

LA CONFORMITA' ALLE REGOLE E LA CREAZIONE DI VALORE NELLA BANCA

La Compliance nelle Banche italiane

Convegno Business International

Milano, 1 Febbraio 2006



AGENDA

- 1** La perdita reputazionale del sistema bancario
- 2 La compliance “efficiente”
- 3 La compliance “strategica”

1

La perdita reputazionale del sistema bancario

Il rischio reputazionale ha un valore elevato che si genera nella percezione della realtà

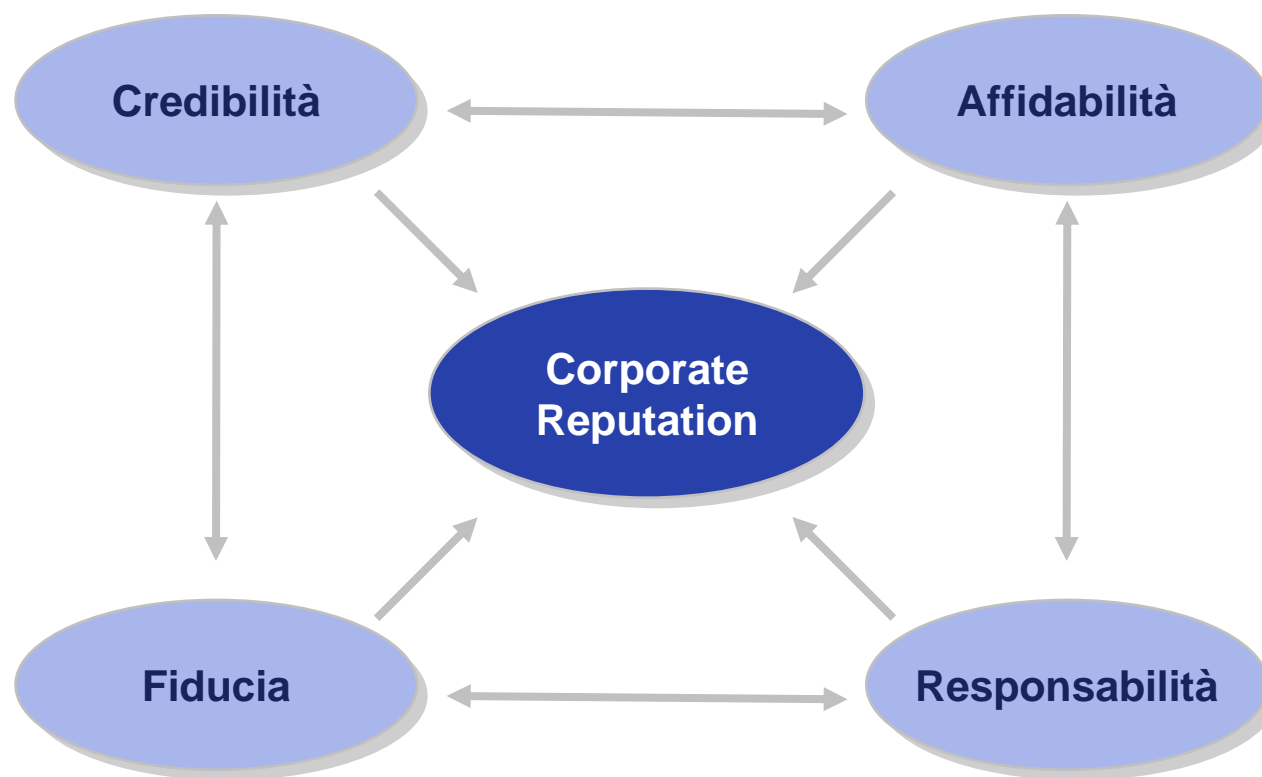
Reputational risk issues are almost more important now than financial issues in terms of valuing your stock

Robert Kelly, CFO Wachovia Corp.

Le percezioni sono la verità perché la gente ci crede

Epitteto - I sec.

