



EXECUTIVE SUMMARY


Business Compliance Hub
POG: opportunità e impatti per la Compliance

ANNO 2017



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore





**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

www.cetif.it

ANNO 2017

Business Compliance Hub

POG: opportunità e impatti per la Compliance

AUTORI:

Federico Rajola
Chiara Frigerio
Clela Tosi
Gabriella Pitagora

Pubblicato nel mese di ottobre 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

EXECUTIVE SUMMARY.....	5
1. INTRODUZIONE	5
2. LA DEFINIZIONE E IL MONITORAGGIO DEL TARGET MARKET	7
3. TARGET MARKET POSITIVO E TARGET MARKET NEGATIVO	8
4. FLUSSI INFORMATIVI E RESPONSABILITÀ	9
5. IMPATTI ORGANIZZATIVI	10
6. CONCLUSIONI	12

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, BPER Banca, Cattolica Assicurazioni, Cargeas Assicurazioni, CNP Unicredit Vita, Credem, ITAS Mutua, Mediolanum, Reale Mutua Assicurazioni.

Si ringraziano Crif e Deloitte Consulting per la fattiva collaborazione prestata in fase di impostazione e realizzazione della ricerca

EXECUTIVE SUMMARY

I. INTRODUZIONE

La **Product Oversight Governance** è una delle novità normative che entreranno in vigore nel 2018 e che, più di altre, ha fatto rilevare un cambio di paradigma della Funzione Compliance nel suo “avvicinamento” al **Business**.

La Compliance dovrà infatti collaborare in modo sempre più costruttivo con il Business e gli altri stakeholder (incluso il CdA) mantenendo sì la propria **indipendenza**, ma allo stesso tempo apportando **valore** nelle progettualità con un ruolo di **partner e advisor** e con un focus sulla *risk prevention* operativa e reputazionale.

Ancora una volta, al pari di altre normative entranti, è ribadita la **centralità** della tutela del cliente. In particolare si assiste all'affermazione dell'idea di un **cliente dinamico**, i cui obiettivi ed esigenze da monitorare sono in continuo cambiamento ed evoluzione.

Per poter tutelare in modo efficace il cliente, mitigare e prevenire il rischio reputazionale è necessario attivare quindi strutture e strumenti per conoscerlo, analizzarlo e monitorarlo durante l'**intera Customer Journey**: dall'individuazione del **target market** (cardine della *Product Oversight Governance*) 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 tale contesto di importanti evoluzioni regolamentari, le Banche e le Compagnie Assicuratrici sono chiamate ad avviare le attività di preparazione per l'adeguamento normativo: essere conformi alle disposizioni in materia di *product governance* comporta in primis la necessità di effettuare **investimenti** di valore, che consentiranno di ottenere benefici nel lungo periodo in termini di **accrescimento delle potenzialità e della fiducia** riposta nel mercato da parte dei clienti, specie ove sussistono ancora ampi margini di espansione.



Figura 1 – Le priorità del Business Compliance Hub
Fonte CeTIF 2017

All'interno del **Business Compliance Hub**, il percorso di ricerca annuale che offre alle Istituzioni Finanziarie un *think tank* in cui confrontarsi per discutere dei cambiamenti in atto e condividere metodologie e best practice per affrontarli, uno stream di ricerca è stato dedicato all'analisi della **Product Oversight Governance**, tra MiFID II e IDD.

Lo stream, realizzato in due giornate di lavoro attraverso il confronto diretto con le Autorità (Banca d'Italia, UIF), la presentazione di *Case Study*, rilevazione dati e *survey*, ha avuto quali **focus e obiettivi**:

- L'analisi del **framework normativo di riferimento** di carattere attuativo della *Product Oversight Governance*, con particolare focus sull'**identificazione del target market** e sulle **dinamiche tra produttori e distributori**
- La valutazione degli **impatti a livello organizzativo e operativo** di IDD e MiFID II in riferimento alla *Product Oversight Governance*
- La riflessione sulle **nuove relazioni tra funzioni di Business e la Compliance** nel processo di implementazione delle normative (ruoli e responsabilità)
- L'analisi delle principali novità di carattere attuativo della IDD e del processo di governo del prodotto, con focus sulla **creazione e monitoraggio del prodotto**
- L'approfondimento del tema dei **flussi informativi con l'Autorità**, dei ruoli e responsabilità delle parti e regime sanzionatorio
- Il confronto sul **processo operativo di approvazione e distribuzione prodotti** e sulla definizione di target market

2. LA DEFINIZIONE E IL MONITORAGGIO DEL TARGET MARKET

Sebbene le normative MiFID II e IDD presentino alcune sostanziali differenze in materia di *product governance*, dettate dalla diversità degli ambiti d'applicazione, **l'obiettivo comune** resta quello di allineare ciascuno prodotto agli interessi e agli obiettivi dei consumatori ed assicurare adeguate modalità di distribuzione.

In generale, **a monte dello sviluppo, selezione e distribuzione di prodotti**, vanno individuati i target di clientela a cui essi saranno destinati.

I **criteri di individuazione del target market** possono ritenersi abbastanza analoghi a quelli già utilizzati per la valutazione dell'adeguatezza, ma in un'ottica più ampia che include nel novero dei criteri **gli obiettivi e le esigenze del cliente** (elemento assoluto di **novità**).

Con riguardo all'obbligo di individuazione e definizione del target market, trova applicazione il **principio di proporzionalità**, che permea l'intero impianto normativo della *product governance*.

