



**EXECUTIVE SUMMARY**

# **Business Compliance Hub Customer Centricity & AML**

**ANNO 2017**

**Strategia,  
innovazione e finanza.**

**Questi i tre elementi fondanti le attività del  
CeTIF**

Il **Centro di Ricerca su Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari (CeTIF)** dal 1990 realizza studi e promuove ricerche sulle dinamiche di cambiamento strategico e organizzativo nei settori finanziario, bancario e assicurativo.

Ogni anno CeTIF attiva più di 15 strutture di ricerca, quali Competence Centre e Osservatori, cui possono partecipare gli oltre 20.000 professionisti che sono parte del network e organizza oltre 10 workshop dedicati a banche assicurazioni e aziende non finanziarie con l'obiettivo di favorire fra i partecipanti lo scambio di esperienze e l'adozione di pratiche innovative.

Le attività di ricerca si focalizzano principalmente sugli effetti **dello sviluppo di nuove strategie, sull'innovazione normativa, sull'approfondimento di prassi organizzative e di processo e sugli effetti dell'introduzione dell'innovazione tecnologica.**

Tra i partner istituzionali di CeTIF figurano: **Banca d'Italia, IVASS, ABI, ANBP, ANIA, AIPB e CONSOB.**

In seno a CeTIF è stato costituito il **CEFIRS - Centre for European Financial Regulations Studies** - un Osservatorio Permanente sulla regolamentazione nel settore finanziario, bancario e assicurativo.

Inoltre è presente la struttura **CeTIF Academy**, scuola di Alta Formazione Universitaria, che si pone l'obiettivo di trasferire ai top e middle manager le conoscenze sviluppate in oltre vent'anni di ricerca.

Il CeTIF è, inoltre, socio fondatore del **FIT**: l'Associazione europea dei centri di ricerca sulla finanza e l'Information Technology.

**CeTIF - Università Cattolica**

Via San Vittore, 18 - 20123 Milano

Tel. +39 02 7234.2590

Fax +39 02 7234.8340

E-mail: [cetif@unicatt.it](mailto:cetif@unicatt.it)

[www.cetif.it](http://www.cetif.it)

ANNO 2017

## Business Compliance Hub Customer Centricity & AML

**AUTORI:**

Federico Rajola  
Chiara Frigerio  
Clela Tosi  
Gabriella Pitagora  
Roberto Ferretti  
Ettore Valsecchi

Pubblicato nel mese di agosto 2017

Copyright © CeTIF. Tutti i diritti riservati.

Ogni utilizzo o riproduzione anche parziale  
del presente documento non è consentita senza  
previa autorizzazione di CeTIF.

**DISCLAIMER:** CeTIF assicura che il presente documento è stato realizzato con la massima cura e con tutta la professionalità acquisita nel corso della sua lunga attività. Tuttavia, stante la pluralità delle fonti d'informazione e nonostante il meticoloso impegno da parte di CeTIF affinché le informazioni contenute siano esatte al momento della pubblicazione, né CeTIF né i suoi collaboratori possono promettere o garantire (anche nei confronti di terzi) esplicitamente o implicitamente l'esattezza, l'affidabilità o la completezza di tali informazioni. CeTIF, pertanto, declina qualsiasi responsabilità per eventuali danni, di qualsiasi tipo, che possano derivare dall'uso delle informazioni contenute nel presente rapporto.

Si evidenzia, inoltre, che il presente rapporto potrebbe contenere proiezioni future o altre dichiarazioni in chiave prospettica, circostanza che comporta rischi e incertezze. Si avvisano pertanto i lettori che tali affermazioni sono solamente previsioni e potrebbero quindi discostarsi in modo considerevole dagli effettivi riscontri ed eventi futuri. CeTIF declina fin d'ora qualsiasi responsabilità e garanzia in relazione a tali proiezioni.

# INDICE DEI CONTENUTI

<b>EXECUTIVE SUMMARY.....</b>	<b>5</b>
1. INTRODUZIONE	5
2. LA CONOSCENZA OLISTICA DEL CLIENTE	6
2.1 I LIMITI DELL'APPROCCIO VERTICALE O "A SILOS"	6
2.2 I QUESITI DELLA RICERCA	7
3. IL PROCESSO DI ADEGUATA VERIFICA NEL CONTESTO DELLA IV DIRETTIVA	9
3.1 L'ADEGUATA VERIFICA CONTO TERZI	10
4. CONCLUSIONI	10

## PARTECIPANTI

Il presente documento è frutto di una collaborazione congiunta tra CeTIF e operatori del mondo bancario e assicurativo. Hanno partecipato ai tavoli di lavoro dell'HUB:

