

## **Conformità senza Conformismi per una Traduzione degli Oneri di Compliance in una Chiave di Sviluppo e Identità Trasparente e Efficiente della Banca**

*I nuovi oneri normativi che entreranno in vigore nel corso del 2008 richiedono una perfetta armonizzazione dei contesti organizzativi e dei processi bancari secondo parametri di adesione a direttive e regolamenti di “compliance” molto stringenti. Occorre approntare una nuova filosofia gestionale in grado di trasformare gli obblighi normativi in occasioni per riqualificare i servizi ed ottimizzare i processi in chiave competitiva e non di mera “commodity”. Si rendono necessarie nuove competenze trasversali: giuridiche, organizzative, gestionali e di “marketing”, per guidare la banca attraverso la complessità di una operatività ad alto tasso di conformità normativa. Si tratta di fare evolvere il sistema banca verso una autentica “governance” della trasparenza e di sincera apertura al mercato. L’esigenza di modernizzazione del sistema del credito e della finanza richiede una attenta gestione di investimenti in formazione e sviluppo tecnologico per supportare la transizione verso un livello evoluto di “compliance”. Ma come tradurre la “compliance” in un vantaggio competitivo? Lo abbiamo chiesto ad un panel rappresentativo di diversificate realtà operative, dimensionali e strategiche della banca e a due società Ict attente ai futuri sviluppi delle problematiche legate alla compliance in ambito bancario.*

### **LE BANCHE**

**Marcello Sala**  
**Responsabile Organizzazione e Sistemi Informativi**  
**Banco di Desio e della Brianza**

**Le funzioni di “compliance” e “risk management” sembrano evolvere verso una sempre maggiore coordinazione in funzione di Basilea 2...**

Si tratta di attività che richiedono una grande focalizzazione ed una rivisitazione dei fondamentali processi bancari. L’aspetto più problematico di Basilea 2 consiste nel fatto di comportare una normativa molto puntuale e stringente. Ciò che viene richiesto da un punto di vista formale è quantitativamente molto oneroso verso l’esterno, mentre dal punto di vista interno il problema consiste nel dover elaborare modelli e processi qualitativamente molto sofisticati. Il termine ormai prossimo dell’entrata in vigore della nuova normativa ha, per così dire, monopolizzato l’attenzione e gli sforzi della banca distogliendo risorse. È certamente doveroso l’obiettivo di una maggiore trasparenza delle attività del credito, ma è altrettanto lecito porsi la domanda se i processi si traducano esclusivamente nella richiesta di una quantità di adempimenti solo di tipo formale o se invece possano effettivamente consentire una effettiva trasparenza concretamente percepita dal cliente: la vera tutela del cliente passa per la qualità e non la quantità della comunicazione.

**Qual è l’effetto di Basilea 2 sulle Pmi?**

La storia e la *mission* del nostro gruppo vede una naturale grande attenzione nei confronti delle Pmi, che certamente sembrano soffrire per certi aspetti la normativa di Basilea 2. La forza della nostra banca dipende dal rapporto fiduciario e fidelizzato con le realtà produttive del territorio, una dimensione locale del credito basato su una conoscenza diretta del cliente che per certi aspetti non ha necessità delle complesse ed articolate elaborazioni dell’Accordo di Basilea, dato che si serve di un

approccio relazionale diretto con la clientela seguendo direttamente la piccola e media impresa espressa dall'economia del territorio.

### **Qual è l'impatto degli oneri di "compliance" sui costi della banca?**

È chiaro che gli oneri di compliance per una banca delle nostre dimensioni si traducono in una erosione della emarginazione e dei profitti incidendo sui costi fissi. Questi oneri di conformità purtroppo incidono sulle politiche di sviluppo commerciale della banca e colpiscono maggiormente le banche di piccole dimensioni a causa delle economie di scala per noi negative.

### **Quali sono le opportunità dell'"outsourcing" in relazione agli adempimenti di "compliance"?**

Ci avvaliamo di servizi in *outsourcing* relativamente ai sistemi informatici servendoci di una società di servizi che è anche partecipata dal punto di vista societario; tale impostazione ci consente di mantenere un efficace margine di controllo all'interno attraverso la catena di *governance*. Mantenere all'interno il *know-how* ed il controllo del processo per non dipendere totalmente dall'*outsourcer*, in fondo è lo stesso principio con cui un *manager* delega ai propri collaboratori. L'*outsourcing* chiede di definire regole precise e controlli puntuali ma rimane la strada maestra per una riduzione tangibile dei costi.

### **Qual è il rapporto tra oneri di conformità ed implementazione di tecnologia?**

Si pone un problema gestionale di come fare a migliorare la produttività della banca quando gli oneri di normativa e di progetti di sistema assorbono un impegno del 60-70% da parte delle risorse informatiche ed organizzative dell'istituto. Tutto questo sacrifica i processi di innovazione. Noi dobbiamo ormai fare tutto quello che fanno le grandi banche ma senza possederne gli stessi volumi di *business*. È ovvio quindi che non possiamo permetterci di svolgere il ruolo di sperimentatori dal punto di vista tecnologico ed organizzativo, e dobbiamo operare in un'ottica di adattamento operativo delle soluzioni tecnologiche e di modelli operativi presenti sul mercato affidandoci a soluzioni tecnologiche affidabili ed in grado di abilitare una rivisitazione dei processi e contemporaneamente ad una riduzione dei costi operativi. In questo contesto anche la formazione gioca un ruolo importante. L'investimento in termini di formazione che stiamo facendo è notevole ma imprescindibile per formare personale in grado di affrontare le nuove regole del gioco.