La costruzione e il mantenimento del livello di reputazione a medio-lungo termine sono influenzati da quattro fattori fondamentali



Fonte: C. Fonbrum - Reputation

Per le banche gli effetti si sono materializzati con impatto sul sistema, più che sul singolo istituto

- Il modello di banca universale rende difficile fare a meno del sistema bancario per investimenti, transazioni e credito
- La percezione del mercato, particolarmente delle fasce di clientela meno “s sofisticate”, è che non ci siano significative differenze di comportamento fra singoli istituti
- I costi di uscita sono molto elevati e costituiscono non solo un ostacolo, ma anche una ulteriore fonte di sfiducia nel sistema
- Il livello medio di cultura finanziaria è limitato, esponendo i clienti retail a maggiori rischi e rendendo più difficile la scelta consapevole dell’intermediario

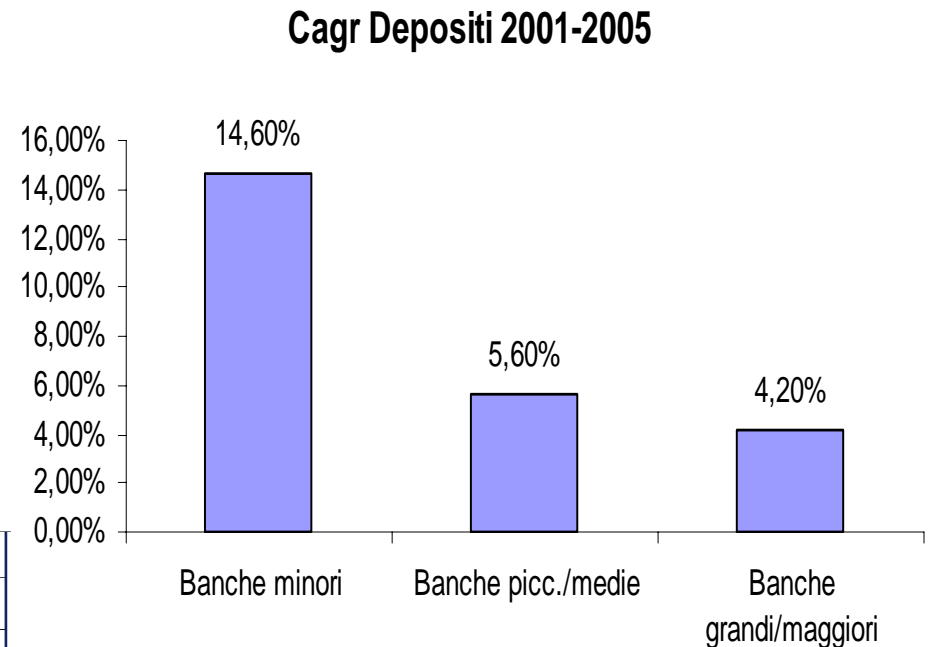
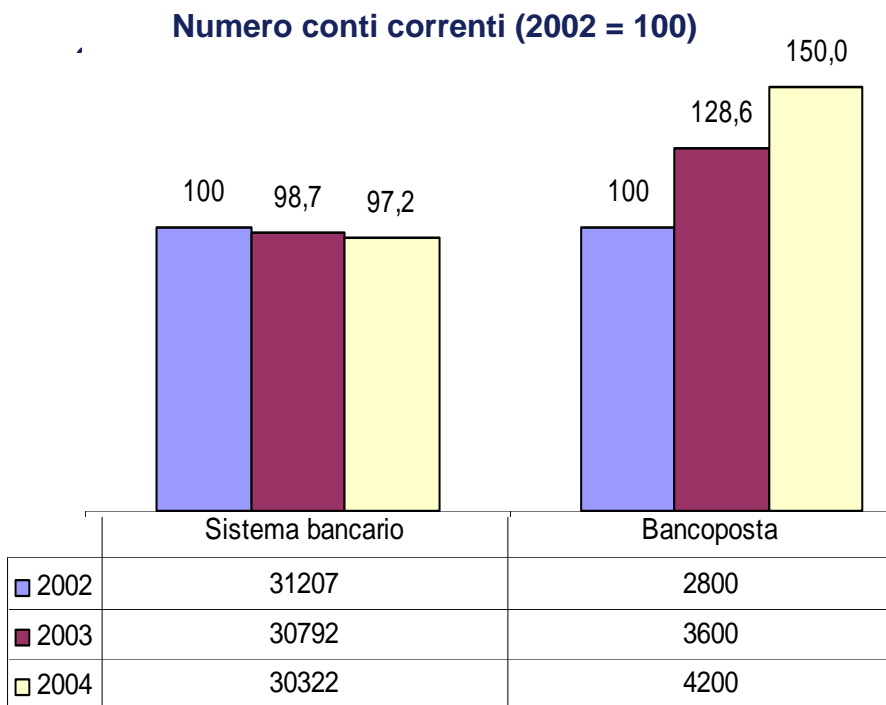
Il mercato ha iniziato a mettere in atto alcuni meccanismi reattivi nei confronti del sistema bancario...

