilevanti, sia nel processo di *due diligence* iniziale sia in quello di verifica periodica del cliente, ci sono quelle che rientrano nell'ambito della fiscalità del cliente stesso. Le informazioni sulla conformità fiscale, hanno peculiarità che cambiano da nazione a nazione e che, vista la loro eterogeneità, possono essere gestite esclusivamente con un approccio di mitigazione del rischio. Consapevoli che il rischio non potrà mai essere eliminato, ma solo ridotto, gli istituti finanziari si sono organizzati in vario modo, ma seguendo delle linee guida comuni identificabili in quella che è la prassi FINMA.

I cambiamenti organizzativi, la necessità di maggiori controlli, l'introduzione di *cross-border policies* e le crescenti esigenze nella formazione dei collaboratori su tematiche transfrontaliere, hanno portato ad un rilevante aumento dei costi che, soprattutto per gli istituti finanziari di dimensione medio-piccole hanno una notevole incidenza sul *Cost-Income ratio* e, di conseguenza, sulla redditività. In questo ambito, abbiamo visto come i costi per le attività supplementari di *compliance* possono fare la differenza tra l'utile o la perdita d'esercizio.

Per contro, applicando la *Corporate Hedging theory*, abbiamo visto come un istituto finanziario possa trovare economicamente conveniente implementare le attività supplementari di *compliance*. Delle quattro ragioni comunemente accettate dalla letteratura per giustificare la convenienza economica delle misure di mitigazione del rischio, quella relativa all'incidenza dei *distress costs* risulta la più adatta ad un istituto finanziario che fa del *private banking* il proprio business principale.

L'attività di *private banking* si basa su un equilibrio delicato che non dipende solo dalla qualità dei prodotti e dei servizi forniti, ma anche dalla fiducia tra istituto finanziario e cliente. Nel momento in cui il cliente dovesse percepire l'aumento della rischiosità dell'istituto finanziario, è molto probabile che interromperebbe la propria relazione d'affari, spostando i propri averi in un istituto con una reputazione migliore. Come detto, non è necessario che si arrivi alla bancarotta, ma è sufficiente un peggioramento della reputazione dell'istituto che possa rendere più probabile, anche nel lungo periodo, la cessazione delle attività in qualsiasi forma.

Considerazioni analoghe possono essere fatte per i rapporti che l'istituto finanziario intrattiene con le proprie banche corrispondenti, attraverso le quali garantisce i servizi di traffico pagamenti e fa fronte a temporanei deficit di liquidità. Anche le banche corrispondenti sono particolarmente sensibili all'aumento del rischio dell'istituto partner, con particolare riferimento al rischio di reputazione.

5 Elenco delle abbreviazioni

AFC ..... Amministrazione Federale delle Contribuzioni
AIMP ..... Legge federale sull'assistenza internazionale in materia penale
ASB ..... Associazione Svizzera del Banchieri
AuM ..... *Asset under Management*
CDB ..... Convenzione relativa all'obbligo di diligenza delle banche
CIR ..... *Cost-Income ratio*
CONSOB ..... Commissione nazionale per le società e la Borsa italiana
CP ..... Codice Penale svizzero
DPA ..... Legge federale sul diritto penale amministrativo
FINMA ..... Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari
FTE ..... *Full Time Equivalent* (unità di misura per e risorse umane)
GAFI ..... Gruppo di Azione Finanziaria
GIIN ..... Global Intermediary Identification Number
IRS ..... *Internal Revenue Service*
LBCR ..... Legge federale sulle banche e sulle casse di risparmio
LPS ..... Libera Prestazione di Servizi sul territorio italiano
LRD ..... Legge federale relativa alla lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo
MROS ..... Ufficio di comunicazione in materia di riciclaggio di denaro
ORD-FINMA ..... Ordinanza dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari sulla lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo nel settore finanziario
TUB ..... Testo Unico Bancario italiano

6 Bibliografia

AA.VV. 2005. *Lezioni di fiscalità internazionale.* Manno: SUPSI.

—. 2016. *Salary Survey 2016.* Robert Walters.

Allen, Matthew. 2008. *L'accordo sui fondi ebraici ha purificato la Svizzera.* 12 08. www.swissinfo.ch.

Amadò, Flavio. 2015. «La sentenza del Tribunale Federale n. 4A_168/2015 in tema di restrizioni bancarie nei rapporti tra banche e clienti.» *Novità Fiscali* n. 12, 40-47.