*Assimoco, Cattolica Assicurazioni, Cargeas Assicurazioni, CNP Unicredit Vita, Credem, ITAS Mutua, Mediolanum, Reale Mutua Assicurazioni.*

# EXECUTIVE SUMMARY

## 1. INTRODUZIONE

La **Customer Centricity** è la chiave di lettura di tutte le novità normative che entreranno in vigore nel 2018: sulla scia di queste spinte regolamentari, il mercato e le stesse Autorità di Vigilanza si stanno orientando verso una nuova lettura della norma (**principle based**), più “sostanziale” e “trasversale”, che mette in primo piano la tutela del cliente in termini di conoscenza, trasparenza e correttezza.

Per poter tutelare in modo efficace il cliente, mitigare e prevenire il rischio reputazionale è necessario attivare strutture e strumenti per conoscerlo, analizzarlo e monitorarlo durante l'**intera Customer Journey**: dall'individuazione del *target market* in fase di progettazione del prodotto, alle nuove normative di Antiriciclaggio da applicare nel contesto del *Know Your Customer*, all'approccio alla trasparenza nel corso della relazione, al monitoraggio del prodotto nel *continuum* fino alla gestione dei reclami.

In particolare, il recepimento della **IV Direttiva Antiriciclaggio** richiede l'implementazione di un sistema integrato di contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo, orientato ad un'ottica **risk based** secondo cui ad ogni cliente dovrà essere associato uno specifico profilo di rischio.

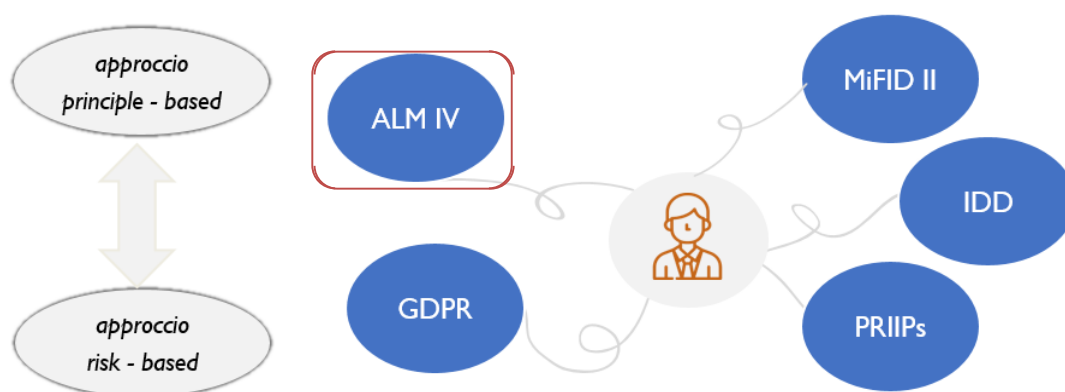


Figura I.1 – Customer Centricity  
Elaborazione CeTIF 2017

## 2. LA CONOSCENZA OLISTICA DEL CLIENTE

La conoscenza del cliente, nelle sue varie declinazioni, è un elemento sempre più centrale dell'attività bancaria, finanziaria e assicurativa.

Questa conoscenza costituisce, infatti, la base su cui si poggiano:

- **le scelte strategiche, gestionali e di comunicazione,**
- **la progettazione, ingegnerizzazione e commercializzazione dei prodotti** (si pensi alla *product oversight and governance*, o POG),
- **le politiche, assetti organizzativi e controlli interni** volti ad identificare e presidiare i rischi aziendali nelle loro diverse configurazioni (di conformità, di condotta, di credito, di coinvolgimento in fatti di riciclaggio e finanziamento del terrorismo, ecc.) e
- i diversi strumenti volti ad assicurare il rispetto delle norme che regolano l'attività delle imprese, con particolare riferimento a quelle di condotta.

Questo fenomeno trova una corrispondenza e, forse, la causa principale nel crescente interesse manifestato dal legislatore europeo e nazionale e dalle autorità di vigilanza di settore per la “centralità” del cliente, dimostrato da numerosi recenti interventi normativi in materie anche relativamente distanti le une dalle altre (MiFID 2, IDD, CCD, MCD, AMLD, ecc.).

### 2.1 I LIMITI DELL'APPROCCIO VERTICALE O “A SILOS”

Si osserva, sul piano normativo, che la pluralità delle prospettive attraverso le quali i legislatori e i regolatori hanno affrontato la conoscenza del cliente ha dato luogo a *corpora* normativi diversi, eterogenei e spesso non coordinati tra di loro.