**Giacomo Petrini**

**Responsabile Servizio Validazione Modelli e Processi**

**Area Risk Capital & Policies, Macro Area Strategia e Controllo**

**Ubi Banca**

### **Quali sono le principali tipologie del rischio qualificate dai paradigmi di Basilea 2?**

Il rischio operativo consiste nel rischio di perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure interne alla banca; come tale, quindi, esso è riconducibile alla attività della banca come azienda. Il rischio reputazionale è il rischio connesso a ripercussioni sull'immagine dell'azienda derivanti dall'accadimento di eventi sfavorevoli e/o pregiudizievoli. Relativamente al rischio di credito (ovvero al rischio di inadempienza contrattuale di clienti della banca) si è realizzata una evoluzione nel modo di approcciare la valutazione della controparte cliente, sganciandola da valutazioni di tipo soggettivo verso valutazioni più coerenti con una metrica oggettiva. La costruzione di tale metrica richiede di individuare quelle caratteristiche della clientela che la banca ritiene fonte di un potenziale futuro rischio di credito.

### **Quali nuovi “skill” servono alle banche?**

Per far fronte alle nuove sfide, la banca tende a dotarsi di unità dedicate a generare metriche avanzate di rischio, che richiedono la fusione di competenze funzionali in senso stretto, con competenze quantitative molto forti. Metodologie e paradigmi di stima che rappresentano la punta avanzata del *know-how* nell’analisi e nel monitoraggio costante del rischio di credito. Queste nuove competenze, se da un lato procedono alla quantificazione del rischio di clienti ed operazioni, dall’altro devono continuamente confrontarsi con l’evoluzione del quadro legislativo per valutare l’impatto di eventuali modificazioni del quadro di riferimento. Per fare un esempio, il recente decreto Bersani introduce certamente la possibilità di una maggiore volatilità della componente di prestiti a medio-lungo termine della banca, poiché consente al cliente di trasferire il proprio mutuo ad altro istituto di credito; la quantificazione di questo effetto è uno dei possibili compiti delle unità delle quali stiamo parlando.

### **Si assiste ad un processo di osmosi tra la metrica di rischio e la gestione aziendale...**

Certamente la valutazione quantitativa del rischio di credito non è un puro esercizio teorico; piuttosto, essa consente di meglio definire le leve gestionali (non ultimo, il *pricing*) funzionali ad una corretta gestione aziendale. Non escludo che, a tendere, l’evoluzione in atto possa condurre ad una diversa riparametrazione delle condizioni di prezzo praticate alla clientela meno rischiosa, nei confronti della quale è plausibile attendersi una maggiore competizione di prezzo tra i diversi istituti. Certamente una elevata confidenza nella propria metrica di rischio permette ad una banca di confrontarsi con i clienti e le altre banche sul mercato nella valutazione della rischiosità delle operazioni sulla base di una stima oggettiva.

### **È lecito temere un effetto di razionamento del credito per le Pmi?**

Non credo che si possa parlare di un razionamento del credito indiscriminato verso le piccole e medie imprese, credo che si possa ipotizzare un riorientamento del credito da quelle aziende che sinora sono state meno trasparenti verso il mercato, verso le Pmi che operano con trasparenza sul mercato. In realtà, fino ad oggi, le Pmi migliori hanno pagato il costo del rischio delle Pmi peggiori. Una banca che utilizza gestionalmente la propria metrica interna di rischio non ha interesse (neppure economico) a distorcere l’allocazione del proprio capitale verso profili di rischio/rendimento non coerenti. La banca oggi ha sviluppato strumenti tecnologici, normative e processi gestionali per comprendere chi sono gli “autentici” migliori clienti. Per questo occorre dialogare e cooperare in modo trasparente e costruttivo anche con le associazioni di categoria ed i consorzi fidi che si stanno aprendo al mercato.

### **Veicolare trasparenza e capacità di quantificare il rischio è utile non solo alla banca ma al mercato in senso lato del credito...**

Stiamo assistendo ad una svolta epocale, un salto evolutivo non indifferente che troverà il suo termine ultimo nel momento in cui tutto quello che le banche hanno investito in termini di capitale umano e sistemi si riverserà sul mercato in una competizione per i clienti migliori, consentendo di intrecciare rapporti fidelizzati con i clienti che si relazionano alla banca in maniera corretta. UBI Banca è oggi il quarto gruppo bancario italiano. La sfida di chi si occupa di *compliance* è quella di cercare di diffondere (sia all’interno dell’azienda sia all’esterno) una cultura in base alla quale il controllo non è in sé negativo o sovrastrutturale, ma è un elemento intrinseco all’attività ed insieme una opportunità di *business* nel momento in cui riesce ad orientare il capitale che la banca si trova a gestire verso operazioni ad alta efficienza rischio-rendimento: il tutto con una chiara visione degli interessi ultimi di *stakeholder* e *shareholder*.

**Marco Corbellini**

**Responsabile Area Studi & Risk Management**

## Federazione Lombarda delle BCC

### Quali sono gli impatti organizzativi dell'entrata in vigore di Basilea 2 sulle BCC?

Sono molteplici e tutti molto impegnativi per banche di piccole dimensioni. Un primo impatto è quello di recuperare le informazioni necessarie richieste per produrre delle segnalazioni di vigilanza a Banca d'Italia, da marzo 2008, complete, ma soprattutto "efficienti", ovvero che sfruttino appieno le nuove opportunità offerte dalla normativa. La scadenza di Basilea 2 pervade però tutti i processi della banca e la stessa *governance* nel suo insieme. Richiede, tra l'altro, che i Consigli di Amministrazione definiscano le politiche di rischio ed implementino un processo di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale rispetto ai rischi attuali e prospettici della banca, in modo da redigere l'annuale rendiconto ICAAP che verrà scrutinato da Banca d'Italia. Non basta però solo sensibilizzare i Consigli di Amministrazione, ma si deve prevedere una funzione di *risk management* che supporti questo processo e che collabori con le altre funzioni aziendali. Un punto importante è, per esempio, l'interazione tra il *risk manager*, deputato a seguire le problematiche di Basilea 2, ed il *compliance officer* che dovrà invece occuparsi della conformità aziendale alle diverse normative, e *in primis*, come suggerito da Banca d'Italia, di quella relativa ai rapporti con la clientela come nel caso della MiFID. Il *compliance officer*, che deve minimizzare il rischio legale di non conformità, ed il *risk manager* che deve supportare le politiche di rischio/capitale costituiscono un onere significativo dal punto di vista organizzativo per banche di piccole dimensioni. Il *risk manager* in particolare dovrebbe essere un brillante economista che conosce i modelli di rischio, che sa suggerire agli organi di governo le politiche di gestione per ottimizzare i rischi in chiave strategica e non solo di conformità normativa.