- Si riduce il numero di conti correnti del sistema bancario a vantaggio di Bancoposta, Ing Direct, Banche virtuali
- Gli accessi internet anche sui conti tradizionali multicanale sono esplosi a 8 milioni
- Le reti indipendenti di promotori sono ancora limitate a circa il 5% del patrimonio, ma crescono molto velocemente
- Il risparmio non finanziario (principalmente immobiliare) ha avuto un boom straordinario negli ultimi anni anche come alternativa al sistema bancario
- La banche più piccole, percepite come più vicine al cliente, hanno guadagnato velocemente quote di mercato

1

La perdita reputazionale del sistema bancario

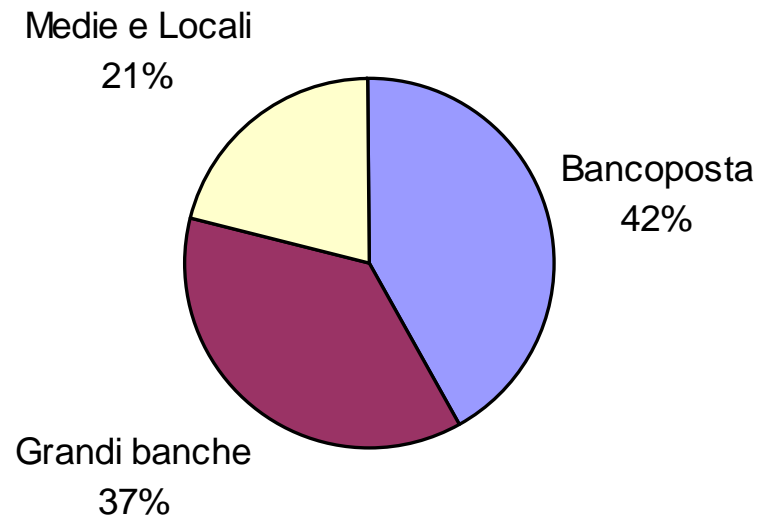
...con impatto favorevole per Bancoposta e per le banche locali