Il risultato che ne deriva è che la stessa impresa (bancaria, finanziaria o assicurativa) deve guardare al cliente o potenziale cliente indossando di volta in volta “occhiali” diversi e acquisendo informazioni diverse, in funzione della normativa che l'impresa stessa è tenuta ad applicare in quel determinato momento.

Questo approccio viene comunemente definito “**verticale**” o “**a silos**”.

Si tratta di un approccio che sta mostrando con sempre maggiore evidenza i propri limiti, a causa di una pluralità di fattori, tra i quali si possono ricordare i seguenti:

- **il numero crescente di "occhiali"** – soprattutto di derivazione europea – che le imprese devono “indossare” quando acquisiscono informazioni sul cliente (antiriciclaggio, classificazione della clientela ai fini della trasparenza bancaria, raccolta delle informazioni necessarie a prestare la consulenza prevista dalla MCD o il supporto al cliente previsto dalla CCD, profilatura MiFID, regole di comportamento di cui all'art.

120 CAP, ecc.) rende sempre più difficile mantenere un quadro informativo aggiornato, coerente e significativo per l'impresa;

- in secondo luogo, l'approccio "a silos" del legislatore (ancora una volta, soprattutto europeo) fa sì che l'impresa debba adeguarsi a normative che costringono a **classificare di volta in volta in modo diverso il medesimo cliente** o la medesima caratteristica del cliente (basti pensare al concetto di consumatore, che rileva solo nel settore bancario e, in limitatissima misura, in quello assicurativo, ma che è praticamente irrilevante nel mondo MiFID, dove invece sono centrali i concetti di conoscenza ed esperienza, situazione finanziarie e obiettivi d'investimento);
- in terzo luogo, l'approccio di cui ci stiamo occupando mostra il suo limite se confrontato con la **crescente "trasversalità" dei prodotti e dei servizi offerti alla clientela**, sempre più spesso caratterizzati da un concorso di componenti bancarie, finanziarie e assicurative, fornite spesso da soggetti diversi, anche non appartenenti al medesimo gruppo;
- in quarto luogo, l'approccio "a silos", nella sua **rigidità**, può ostacolare una segmentazione più granulare della clientela e, con essa, una maggiore personalizzazione dei prodotti e dei servizi, in contrasto con le attuali tendenze tecnologiche e del mercato (v., ad es., il *Discussion Paper* del dicembre scorso del Joint Committee delle ESAs sull'utilizzo del Big Data);
- in quinto e ultimo luogo, l'approccio in questione **rende complessa l'integrazione** delle informazioni strutturate fornite dal cliente o reperite presso fonti ufficiali (Registro delle imprese, sistemi di informazioni creditizie, anagrafe, ecc.) con quelle, sempre più numerose, semi-strutturate o non strutturate, reperibili in rete (pensiamo al Big Data).

## 2.2 I QUESITI DELLA RICERCA

In questo contesto, complesso e stimolante al tempo stesso, si è collocato il **I Stream del Business Compliance HUB** con l'obiettivo di stimolare il confronto e la riflessione sul tema della conoscenza del cliente e di esplorare possibili soluzioni che rendano questa conoscenza più accurata e più utile, soprattutto in una prospettiva di *compliance* "sostanziale" alle norme, di vera tutela del cliente stesso e di efficace presidio dei rischi.

Con questo spirito, sono state sottoposte ai partecipanti allo Stream **tre "piste di riflessione"**:

1. Quale spazio l'attuale *framework* normativo dà alle imprese per superare l'approccio settoriale ("a silos") e integrare le informazioni sulla clientela, in modo da ottimizzare, da un lato, processi e sistemi (e, quindi, risparmiare sui costi) e, dall'altro, lato, ottenere un identikit più coerente, aggiornato e preciso (e, quindi, una visione "olistica") del cliente? Entro quali limiti è possibile utilizzare il dato sul cliente per finalità diverse da quelle per le quali il dato stesso è stato acquisito?

2. Entro quali limiti è possibile ottimizzare e rendere più efficace il processo di conoscenza del cliente trasferendo informazioni ad altri soggetti (ad es., società prodotta, reti esterne, ecc.) all'interno e all'esterno del gruppo? Con quali strumenti? Come assicurare la qualità del dato che viene dalla rete, soprattutto esterna?
3. Come e in che limiti è possibile migliorare la conoscenza del cliente integrando il dato acquisito in modo strutturato (adeguata verifica, profilatura, ecc.) con quello derivante da banche dati esterne? Che spazio è possibile / opportuno / necessario dare al dato semi-strutturato o non strutturato e non verificato (ad es., Big data, social network, ecc.)? Quali meccanismi di verifica di tale dato è necessario attivare?