### Qual è la differenza tra sistemi "standard" e "advanced"?

Lo *standard*, cioè l'opzione normativa per tutte le BCC, è basato solo su regole di vigilanza, mentre i *sistemi advanced* di tipo IRB, adottati dai grandi gruppi bancari, sfruttano i parametri di rischio generati dai sistemi di *rating* interni per determinare il patrimonio minimo. Paradossalmente lo *standard* è addirittura più complesso da realizzare dal punto di vista informatico rispetto all'*advanced* perché le piattaforme informatiche devono tradurre in programmi un insieme più complesso di norme di vigilanza per il calcolo del capitale minimo. L'altra sfida ancora più complessa riguarda il cosiddetto secondo pilastro di Basilea 2 che anche le banche più piccole dovranno affrontare sia pure adottando i metodi semplificati previsti dalla circolare 263 per misurare i rischi. Questa richiede anche alle BCC di misurare i rischi quantificabili (di credito, di mercato, operativi, di concentrazione, di tasso d'interesse e di liquidità) con appositi modelli quantitativi; ma anche di valutare l'adeguatezza dei controlli organizzativi posti a presidio dei rischi difficilmente quantificabili quali il rischio legale, il rischio reputazionale e quello strategico, il rischio di cartolarizzazione. Per i rischi quantificabili si tratta inoltre di costruire delle metodologie di *stress testing* che consentano di valutarne il potenziale impatto sul patrimonio della banca anche in condizioni estreme.

### Cosa rappresenta Basilea 2 per le BCC?

Rappresenta per le nostre BCC una significativa occasione di miglioramento gestionale nell'area del *risk management* e di ulteriore efficientamento dei processi del credito. Sotto questo secondo profilo anche la maggior parte delle BCC, ancorché non strettamente obbligate dalla normativa, adotterà in chiave Basilea 2 un sistema di *rating* gestionale le cui specifiche sono state definite da appositi gruppi di lavoro interfederali. Non sarà però un *rating* meccanicistico e, per così dire, un po' ingessato, come quello richiesto dal metodo IRB di Basilea 2, ma una valutazione di merito ritagliata su misura sui nostri segmenti tipici di clientela rappresentati dalle Pmi, dalle imprese artigiane, dalle aziende agricole, dalle ditte individuali e così via, e nella quale è valorizzato l'*asset* competitivo più importante delle nostre banche, rappresentato dalla conoscenza singolare e diretta del cliente e delle sue

prospettive imprenditoriali e reddituali, che è connaturata alla compenetrazione delle banche di credito cooperativo con il territorio in cui operano. Per le BCC si tratta quindi di una ottimizzazione del processo del credito piuttosto che di una rivoluzione copernicana, che vuole preservare le caratteristiche di relazione con la clientela particolarmente apprezzate in un contesto di mercato sempre più anonimo e globalizzato.

**Matteo Rasia**

**Responsabile Tlc & Security**

**(Capo progetto Abaxbank Business Continuity, funzione nel progetto BCM)**

**Abaxbank**

**Qual è il valore della “compliance” come opportunità all’interno della catena del valore?**

È stato importante sviluppare a livello di gruppo, fino nelle fasi iniziali, un progetto di *business continuity* che già nella sua ideazione e genesi fosse ispirato al concetto di *compliance*. Per l’attuazione del progetto è stato essenziale aderire alle linee guida condivise con la capogruppo Credem che integrano una filosofia operativa finalizzata alla creazione di valore: una dimensione condivisa a livello *corporate* in grado di dare forza alle sinergie ed alle economie di scala per evitare ridondanze di processi ed offrire una posizione unitaria di fronte agli Organi di Vigilanza.

**Quali sono le esigenze di “compliance” per una banca di investimenti?**

Abaxbank è una banca di investimento con una forte caratterizzazione di *time-to-market*. I servizi nelle banche di investimento hanno un ciclo di vita molto ristretto rispetto al settore *retail*. Una reazione quasi in tempo reale rispetto ai mercati. Il valore informativo soprattutto nella finanza operativa *intra-day* è tale che la volatilità dell’informazione è misurata sul *real time*, una informazione un secondo prima ha un valore, un secondo dopo ne ha un altro: il valore dell’informazione è contestuale al tempo in cui viene espresso.

**Qual è il ruolo della “compliance” in materia di prevenzione rischi?**

La *business continuity* si declina fundamentalmente in tre grandi aree: *business recovery*, *crisis management* e *disaster recovery*. La *business continuity* è pervasiva a tutti i livelli della banca. Tutto questo ha permesso di focalizzare i processi sia a livello progettuale sia di *delivery* per ottenere una omogeneità dell’intero ambiente della banca. Successivamente si è estesa la *business continuity* ad una dimensione di *management* nel tempo, una gestione nel tempo, lungo un ciclo di vita. Cablare la continuità operativa all’interno del flusso operativo sin dall’origine significa pensare un processo contestualmente nella dimensione della *business continuity*. Non ci si trova più a dover rincorrere e adeguare i processi, ma nascono già in funzione di una *business continuity*: una nuova dimensione di gestione del rischio che viene affrontata a diversi livelli dal *front* al *back* al *middle office*. La filosofia di fondo è quella di trasformare i costi in investimenti: da costi passivi ad investimenti attivi per il *business*.

**Qual è l’importanza della cultura aziendale nella dimensione della continuità operativa?**

Nel *management* della continuità operativa il fattore umano è decisivo: la formazione alla gestione del rischio e della continuità operativa delle attività critiche salvaguardando gli interessi degli *stakeholder* e dell’immagine aziendale facendo prevenzione sui costi legali organizzativi e reputazionali. Si tratta di gestire il rischio in modo proattivo e sostenibile.