Fonte: Prometeia, Banca d'Italia, elaborazione Equiteam

In particolare Bancoposta sta acquisendo quote significative nei servizi di base

Quota mercato su nuovi c/c

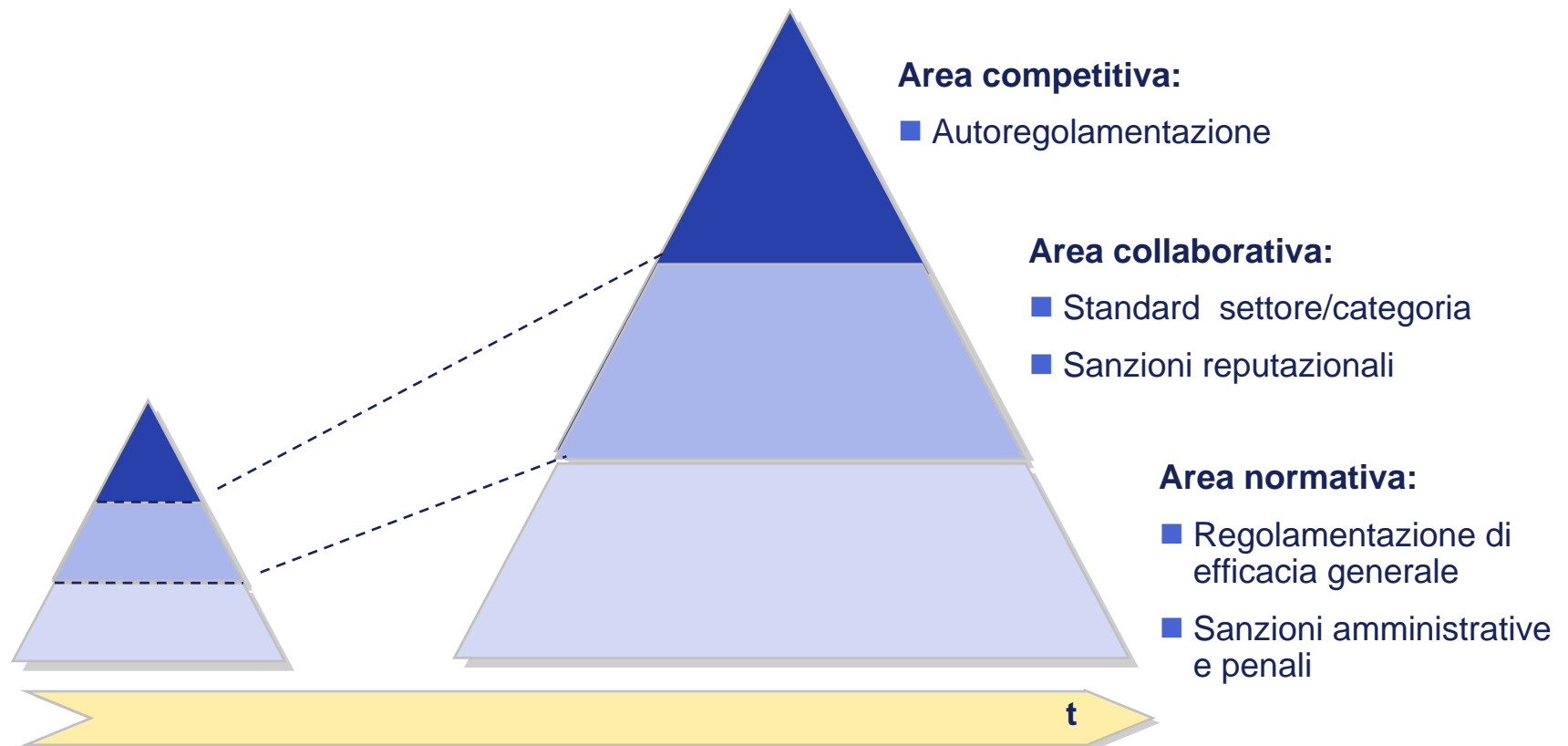


Fonte: Eurisko, Multifinanziaria 2005

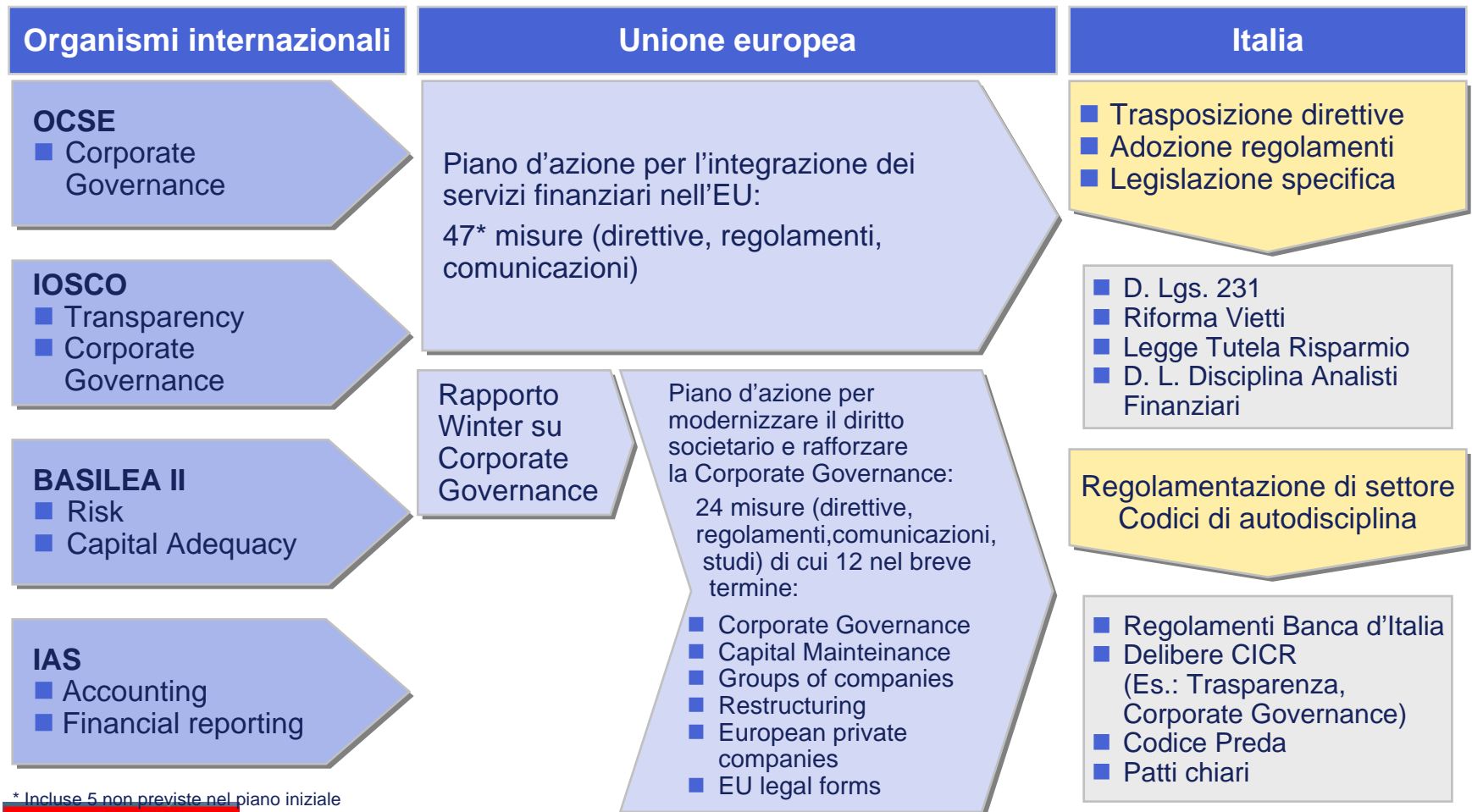
1

La perdita reputazionale del sistema bancario

Gli scandali finanziari e i relativi impatti reputazionali hanno inoltre stimolato una attitudine verso una maggiore regolamentazione delle banche a tutti i livelli ...



...che si è tradotta in un'ondata regolamentare senza precedenti, soprattutto per il periodo 2002-2006



* Include 5 non previste nel piano iniziale

In questo ambito, la regolamentazione ispirata dal Comitato di Basilea assegna alla “Compliance Function” una certa complessità funzionale e alcuni vincoli organizzativi

- Indipendenza, con stato formale dentro la banca
- Disponibilità di una struttura autonoma e di risorse adeguate
- Responsabilità di tipo progettuale (definizione del sistema di compliance), di presidio del processo e di gestione del rischio
- Ampia responsabilità sulla compliance relativa a leggi, regolamentazioni e standard di comportamento
- Separazione dalle attività di business e dall’Internal Audit
- Modello non rigido in termini di associazione della responsabilità di compliance ed altre funzioni orizzontali

Indice

1	La perdita reputazionale del sistema bancario
2	La compliance “efficiente”
3	La compliance “strategica”

Nel quadro descritto la compliance può essere impostata in maniera efficiente, ma può anche assumere una rilevanza strategica per la banca

La compliance non è una scelta

Gestire il “Compliance risk”

La compliance rappresenta un costo significativo e influenza le priorità

Attuare una compliance “efficiente”