A questi e ad altri quesiti ha cercato di dare una risposta la ricerca condotta nel corso dello Stream.



### 3. IL PROCESSO DI ADEGUATA VERIFICA NEL CONTESTO DELLA IV DIRETTIVA

Lo scopo dell'adeguata verifica è la conoscenza del profilo economico e finanziario del cliente in modo da poter determinare inizialmente il profilo di rischio e la coerenza dei rapporti e delle operazioni messe in atto.

Le difficoltà nell'espletamento degli obblighi di adeguata verifica derivano non solo dalle novità introdotte dalla IV Direttiva AML, ma anche in prospettiva delle modifiche che verranno apportate al D.Lgs. 231/07.

➤ **La IV Direttiva AML introduce l'obbligo di adeguata verifica del cliente e del titolare effettivo (art. 17)**

- per le operazioni occasionali con un trasferimento di fondi superiore a mille euro;
- per i prestatori di servizi di gioco;
- per le banche, gli istituti di moneta elettronica, gli istituti di pagamento e Poste Italiane S.p.A. nel trasferimento di denaro contante o titoli al portatore di importo complessivamente pari o superiore a 15.000 euro;

oltre che nelle già disciplinate ipotesi di (I) instaurazione di un rapporto continuativo o del conferimento dell'incarico per l'esecuzione di una prestazione professionale, (II) esecuzione di un'operazione occasionale che comporti la trasmissione o la movimentazione di mezzi di pagamento di importo pari o superiore a 15.000 euro, indipendentemente dal fatto che sia effettuata con un'operazione unica o con più operazioni che appaiono collegate per realizzare un'operazione frazionata, (III) sospetto di riciclaggio o finanziamento del terrorismo, indipendentemente dalla soglia applicabile, (IV) dubbi sulla veridicità o sull'adeguatezza dei dati ottenuti ai fini dell'identificazione.

➤ **Adeguata verifica semplificata (art. 23)**

Viene eliminata la fattispecie a basso rischio presunto ed è rimessa ai soggetti obbligati la valutazione in ordine all'applicabilità del regime semplificato.

➤ **Adeguata verifica rafforzata (art. 24 e 25)**

In linea generale, è rimessa agli intermediari la valutazione circa la sussistenza di un più alto rischio di riciclaggio.

Permangono tre ipotesi di adeguata verifica obbligatoria:

- Rapporti di corrispondenza,
- Rapporti con PEP,
- Rapporti con clienti residenti in Paesi terzi ad alto rischio individuati dalla Commissione Europea.

### 3.1 L'ADEGUATA VERIFICA CONTO TERZI

Per i soggetti obbligati che collocano i loro prodotti tramite altri soggetti obbligati è prevista dal decreto la possibilità di usufruire dell'adeguata verifica eseguita da “**terzi**”, cioè dal soggetto che colloca i prodotti ai propri clienti.

L'intento dell'adeguata verifica eseguita dal terzo è quello di “evitare il ripetersi delle procedure di adeguata verifica della clientela”, però, purtroppo, le modalità di esecuzione richieste attualmente dal decreto sono assai pesanti e portano, di fatto, ad un aggravio delle incombenze.

I **responsabili finali** degli obblighi di adempimento continuano a essere gli enti e le persone che ricorrono al terzo (cfr. art. 28), in quanto è loro compito controllare l'operato del terzo e la completezza delle informazioni fornite.

L'adeguata verifica conto terzi non va interpretata come una nuova verifica da effettuare, dal momento che l'intermediario collocatore ha un rapporto continuativo aperto col cliente, per cui ha già effettuato adeguata verifica e nei confronti del quale sta eseguendo controllo costante nel tempo.

Resta in capo ai soggetti obbligati valutare se gli elementi raccolti e le verifiche effettuate dai terzi siano idonei e sufficienti all'assolvimento degli obblighi.

## 4. CONCLUSIONI

Nell'attuazione del nuovo quadro normativo in materia di Antiriciclaggio, principio cardine è l'approccio basato sul rischio: tale approccio si concretizza da un lato attraverso l'autovalutazione della presenza di presidi organizzativi proporzionati alla quota di rischio residuo che l'istituto finanziario decide di sostenere, dall'altro utilizzando specifiche modalità di calcolo del profilo di rischio dei Clienti, in ottica di associare ad ognuno di essi una specifica classe di rischio.

Il recepimento della IV Direttiva, le novità applicative, le modifiche in tema di approccio basato sul rischio, *risk appetite framework* e adeguata verifica della clientela hanno reso necessarie delle considerazioni sulla conoscenza del cliente; in particolare sulle fonti della conoscenza, le implicazioni e criticità organizzative.