**Qual è il modello implementato da Abaxbank per garantire continuità operativa?**

Abaxbank è monolitica in una unica sede. Il *driver* dei costi ha ispirato un processo di focalizzazione sul taglio delle ridondanze di processo e dell’infrastruttura tecnologica. Si è deciso non di duplicare ma

dividere a metà i sistemi IT. Per questo il termine *disaster recovery* perde significato e diventa più corretto impiegare il termine *production recovery*. La percezione finale deve essere *stealth* “invisibile” per quanto riguarda gli aspetti di *compliance* e per eventuali discontinuità in situazioni di crisi che non devono subire alcun ritardo, ma devono essere deliverati in modo fluido, impercettibile per l’utente finale. Il servizio stesso è intrinsecamente ridonato perché la funzione di produzione lo richiede sin dall’origine. Il costo della non qualità in questo caso è assimilabile al costo della discontinuità. L’architettura informatica di Abaxbank è organizzata attorno a due siti di produzione del servizio. Non esiste più una funzione di *disaster recovery* passiva. Il livello di continuità del servizio viene stabilito a priori al momento della nascita del servizio. Il *real time* non si può rincorrere *ex post*, la struttura deve prevenire i rischi di continuità *ex ante*, già nella sua ideazione e progettazione a monte della erogazione del servizio: per questo abbiamo implementato un approccio sistemico all’*information risk management*.

**Roberto Cabiati**

**Chief Operating Officer Divisione Private & Business Client  
Deutsche Bank**

**Aumento di controlli e diminuzione di costi: un “trade-off” che deve essere superato...**

Una sfida che i gruppi bancari possono sostenere solo grazie al conseguimento di economie di scala e di volumi di *business*, unitamente all’innovazione di processo. Il tema della *compliance* richiede significativi investimenti sia nelle diverse aree applicative dei sistemi IT, sia nello sviluppo/acquisizione di adeguate competenze interne all’azienda che comportano alti costi in capitale umano e formazione.

**Qual è il significato della normativa MiFID?**

L’applicazione della normativa MiFID richiederà di ripensare l’intero *business* dell’area titoli in chiave di consulenza. Le banche dovranno riformulare la propria strategia commerciale migliorando la capacità di selezionare il portafoglio più adatto ai bisogni del cliente, ottimizzando il rapporto tra costo e rendimento dei singoli strumenti e fornendo al cliente chiare informazioni sui rischi degli strumenti finanziari. I controlli di appropriatezza e di adeguatezza richiesti dalla normativa, unitamente agli obblighi informativi, rafforzeranno la logica consulenziale del rapporto banca-cliente e probabilmente, a tendere, avranno un impatto sull’offerta di prodotti e servizi dell’intera filiera produttiva.

**Come cambia la relazione azienda-banca dall’entrata in vigore di Basilea 2?**

Un’evoluzione nel rapporto che tende ad aumentare la trasparenza della relazione azienda-banca. La normativa infatti incentiva la banca ad applicare metodologie di *rating avanzate* al fine di ridurre i requisiti patrimoniali minimi. Tali metodologie richiedono un maggiore livello di conoscenza e di informazioni relative all’azienda, rispetto ad oggi. La banca infatti nell’applicazione della metodologia avanzata dovrà calcolare la *probability of default*, la *loss given default* e la *explore at default* partendo dal patrimonio informativo che ha a propria disposizione. Il ruolo della banca tenderà ad evolvere verso approcci consulenziali basati sulla capacità di valutare la qualità dell’impresa consigliando le strategie atte a migliorare tale qualità. Ovviamente tale tendenza non può essere guidata solo dal lato dell’offerta (la banca), ma richiede anche alle aziende comportamenti coerenti, in particolare per le aziende di dimensioni medio-piccole che attualmente sono spesso sottocapitalizzate, non favorevoli all’ingresso di soci e capitali esterni e con scarse competenze di gestione finanziaria.

**Quali nuove competenze servono alla banca in funzione di Basilea 2?**

Il ruolo dei *business banker* e dei *credit officer* sarà particolarmente impattato. La citata evoluzione verso logiche consulenziali richiederà una maggiore competenza di analisi della capacità dell'azienda di generare reddito attraverso una valutazione del portafoglio clienti, della gamma prodotti, della capacità di competere in mercati sempre più aperti ed internazionali. La banca dovrà inoltre sempre più assemblare competenze diverse ma in grado di dialogare su diversi terreni: commerciale, organizzazione, legale, *compliance*, sistemi informativi, *risk management*, allo scopo di trasformare in chiave competitiva un onere normativo.

### **Quali sono i fronti di una possibile ottimizzazione dei costi?**

L'innovazione tecnologica consente un deciso approccio *labour saving*, se pensiamo che il 50% dei costi fissi di una banca è riconducibile alle risorse umane. *Home banking*, Atm evoluti e postazioni *self-service* possono contribuire a trasformare le filiali riducendo significativamente le attività amministrative dei "cassieri" e demandando ad un *back-office* remoto un numero importante di processi. Le filiali del futuro saranno, analogamente a quanto già sperimentato in altri mercati evoluti, sempre più automatizzate consentendo sia un risparmio di risorse umane, sia una migliore qualità del servizio al cliente attraverso minori tempi di attesa e di esecuzione delle operazioni, sia una maggiore fruibilità ed accessibilità dei servizi. Un altro fronte di sviluppo, in parte indotto anche dalla necessità di ripensare le filiali, è il *facility management* che assorbe un buon 10% dei costi complessivi delle banche. Il graduale processo di riduzione di attività e risorse presso le filiali richiede infatti una parallela riduzione degli spazi e ciò diventa tanto più necessario con riferimento alle filiali localizzate nei centri storici delle città dove il costo degli immobili è più alto. Molte banche hanno già cominciato a trasferire gli uffici dedicati alle attività di *back-office* in aree meno costose. Anche Deutsche Bank ha operato una scelta in tal senso concentrando a partire dal 2004 la propria Direzione Generale e le Funzioni Centrali nel quartiere della Bicocca di Milano.