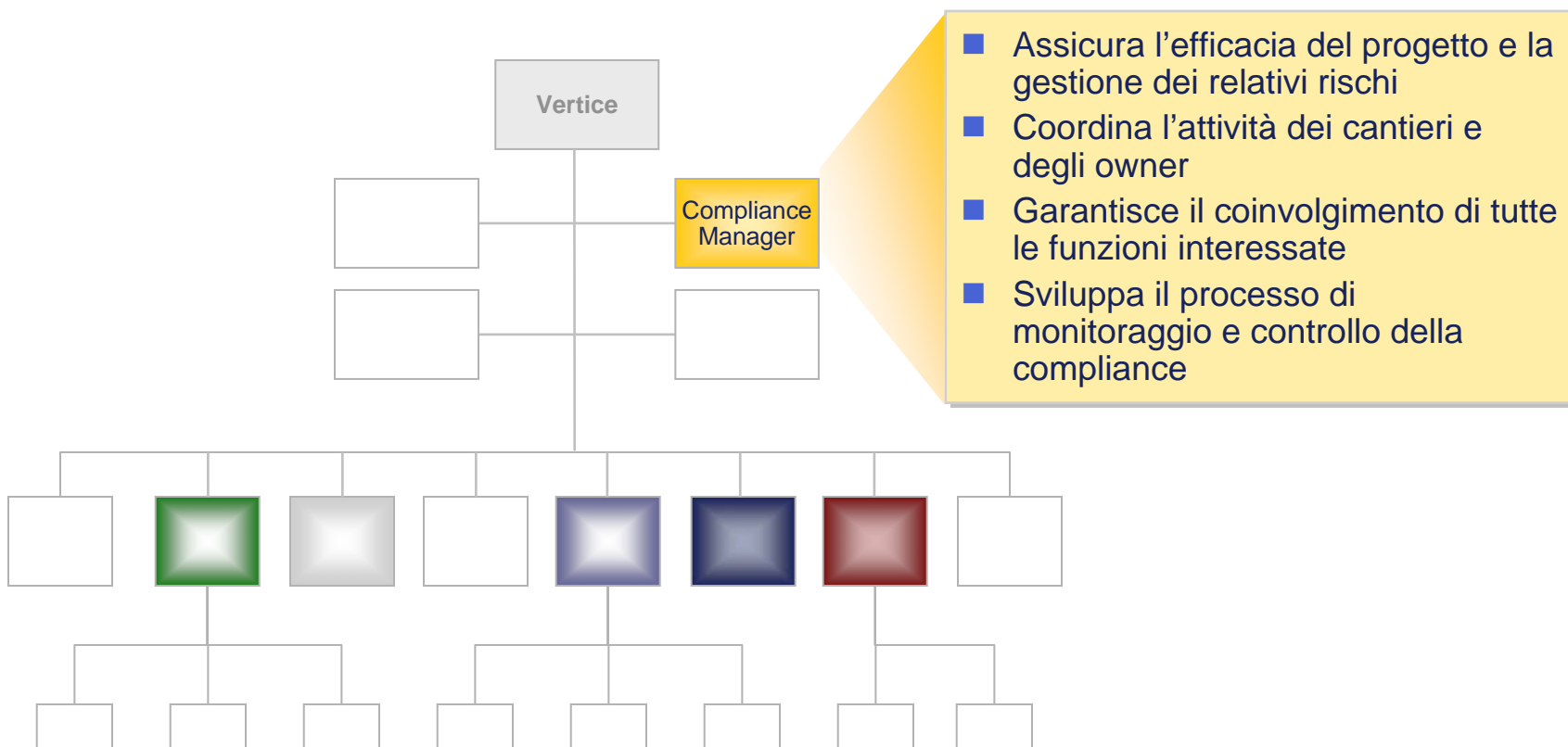
La nuova normativa influenza anche i processi di sviluppo strategico attraverso la corporate governance, l’impatto sullo sviluppo/distribuzione dei prodotti

Attuare una compliance “strategica”

Un’analisi estensiva dei provvedimenti porta all’individuazione di quattro principali aree di intervento organizzativo in funzione della normativa

CORPORATE GOVERNANCE	CODICI DI COMPORTAMENTO	REPORTING INTERNO ED ESTERNO	COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA
<p>Definizione di ruoli, funzioni e obblighi degli organi amministrativi e individuazione di strutture di garanzia</p>	<p>Regolamentazione interna volta a incidere sulle prassi operative, sulle strutture organizzative e di processo</p>	<p>Flusso di informazioni finanziarie indirizzate agli stakeholder esterni e struttura del sistema di generazione delle informazioni</p>	<p>Flusso di informazioni non finanziarie scambiate all’interno dell’organizzazione e/o destinate agli stakeholder esterni</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Struttura e controllo Organi Amministrativi ■ Comitati interni per il controllo ■ Gestione conflitti di interesse ■ Processi interni di gestione ■ Meccanismi di responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Struttura organizzativa ■ Processi/prassi operative (su base linee-guida comitati) ■ Modalità di controllo delle raccomandazioni 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trasparenza finanziaria ■ Evidenziazione transazioni in conflitto di interesse ■ Nuovi Standard (IAS, ISA, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trasparenza su Organi Amministrativi e relativi membri ■ Trasparenza su Enti emittenti ■ Trasparenza su servizi/ prodotti finanziari ■ Corporate Governance Statement