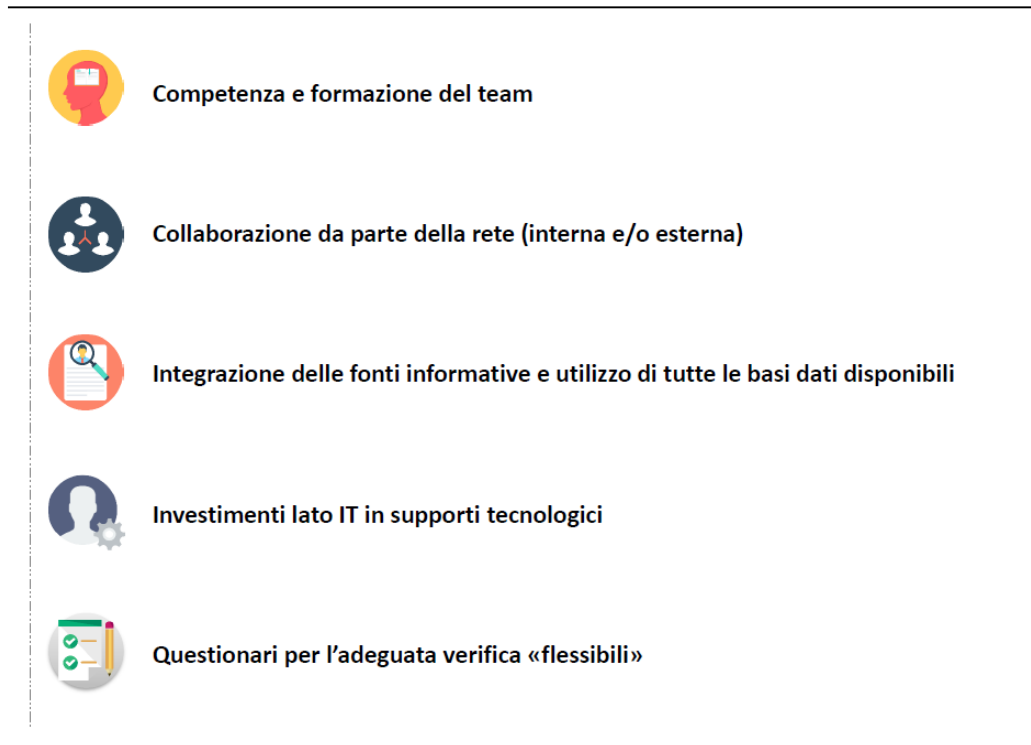
È emersa l'importanza e la necessità di gestire le informazioni relative al cliente non più secondo un approccio “verticale” (acquisendo informazioni diverse in funzione della normativa da applicare in un dato momento), ma adottando un approccio olistico-trasversale che possa permettere l'integrazione delle informazioni strutturate fornite dal

---

<sup>1</sup> D.lgs. 231/07, Sezione IV, Esecuzione da parte di terzi, Art. 29., Ambito e responsabilità

cliente o reperite presso fonti ufficiali con quelle, sempre più numerose, semi-strutturate o non strutturate (ad es. reperibili in rete).

Il gruppo di lavoro ha indicato quali sono ritenuti essere i principali fattori di successo per una conoscenza olistica della clientela:



**Figura 4.3 – I fattori di successo per una conoscenza olistica della clientela**  
Elaborazione CeTIF 2017

Per sviluppare una visione integrata e completa della clientela diventa quindi fondamentale, come primo step, assicurarsi della competenza e della formazione dei team addetti alla raccolta dei dati e integrare i vari silos informativi e le diverse business unit presenti all'interno dell'Istituzione. In aggiunta è opportuno valutare di arricchire tale set informativo con fonti esterne, come basi dati pubbliche o esterne certificate, nel rispetto dei vincoli normativi in materia di privacy. L'integrazione dei flussi informativi comporta la necessità di effettuare investimenti lato IT; l'attivazione di strutture e strumenti adeguati permette di analizzare i bisogni del cliente in un'ottica più completa e allargata e monitorarlo nel continuo. Infine questionari "flessibili" consentono di individuare in maniera più puntuale il profilo economico e finanziario del cliente e il relativo profilo di rischio.

*CeTIF e CEFIRS ringraziano tutti i relatori e tutti i partecipanti per la loro presenza attiva ai lavori dello Stream e per il contributo prezioso che hanno dato alla riflessione che vi è stata condotta.*



**CeTIF**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

**FI**  
European Research  
Centres for  
Finance and IT