## **Giovanni Bolzan**

### **Direttore Amministrazione, Finanza e Controlli**

#### **KeyClient Cards & Solutions**

### **Come tradurre un obbligo normativo di "compliance" in un vantaggio competitivo?**

Siamo nati da uno *spin-off* di Deutsche Bank, come divisione di business che si è trasformata in azienda, e facciamo parte del Gruppo Istituto Banche Popolari Italiane. Oggi KeyClient è una finanziaria che fornisce servizi per le banche gestendo carte di credito sia direttamente sia per conto di altre banche, perciò siamo inseriti in una catena di obblighi normativi stringenti ad alta complessità. La nostra attività prevede una fitta articolazione di norme legislative, regolamentari e di vigilanza. Il gruppo opera su licenza di *network* come Visa e Mastercard che richiedono un allineamento con le proprie prassi e norme.

### **Quali sono i rischi connessi alla gestione di carte di credito?**

La preoccupazione principale è il rischio di controparte: il pericolo che arrivi ad impossessarsi della carta (o delle informazioni che la stessa contiene) chi non sia autorizzato a servirsene. I nostri contratti riconducono il rischio di credito alle banche a cui si appoggiano le carte. È innegabile la potenzialità di un forte rischio di frode o di utilizzo improprio della carta. Per evitare questi rischi connaturati al servizio, il contesto normativo è ispirato alla certezza ed alla prefigurazione di precise responsabilità in capo agli operatori, al fine di prevenire dispute legali all'infinito. Incertezza sulle responsabilità e contenzioso rappresentano un costo insostenibile in termini di tempo e denaro che rischia di ridurre i margini di profittabilità del servizio. Le carte di credito infatti movimentano grandi masse ma molto frazionate di liquidità per mezzo di un numero enorme di transazioni con margini di ricavo molto piccoli.

### **Qual è la gerarchia di priorità negli oneri di “compliance”?**

Si tratta di stabilire un ordine di priorità tra le molteplici fonti individuando ciò che è di vitale importanza per la sopravvivenza dell'azienda e ciò che non è strettamente obbligatorio. Ci sono normative connesse alla *governance* del gruppo, alla sua struttura societaria, alla trasparenza ed alla relazione con gli *stakeholder*. Si tratta di definire un livello di *compliance* sostenibile rispetto al *business*. Il *management* deve stabilire una gerarchia di priorità nelle problematiche di rischio e di conformità normativa allineata rispetto al *business*. In molti casi gli obblighi normativi sono sottoinsiemi di obblighi determinati dal mercato.

### **Qual è l'importanza dei sistemi informativi nel supportare l'attività di “compliance”?**

Le carte di credito richiedono grande tecnologia affidabile e pongono delicate questioni di sicurezza, di *business continuity* e *disaster recovery*; si tratta di una tipica situazione in cui l'obbligo di legge e di vigilanza è venuto dopo l'obbligo di mercato. La *compliance* nel settore delle carte di credito viene vissuta non tanto come un dovere normativo ma piuttosto come una necessità di mercato: una *condicio sine qua non* imprescindibile se si vuole esistere sul mercato. Un *default* in questo settore è inammissibile prima ancora per un fatto di mercato che per un obbligo di legge. La *compliance* è spesso una questione di sopravvivenza per l'azienda. Un momento cruciale nella gestione *on-line* del servizio è quello dell'autorizzazione all'operazione. Se il sistema non è in grado di concedere l'autorizzazione perché momentaneamente *off-line*, il risultato è che non si fattura la transazione e la carta non viene utilizzata. Il responsabile dell'IT ha il dovere di mantenere il servizio senza nessuna soluzione di continuità, ha il dovere di essere *compliant*.

### **Quali sono gli adempimenti normativi più efficaci per evitare le azioni della criminalità organizzata?**

Pensiamo agli strumenti automatici di *alert* nella prevenzione delle frodi che consentono di analizzare le transazioni a rischio. Poi ci sono le norme antiriciclaggio. Una novità molto attesa è la normativa antifrode dei mezzi di pagamento. Al di là delle singole normative, è decisiva l'implementazione dei processi di conformità. Bisogna evitare che la *compliance* sia una mera sovrastruttura perché in questo caso risulta meno efficace e più costosa. A volte errori anche banali nella catena della sicurezza o la mancata applicazione rigorosa delle regole di *compliance* possono facilitare l'uso fraudolento dei mezzi di pagamento. Bisogna infatti ricordare che il livello di professionalità delle frodi e della criminalità organizzata vede un *trend* sempre crescente in linea con la globalizzazione del rischio. In qualsiasi punto di compromissione un punto debole può essere aggredito da qualsiasi altro punto del mondo grazie al Web. Certamente l'adozione del *chip* ha reso il fenomeno della clonazione di carte molto più difficile, ma la tecnologia e la compliance sulla sicurezza devono essere continuamente implementate.

## **FinecoBank Gruppo UniCredit**

### **Quali sono le opportunità di Basilea 2 rispetto a Basilea 1?**

Con il nuovo Accordo di Basilea 2 le banche avranno l'occasione di sviluppare al loro interno modelli per la stima dei propri rischi di credito godendo della potenziale opportunità di accantonare meno capitale rispetto a Basilea 1 e di pianificare misure di redditività corretta per il rischio più attraenti per gli *shareholder*. Una opportunità aperta sia a coloro che operano nel segmento *retail* sia *corporate* o *business*, finalizzata, a tutti gli effetti, ad una segmentazione più mirata del credito. Le banche inizieranno ad ottimizzare insieme al processo di allocazione del capitale, le politiche di accantonamento a conto economico. La riduzione dei requisiti regolamentari non sarà comunque

automatica dal gennaio 2008 dato che le Autorità di Vigilanza non consentiranno immediatamente drastiche depatrimonializzazioni nel sistema. Si tratta di un salto generazionale che richiede un'accurata conoscenza della rischiosità degli impieghi. I grandi gruppi si avvarranno del metodo avanzato, *Internal Rating Based*. Il profilo più vantaggioso si può sfruttare impiegando l'approccio avanzato con i modelli interni di *rating*, mentre il metodo *standard* è più assimilabile a Basilea 1. Sarà più facile per le banche erogare credito buono, riuscire a discriminare il credito buono dal credito cattivo: saranno tempi duri per le erogazioni cattive, mentre si apriranno opportunità per gli imprenditori solidi generando effetti virtuosi per tutto il circuito economico e produttivo. Le banche dovranno essere sempre più puntuali ed analitiche nel valutare il merito di credito degli imprenditori e di conseguenza più efficienti nell'allocazione dei capitali a prestito.