Questo contesto può essere l'occasione per creare/potenziare la funzione di “Compliance manager” distinta dalla responsabilità legale e di audit



Indice

1	La perdita reputazionale del sistema bancario
2	La compliance “efficiente”
3	La compliance “strategica”

Una gestione strategica della compliance consente di operare su due principali leve di creazione di valore...

Leva di gestione degli stakeholders	Leva di Differenziazione
<ul style="list-style-type: none"> ■ Una governance ottimale ha ricadute positive in termini di apprezzamento dei mercati finanziari e consente processi decisionali più efficaci ■ Una gestione strategica degli interessi dei vari Stakeholders (e in particolare dei clienti) comporta un impatto reputazionale rilevante, customer loyalty, possibilità di alto rating di responsabilità sociale ■ Prevenzione e/o gestione degli effetti di eventi con impatto negativo sulla percezione di affidabilità, trasparenza, correttezza della banca ■ Utilizzo di tecniche di Risk management, Crisis management, Corporate communication 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sviluppo dei servizi in cui la banca agisce come “fiduciaria dei clienti” ■ Rafforzamento dello status di intermediari preferenziali nei settori consumer e PMI e sviluppo di prodotti e servizi con forte componente “fiduciaria”, particolarmente nelle aree di: <ul style="list-style-type: none"> - Gestioni finanziarie e patrimoniali - Integrazione della Financial Value Chain - Risparmio gestito e amministrato ■ Sviluppo su segmenti specifici di clientela sulla base di garanzie di livello di servizio e di definizione di regole di comportamento di standard etico elevato



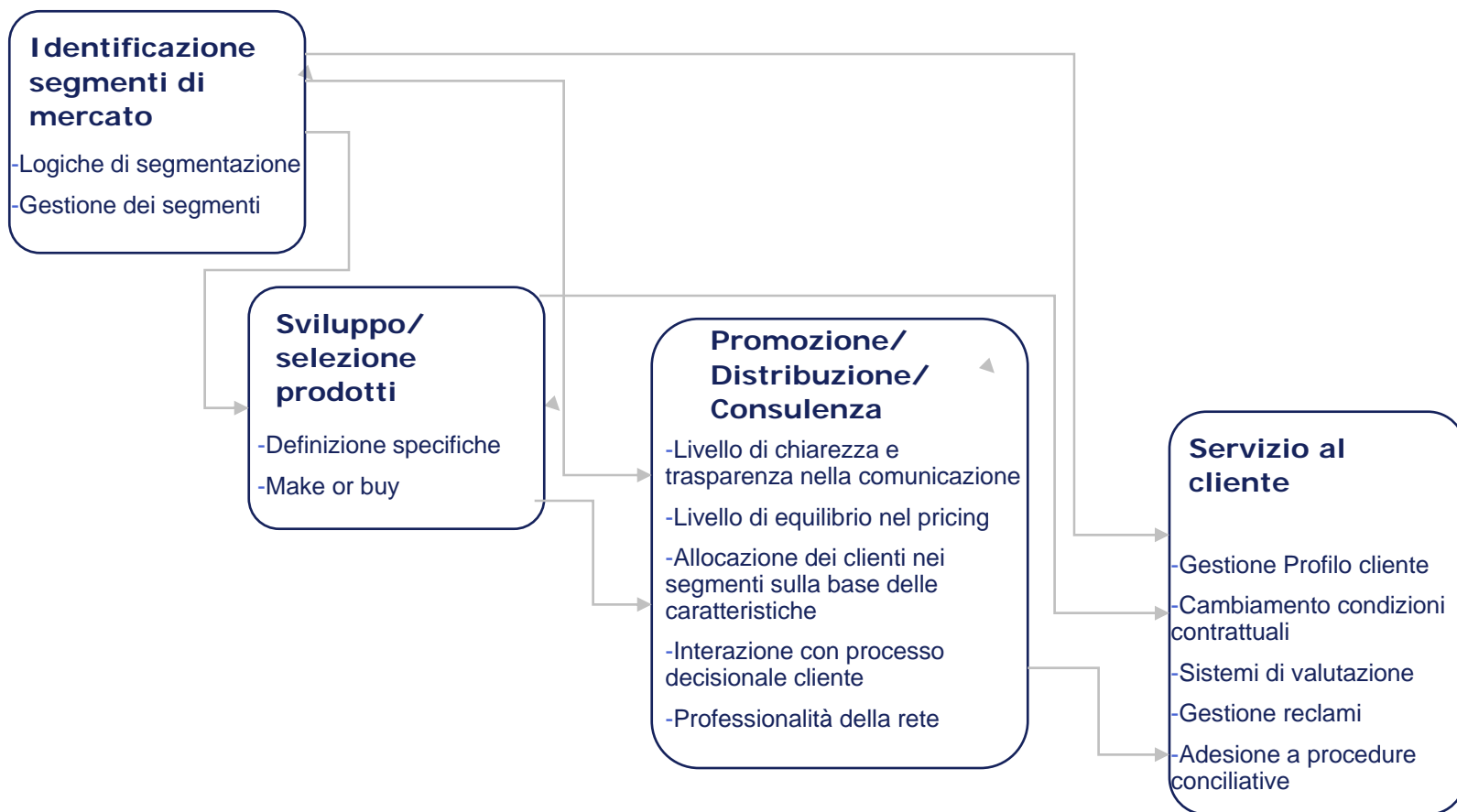
**Oltre la normativa:
gestione responsabile del cliente**