Augsburger-Bucheli, I. 2014. *Blanchiment d'argent: actualité et perspectives suisses et internationals.* Zurich: Schulthess Verlag.

Banca d'Italia. 1999. «Circolare 229: Istruzioni di vigilanza per le banche.» Roma.

—. 2006. *Circolare 263/2006.*

Banca Nazionale Svizzera. 2014. «Banks in Switzerland.»

Bernasconi, Luca, e Leandro Noi. 2016. «La nuova convenzione di diligenza delle banche.» *Novità Fiscali* n. 2, 30-33.

Bernasconi, Marco. 2005. *GLi accordi Bilaterali II e lo scambio di informazioni fiscali. L'accordo sulla fiscalità del risparmio.* Manno: SUPSI.

Bernasconi, Paolo. 2015. «Diligenza delle banche svizzere in materia fiscale.» In *Contravvenzioni e delitti fiscali nell'era dello scambio internazionale d'informazioni*, a cura Vorpe S., 479-525. Manno: SUPSI.

Bernasconi, Paolo. 2012. «Fiscalità e riciclaggio i base alle nuove raccomandazioni GAFI/OCSE.» *Novità Fiscali* n. 12, 2-10.

Beusch, Michael, Sara Friedli, e Manuel Boria. 2015. «Serious tax crimes: come i delitti fiscali sono diventati improvvisamente dei crimini .» In *Contravvenzioni e delitti fiscali nell'era dello scambio internazionale d'informazioni*, a cura di Vorpe S., 529-551. Manno: SUPSI.

Birchler, Urs, Christian Bührer, René Hegglin, and Michael Reichenecker. 2015. *The International Private Banking Study 2015.* University of Zurich.

Burger, Andreas, e Juergen Moormann. 2008. «Productivity in banks: myths & truths of the Cost Income Ratio.» *Banks and Bank System* Vol. 3, Issue 4, pagg. 85-94.

Consiglio Federale. 2013. *Messaggio concernente l'attuazione delle Raccomandazioni del Gruppo d'azione finanziaria (GAFI) rivedute nel 2012.* Berna.

CONSOB. 2012. *I servizi d'investimento: cosa sono e quali tutele sono previste per i risparmiatori.* Roma: Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.

de Weck, Philippe. 1992. «Le rôle de la Suisse comme place financière internationale.» In *Nouveau manuel de la politique extérieure suisse*, a cura di A. Riklin. Berna.

Deloitte. 2015. *The Deloitte Wealth Management Center Ranking 2015 - Capturing value in a shifting environment.* Zurich: Deloitte Consulting AG.

DeMarzo, Peter M., e Darrell Duffie. 1995. «Corporate Incentives for Hedging and Hedge Accounting.» *Working Paper - Stanford University.*

DeMarzo, Peter M., e Durrell Buffie. 1991. «Corporate financial hedging with proprietary information.» *Journal of Economic Theory*, 53, pagg. 261-286.

FINMA. 2008. *Circolare 2008/21 Rischi operativi - banche.* Berna.