### **Una riqualificazione dei processi endo-aziendali di controllo...**

Basilea 2 con un approccio ai modelli interni di *rating* non richiede solamente una applicazione meccanica dei paradigmi di *rating* ma anche la predisposizione di una serie di processi ben strutturati con cui erogare e soprattutto monitorare il credito nel suo ciclo di vita. Non è soltanto il calcolo di un requisito di vigilanza e di segnalazione da parte della banca, ma l'impostazione di un processo organizzativo più articolato di prima; dalla prima valutazione dell'analista di credito alla delibera, alla valutazione forfettaria ed analitica dei crediti in bilancio.

### **Quali sono le esigenze di “compliance” per uno “spin-off” tecnologico come FinecoBank?**

I rischi di FinecoBank sono essenzialmente di tipo “operativo” e possono riguardare, in comune con le altre banche, errori nelle procedure informatiche, errori umani, comportamenti illeciti dei dipendenti/collaboratori, rischi legali, frodi, tutto nella accezione di Basilea 2. Il rischio reputazionale può essere considerato una tipologia di rischio operativo; non sono previsti accantonamenti ma è di fatto un rischio. Se si diffondono notizie false che possono compromettere la reputazione di un amministratore delegato o di una banca, i danni sono concreti. In sintesi, la gestione del rischio è un insieme di metodi quantitativi ed organizzativi che vanno dalla individuazione della tipologia del rischio, alla stima delle esposizioni al rischio, al calcolo delle perdite (attese ed inattese), alla impostazione dei meccanismi organizzativi per la mitigazione.

### **Quali effetti ci si attende nell'erogazione del credito?**

Le banche per sviluppare i modelli di rischio relativi alla Pmi hanno bisogno di dati certi ed analitici. Le Pmi in linea di tendenza dovrebbero beneficiare da Basilea 2, si tratta di evolvere verso criteri di erogazione più trasparenti e meno potestativi, con i modelli interni le banche possono misurare al meglio la rischiosità interna con dei parametri più oggettivi: evidentemente un modello di *rating* ha sempre una componente *judgemental* che viene comunque tradotta in termini quantitativi. Le Pmi saranno coinvolte in un percorso di selezione naturale e più meritocratica nel credito. Le banche riusciranno ad erogare meglio alle imprese sane penalizzando in termini di prezzo le imprese meno solide. Sarà più difficile applicare condizioni privilegiate di credito dipendenti dalla pura discrezionalità di certi funzionari. Con Basilea 2 ci si attende una salutare riduzione delle autonomie periferiche nella concessione del credito. Le banche si stanno infatti attrezzando per sviluppare dei motori di calcolo accentrati per la misurazione della rischiosità del prestatore.

**Stefano Anelli**

**Responsabile Organizzazione Crediti**

**Banco Popolare**

**Qual è il valore di una “compliance” ispirata da una normativa per principi?**

Adottando un'impostazione non prescrittiva è possibile sviluppare normative con contenuti di innovazione e maggiore libertà di azione sulle tematiche di Basilea 2. L'approccio per rischi è sempre stato il principio ispiratore della regolamentazione che ha concesso, al contempo, largo spazio all'innovazione allineandosi alle tendenze dei mercati finanziari e all'integrazione dei diversi segmenti dell'intermediazione. Le Autorità di Vigilanza, partendo da un approccio basato sui rischi, cercando di rendere più onerose, in termini di assorbimento di capitale, le attività più rischiose, hanno voluto legare ai tradizionali requisiti patrimoniali innovativi requisiti di tipo organizzativo spostando, di fatto, a monte l'attività di vigilanza e di controllo. I requisiti organizzativi tra cui rientra anche la *compliance* sono ispirati da un principio di prevenzione, individuando appositi presidi per prevenire i rischi. Rischi legali e rischi reputazionali connessi anche alla volatilità dei mercati finanziari globali. L'approccio seguito da Banca d'Italia è di *better regulation*, non prescrittivo e *top-down* dall'alto, ma costruito mediante un'attività di autoregolazione condivisa con gli operatori verificando l'impatto e le correzioni *in itinere*: non una semplice riscrittura della normativa internazionale, ma un intervento significativo per adattare al nostro Paese alcune peculiarità che devono essere preservate. L'esempio è quello relativo alla nuova normativa sui consorzi fidi piuttosto che il tema delle garanzie relative alla *credit risk mitigation*.

### **Quali sono le strategie di “compliance” della banca?**

Stiamo sviluppando progetti alla luce dei recenti fenomeni di aggregazione per valorizzare sinergie e convergenze. Un *reengineering* dei processi di *compliance* implementa normative Mifid, 231, sicurezza, *privacy*, tutti temi non da giustapporre ma da integrare in una visione d'insieme. L'aspetto delle risorse umane sta diventando cruciale per la *compliance* perché è una attività che richiede responsabilizzazione e *empowerment* degli uomini. La filosofia per principi del nuovo approccio normativo alla *compliance* rimanda all'autonomia di ogni banca. Questo richiede un efficace *management* delle informazioni a supporto della strategia che deve essere definita dagli organi di *governance* della banca. Le indicazioni organizzative sono quelle di una netta separazione tra chi definisce le strategie, chi presidia l'operatività ed il sistema dei controlli. La *compliance* va quindi nella direzione di una sempre maggiore trasparenza della *governance* e dei processi della banca. Funzioni di *compliance* e *risk management* sembrano sempre più interrelate. Il rischio operativo e reputazionale è molto diverso dal tradizionale rischio di credito e richiede una profonda conoscenza di problematiche di tipo legale. Si tratta di fondere gli aspetti quantitativi tipici del *risk management* con un approccio più qualitativo come quello della interpretazione del rischio legale.