...per assicurare una maggiore responsabilità verso lo stakeholder cliente, al fine di superare comportamenti a rischio e recuperare credibilità e di fiducia

**Tipici comportamenti a rischio
nel rapporto con il cliente**

- Rapporto impostato su basi formali, senza assunzione delle responsabilità implicite nel rapporto
 - Es. Perdite derivanti da consulenza impropria fornita a fronte di risparmio amministrato e rifiuto della banca di responsabilizzarsi;
 - Offerta di prodotti non adatti al profilo di rischio del cliente
- Utilizzo improprio dell’ asimmetria informativa e negoziale
 - Es. Modifica frequente o unilaterale delle condizioni di c/c
 - Condizioni di uscita eccessivamente onerose
- Gestione non corretta dei conflitti di interesse

La “solidità” dell’approccio responsabile e il valore aggiunto rispetto alla pura compliance va valutata sull’intero ciclo di vita di gestione del cliente



3

La compliance “strategica”

La gestione responsabile del cliente estende le garanzie previste dalla normativa...

ESEMPIO: IMPATTO DI LEGGE TUTELA RISPARMIO E MARKET ABUSE SU PROCESSO SVILUPPO PRODOTTI		
Parametri di responsabilità vs cliente: Processo Sviluppo/selezione prodotti	Legge per la Tutela del Risparmio	Market Abuse
■ Decisioni di make or buy: motivazioni interne o anche valutazione efficacia prodotti per cliente?	N.A.	N.A.
■ Il prodotto è tarato su segmenti specifici di clientela?	Definizione grado rischiosità	N.A.
■ Il prodotto tiene conto di eventuali impegni/rischi impliciti per la banca nel rapporto con il cliente?	Solvenza emittente Revoca accettazione	N.A.
■ Chiarezza e leggibilità condizioni contrattuali ed evidenziazione condizioni critiche per il cliente (lock-in, switching costs, variazioni unilaterali, ecc.)	Obbligo prospetto obbligazioni bancarie	N.A.
■ Valutazione potenziale “difettosità” prodotto	N.A.	N.A.
■ Gestione conflitti di interesse	Limitazioni nell’investimento di OICR e gestioni su prod. fin. infragruppo Limitazioni nell’utilizzo intermediari Muraglie cinesi Limitazioni in concessione credito a soggetti in relazione a soggetti correlati	Pubblicazione informazioni privilegiate Registro persone Evidenza interesse emittente nelle presentazioni Comunicazione operazioni effettuate da persone con responsabilità
■ Modalità di controllo		Disegno strutturale per evitare manipolazioni di mercato

... e consente alla compliance di configurarsi come una leva di gestione per il vantaggio competitivo