—. 2008. *Circolare 2008/24: Sorveglianza e controllo interno - banche.* Berna.
—. 2016. *Circolare 2017/1: Corporate governance - banche.* Berna.
—. 2014. *FINMA investigation into business conducted by Credit Suisse with US clients.* Berna.
—. 2009. *Inchiesta della CFB sugli affari transfrontalieri di UBS SA con clienti privati residenti negli USA.* Berna.
—. 2015. *Operazioni transfrontaliere con clienti USA: La FINMA comunica la conclusione del procedimento nei confronti di BSI.* Berna, 30 marzo.
—. 2012. *Posizione della FINMA sui rischi giuridici e di reputazioe nelle operazioni transfrontaliere aventi per oggetto prestazioni finanziarie. Le domande più frequenti.* Berna.
—. 2010. *Posizione della FINMA sui rischi giuridici e di reputazione nelle operazioni transfrontaliere aventi per oggetto prestazioni finanziarie.* Berna.
—. 2013. *Rapporto Annuale.* Berna.
—. 2006. *Report de gestion.* Berna.
Graham, John R., e Daniel A. Rogers. 2002. «Do Firms Hedge in Response of Tax Incentives? .» *The Journal of Finance* LVII(2), pagg. 815-839.
Guex, Sébastien. 2000. «The origins of the Swiss banking secrecy law and its ripercussions for Swiss Federal policy.» *The Business History Review* (Harvard Business School) 74 (2): 237-266.
Mayers, David, e Clifford W. Jr. Smith. 1982. «On the Corporate Demand for Insurance: Evidence from the Rensurance Market.» *Journal of Business* 55(2), pagg. 281-296.
Modigliani, Franco, e Merton H. Miller. 1958. «The cost of capital, corporation finance and the theory of investment.» *American Economic Review*, 48, pagg. 261-297.
Molo, Giovanni. 2015. «Legittimità delle restrizioni bancarie nell'esecuzione delle istruzioni dei clienti.» *Novità Fiscali* n. 7-8, 32-39.
Molo, Giovanni. 2015. «Recepimento del riciclaggio fiscale nel diritto svizzero: cause e conseguenze pratiche.» In *Contravvenzioni e delitti fiscali nell'era dello scambio internazionale d'informazioni*, a cura di Vorpe S., 555-585. Manno: SUPSI.
Molo, Giovanni, e Samuele Vorpe. 2013. «Legge GAFI e Weissgeldstrategie: verso una profonda mutazione del diritto penale fiscale e del segreto bancario?» *Novità Fiscali* n. 7, 8-16.
Molo, Giovanni, Samuele Vorpe, e Daniele Galliano. 2015. «Avant-project GAFI et revision LBA: nouvelles infractions de droit pénal fiscal et implications pour les intermédiaires financiers.» *ASA* n. 82.
Oberson, Xavier. 2014. «Analyse critique du projet de loi sur la mise en œuvre de recommandations du GAFI.» *Jusletter* n. 24.
—. 2012. *Droit fiscal suisse.* Basel: Helbing Liehtenhahn.
—. 2015. «Impôt à la source italien.» *Opinione legale inviata all'Associazione Svizzera dei Banchieri.* Genève, 20 novembre.
Rickert, Philipp, e Christian Hintermann. 2016. *Clarity on Performance of Swiss Private Banks - Further and faster: Radical change needed.* KPMG.
Scheller, Stefano. 2015. *Manuale sullo scambio di informazioni in materia fiscale.* Manno: SUPSI.

Schilling, Martin, Lukas Meier, Fabienne Ecabert, Ramon Pauli, e Kaessra Schneeberger. 2016. *Private banking in Switzerland and Liechtenstein: are its days numbered?* Zurich: PricewaterhouseCoopers AG.

Smith, Clifford W. Jr. 1995. «Corporate Risk Management: Theory and Practice.» *The Jurnal of Derivatives* Summer, pagg. 21-30.

Smith, Clifford W. Jr., e René M. Stulz. 1985. «The Determination of Firm's Hedging Policy.» *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 20(2), pagg. 391-405.

SwissBanking. 2016. *Commento alla Convenzione relativa all'obbligo di diligenza delle banche (CDB 16).* Basilea: Associazione Svizzera dei Banchieri ASB.

—. 2015. *Convenzione relativa all'obbligo di diligenza delle banche 2016.* Basilea: Associazione Svizzera dei Banchieri ASB.

SwissBanking. 2013. «Strategia della conformità fiscale della piazza finanziaria svizzera per l'attività transfrontaliera .» *Lettera alle banche aderenti all'ASB.*

SwissBanking. 2015. *Wealth management in a period of change.* Basel: Swiss Bankers Association.

Thévenoz, Luc. 2016. «Conformité fiscale: obligations et responsabilité du client envers la banque.» *Revue suisse de droit des affaires et du marché financiers, vol. 88, n. 2, pagg. 110-122.*

Trezzini, Francesco. 2015. «La legittimità da un profilo civilistico delle restrizioni bancarie per rischi fiscali esteri: casistica e sviluppi giurisprudenziali.» *Convegno sulle restrizioni bancarie all'esecuzione delle istruzioni dei clienti.* Manno, 17.04.2015.

—. 2016. «Le competenze del giudice civile in materia di protezione dei dati.» *Convegno sullo scambio di informazioni vs. protezione dei dati.* Manno, 5.12.2016.

Vorpe, Samuele (a cura di). 2011. *Il segreto bancario nello scambio di informazioni fiscali.* Manno: SUPSI.

Vorpe, Samuele, e Giovanni Molo. 2015. «Lo scambio automatico d'informazioni fiscali.» *RtiD* II.

Il presente lavoro di tesi è stato svolto personalmente dall'autore Francesco Fierli che, per il suo svolgimento, ha utilizzato soltanto le informazioni citate