### **Qual è il livello di “compliance” sostenibile in relazione alla struttura dimensionale della banca?**

La complessità deve essere proporzionale alle dimensioni. Da un lato i grandi gruppi bancari adottano le soluzioni più complesse con economie di scala impostando strategie orientate al mercato in grado di incorporare i vantaggi della normativa in tema di informativa al mercato, di trasparenza e tutela del consumatore. Dall'altra parte le piccole banche devono attrezzarsi attraverso soluzioni di *compliance* sostenibili e compatibili con la propria struttura dimensionale. La fascia media delle banche deve invece prendere decisioni urgenti a medio periodo: mentre le banche grandi e le piccole hanno opzioni quasi obbligate, quelle medie dovranno individuare scelte cruciali in questo senso, con forti impatti sulle proprie strategie di crescita.

### **Come recuperare il dialogo con le Pmi sul tema del razionamento del credito?**

La nostra *mission* commerciale come banca dei territori è quella di mantenere un rapporto privilegiato con la piccola e media azienda. Da un lato con la trasparenza e la *compliance* cioè l'aderenza a comportamenti corretti ed oggettivi da parte delle banche e dall'altro lato con una strategia di

attenzione verso le Pmi per far comprendere a fondo i benefici di lungo periodo di Basilea 2. Questo necessita di maggiore comunicazione tra le parti, focalizzata sui rating creditizi assegnati ai clienti aprendo il campo ad una evoluzione più consulenziale del prodotto credito alle imprese con una collaborazione orientata ad una diagnosi dei punti di forza e debolezza dei clienti. Basilea 2 consentirà alle imprese più sane e trasparenti di fare un salto qualitativo della finanza aziendale verso modelli di *private equity*: dal tradizionale indebitamento a breve a soluzioni più articolate e pianificate in ottica di medio lungo periodo per una razionalizzazione ed ottimizzazione dello sviluppo finanziario e dimensionale delle imprese.

## **LE SOCIETÀ di ICT**

**Silvia Amelia Bianchi**

**Country Manager Italy e Marketing Director Infincon Group**

**Infincon AG**

### **Qual è la “mission” dell’azienda?**

Infincon nasce nel Gennaio 2006 in Inghilterra come specialista di soluzioni per *il Private Banking MiFID-compliant*. La MiFID, ispirata ad una filosofia di trasparenza verso i clienti, nasce fundamentalmente per evitare che si verifichino nuovamente i problemi insorti con le bolle speculative della *net-economy*, tutelando i risparmiatori dai rischi connessi al ricorso ad un mercato finanziario sempre più globalizzato. In quanto tale, essa comporta corollari organizzativi e di riqualificazione del personale bancario ben più ampi rispetto alla normativa di Basilea 2, più incentrata sulla rivisitazione dei processi interni.

### **MiFID richiede un piano di priorità da parte delle banche...**

Oltre a dotarsi rapidamente di sistemi *MiFID-compliant*, le banche devono riqualificare urgentemente i propri consulenti finanziari in funzione dell’evoluzione di un mercato a rapida obsolescenza di prodotti e *know-how*. Avvalersi di piattaforme dalla veloce implementazione ed a facile usabilità, dotate di strumenti informatici avanzati, affidabili e non frammentari, diviene quindi un fattore competitivo strategico, poiché la MiFID ha originato una cultura dell’investimento a misura di cliente. È proprio per questo che la nostra soluzione integra un sistema di profilazione del cliente molto raffinato, che consente di calibrare il tipo di investimento più adeguato, aggressivo in derivati o *futures* oppure più conservativo con strumenti finanziari classici, in base alla sua propensione al rischio.

### **Un criterio fondamentale di MiFID è il divieto di conflitti di interesse...**

Informaticamente parlando, non è possibile escludere a priori tali conflitti nello sviluppo dei pacchetti di investimento, poiché, se da un lato il nostro sistema propone i 100 *top performer* di una o più classe/i o sottoclasse/i di *asset* su un arco di tre anni scartando a priori correlazioni “pericolose” o titoli poco performanti, dall’altro l’analista gode della piena libertà di includere singoli titoli a propria discrezione, una decisione che – in caso di conflitto di interesse – sarà eventualmente tenuto a spiegare agli organi competenti.

### **Qual è il livello di “performance” della piattaforma in termini di tempo?**

Con i nostri strumenti l’analista genera pacchetti di investimento ottimizzati secondo Markowitz in tempo reale. Allo stesso modo il consulente è in grado di riqualificare in tempo reale i depositi esistenti del cliente presso il proprio istituto o presso terzi in base al relativo profilo, impiegando i pacchetti creati dall’analista, ai quali l’analista avrà previamente assegnato una specifica classe di rischio. In meno di venti minuti il consulente genera un documento sul quale si baserà la Consulenza,

ossia un'offerta di investimento che include un'analisi personalizzata del profilo del cliente, della composizione dei suoi depositi e del portafoglio raccomandato con un confronto sulla frontiera efficiente, oltre ad un elenco di transazioni consigliate. In sede di offerta, a garanzia della *compliance*, il sistema consente di raccomandare esclusivamente pacchetti di investimento adeguati al livello di rischio assegnato al cliente (inferiore o uguale). Il cliente può però autorizzare il consulente ad inserire *ex novo* o a non vendere un titolo particolare, più rischioso, o solido ma meno performante, già in suo possesso. Qualora il portafoglio raccomandato, considerati i vincoli di cui sopra, fuoriesca dalla fascia di rischio del cliente, il sistema avverte il consulente in tempo reale che è necessario rivedere l'offerta. Dovendo autorizzare singolarmente ogni investimento rischioso o non ottimale, il cliente assume una perfetta consapevolezza del proprio profilo di rischio e, dato che il sistema non ammette l'offerta di investimenti disallineati rispetto a tale profilo, il cliente è totalmente tutelato.

### **Un investimento che è frutto del perfetto equilibrio tra “know-how” finanziario, tecnologia e rispetto della “compliance”...**

Il know-how dell'analista trova massima espressione nella gestione dei *trend* di mercato e nella selezione dei titoli da inserire nel pacchetto di investimento su proposta del sistema o *ad hoc*. Questa “configurazione” viene ottimizzata secondo Markowitz, uno strumento indispensabile per individuare la giusta diversificazione degli investimenti sulla frontiera efficiente. Una piattaforma che, rispettando la *compliance* MiFID riesce ad essere *custom made* sul cliente ed abbrevia il *time-to-market*, consentendo di concludere la transazione nell'arco di un paio di giorni.

### **MiFID è solo un onere per le banche o può tradursi in una opportunità?**

A nostro avviso l'adeguamento alla MiFID non è un costo ma un asset. Esso consente alle banche di guadagnare la fiducia della clientela e – con la nostra piattaforma – di aprirsi a nuove strategie commerciali, in tempi brevi, consentendo al personale di condurre una consulenza strutturata e qualificata presentando prodotti di investimento con una valutazione misurabile della *performance*. In particolare i nostri strumenti consentono alle banche ad esempio di posizionarsi strategicamente su un segmento ad alta potenzialità come quello dei piccoli risparmiatori che desiderano raggiungere lo *status* di clienti guidati dalle banche verso investimenti personalizzati e tutelati, pur non appartenendo ancora al segmento del *private banking*.

**Alberto Brera**  
**Country Manager**  
**Netasq Italia**

### **Qual è il valore aggiunto tecnologico della vostra piattaforma?**

Quello di essere una piattaforma completa dotata di *firewall* tattico, di *intrusion prevention* in tempo reale, *antivirus*, *antispam*. Il valore aggiunto di una piattaforma integrata è innanzitutto il risparmio economico: una piattaforma integrata costa molto meno della somma di tutti i singoli componenti. A questo si aggiunge il vantaggio di instaurare un unico rapporto con un solo fornitore semplificando notevolmente le relazioni di fornitura. Una semplificazione che evita una molteplicità di procedure differenti da imparare con diverse interfacce utenti da conoscere. E ancora un *reporting* integrato in un *unico software* immediato da capire, piuttosto che la presenza di diversi sistemi di *reporting* da seguire. Si tratta di un vantaggio in termini di grande praticità che l'utente ha imparato ad apprezzare.

### **È possibile con un sistema UTM conciliare un livello alto di prestazione con un livello alto di mitigazione delle principali minacce informatiche?**

Oggi con l'*hardware* a disposizione è possibile fare un buon compromesso tra livello di *filtering* e prestazioni. La piattaforma consente una implementazione semplificata con una gestione della sicurezza più utilizzabile e con una maggiore univocità di riconoscimento delle situazioni di rischio in tempo reale. Un controllo più puntuale e preciso sullo strumento che va a vantaggio della sicurezza globale.

### **Qual è il valore della funzione di “vulnerability assessment”?**

Si tratta di una nuova funzionalità aggiunta solo da pochi mesi che consente una diagnosi sullo stato di vulnerabilità che nessun sistema UTM ha ad oggi a disposizione. Un monitoraggio proattivo che analizzando la rete è in grado di prevedere se ci sono ed eventualmente quali siano i punti di vulnerabilità ad una minaccia del *network* avvisando in anticipo l'*IT manager*.

### **Quali sono le principali tematiche del rischio informatico per la banca?**

Calato nel mondo bancario, due sono le priorità fondamentali: la prima è la prevenzione verso l'intrusione e la fuga di dati e quindi sistemi di *intrusion prevention*. La seconda è la piaga dello *spamming* con connessa riduzione della produttività aziendale e perdita di tempo di lavoro. Lo *spam* oggi è un vero flagello per le aziende. L'enorme aumento di traffico dati nella rete locale dovuto ai messaggi produce anche un aumento di occupazione della rete che determina poi un aumento di costi e possibili inefficienze nella erogazione del servizio, non arrivando forse ad interrompere il servizio ma limitandolo in termini di *performance* e tempi di risposta dovendo magari raddoppiare o triplicare i tempi di attesa. Il problema dello *spam* è direttamente percepibile ed anche direttamente quantificabile in termini di tempo perso e di livelli di attenzione e concentrazione da parte del personale, un tema meno drammatico della sicurezza ma molto sentito dalle aziende che investono molto per risolverlo. Lo *spam* dà noia, il rischio del virus non viene immediatamente percepito ma può portare a rischi di *default*.

### **Come evolve il rischio di “intrusion prevention”?**

L'andamento delle minacce vede uno spostamento da livello di sistema operativo a livello applicativo. Una evoluzione qualitativa e quantitativa delle minacce di furto dati. Mentre i sistemi operativi sono in un numero sostanzialmente limitato e spesso è sufficiente fare un'opera di *patching*, nel dominio degli applicativi i problemi si fanno più grandi, le maglie sono più larghe e numerose: per questo motivo i sistemi di *intrusion prevention* stanno subendo delle radicali evoluzioni. Un paradigma di difesa olistico e sistematico e non più definito per la sua caratteristica di *pattern* e *signature*. Sistemi che rilevano le intrusioni per tipologia e non per firma digitale. Le banche stanno adottando, sia per la parte *antivirus* sia per quella di *intrusion prevention*, l'approccio che prevede una *second-line-of-defense*: per tutelare il patrimonio di dati aziendale e dei clienti in modo più articolato. Installata una piattaforma di *antivirus* di tipo A per essere sicuri di recuperare eventuali buchi del tipo A, si installano in serie *antivirus* del tipo B. Una seconda linea di difesa, sia per gli *antivirus* sia per il *firewalling* con approcci architetturali diversi, una doppia tramatura per difendere al meglio il patrimonio di dati della banca. Ciò che sfugge ad un sistema può essere catturato da un altro. Il mondo bancario richiede il massimo livello di reattività o proattività verso la mitigazione del rischio: una filosofia di ridondanza della sicurezza per elevare la soglia di mitigazione del rischio in linea con i requisiti dello stato dell'arte tecnologico e con gli adempimenti sempre più stringenti di conformità rispetto al rischio operativo.

*Interviste a cura di Vittorio Raschetti*