Tuttavia il gruppo di lavoro ha sollevato molte questioni tecniche su come operativamente si concretizzi tale principio, dal momento che diverse modalità di applicazione dello stesso potrebbero portare a differenti criteri di attuazione della *product governance* per quanto concerne il **livello di "granularità"** da utilizzare nella definizione del target market di ogni prodotto.

Ai fini di una maggiore e corretta conoscenza del cliente, **l'utilizzo e l'integrazione di fonti dati** interne è una strategia ad oggi preferita all'utilizzo di basi dati esterne.

In particolare, per fonti dati interne all'Istituzione si fa riferimento alle informazioni presenti nelle varie business unit (es. Credito, Pagamenti, etc.) che consentirebbero di sviluppare una **visione integrata e completa della clientela**; mentre per fonti dati esterne all'Istituzione si intende far riferimento alle banche dati (es. visure camerali, Cerved, sanction list, Crif, etc.).

Coerentemente all'affermazione dell'idea di cliente dinamico da monitorare nel continuo, i prodotti e i target market individuati devono essere oggetto di **monitoraggio periodico**.

Il monitoraggio *nel continuum* è utile anche ai fini dell'analisi e gestione dei **reclami**, che a loro volta contribuiscono alla **verifica della corrispondenza** tra target market individuato e prodotto distribuito.

3. TARGET MARKET POSITIVO E TARGET MARKET NEGATIVO

Il target di clientela cui si rivolge il prodotto in fase di creazione e distribuzione, è detto “target market positivo”. Le normative dettano un **ulteriore obbligo**, ossia quello di individuare il “target market negativo” che identifica i gruppi di clienti per i quali il prodotto non è compatibile e per i quali ne è vietata la vendita.

L'identificazione di segmenti di target market negativo può consentire di determinare in maniera **più puntuale** il target market positivo (soprattutto nei casi in cui quest'ultimo sia troppo ampio), confermando il concetto di target market quale **strumento di maggior tutela del cliente**.

Le discipline MiFID II e IDD divergono sul tema della **vendita fuori target**: MiFID II prevede l'identificazione di una **grey area**, che comprende la clientela esclusa sia dal target positivo che negativo, a cui il prodotto può comunque essere venduto, mentre l'IDD non disciplina tale tipologia di clientela.

Alla base vi è,

- come anticipato, una **differente trattazione** dell'argomento **da parte di MiFID II e IDD**. MiFID II, diversamente da IDD, richiede che sia individuata, oltre il target market negativo, una “**grey area**” a cui è consentita la vendita, con evidenti impatti in termini di distribuzione;
- una differenza, connessa alla precedente, tra le logiche che possono guidare nell'identificazione del target market: secondo una **logica di portafoglio**, potrebbero risultare compatibili ad un determinato prodotto clienti che sarebbero esclusi dal target market positivo individuato secondo una **logica di prodotto**.

Dal momento che nella fase di vendita dei prodotti diventano fondamentali i meccanismi relativi ai **flussi informativi** che devono intercorrere tra produttore e distributore, il caso di ripetute vendite fuori target potrebbe avere impatti sulla definizione del target stesso, in termini di flusso informativo di ritorno al produttore da parte del distributore.

Da un flusso di ritorno da parte del distributore al produttore con cui gli si comunica vendite fuori target, potrebbe infatti emergere la **necessità per il produttore di rivedere il target market** precedentemente identificato, con eventuali conseguenze in termini di informative e modifiche da proporre ai clienti.

4. FLUSSI INFORMATIVI E RESPONSABILITÀ

La *Product Oversight Governance* rende necessario un **rafforzamento delle relazioni e della collaborazione** tra produttore e distributore.

Ai fini di una coerente individuazione del target market, dei canali distributivi, oltre che per la valutazione del rischio potenziale che potrebbe influire sulle aspettative di rendimento di un prodotto nell'ambito del monitoraggio periodico, diventa cruciale focalizzarsi sui **flussi informativi tra produttore e distributore**.

Sussistono dei dubbi operativi in merito alla gestione in termini di efficienza dello scambio informativo; a tal proposito occorre ricordare che lo scambio di flussi informativi non corretti tra produttore e distributore non genera solo un problema commerciale, ma, con l'introduzione della *Product Governance*, diventa un **problema di compliance e di violazione di normative**.

In questo contesto, vendite fuori target possono creare delle **criticità in fase di monitoraggio** del target stesso e dei flussi informativi tra produttore e distributore, oltre che mettere in discussione il concetto di target market quale strumento di tutela della clientela.

È emersa quindi la necessità di implementare **flussi informativi automatizzati** e monitorabili anche in ottica di gestione delle **responsabilità delle parti**.

D'accordo sull'importanza di regolamentare il rapporto tra produttori e distributori, di assegnare ruoli e responsabilità, il gruppo di lavoro è consapevole della necessità di rivedere gli **accordi di distribuzione** tra produttore e distributore.

5. IMPATTI ORGANIZZATIVI

La *Product Oversight Governance* pone l'attenzione su più variabili organizzative. La rilevanza delle variabili organizzative cambia **in funzione della fase progettuale in corso**; ad esempio, è emerso un coinvolgimento significativo degli Organi di Governo nella fase di approvazione delle regole POG.

In particolare, **per l'identificazione del target market** il gruppo di lavoro ha identificato quali rilevanti i rapporti con:

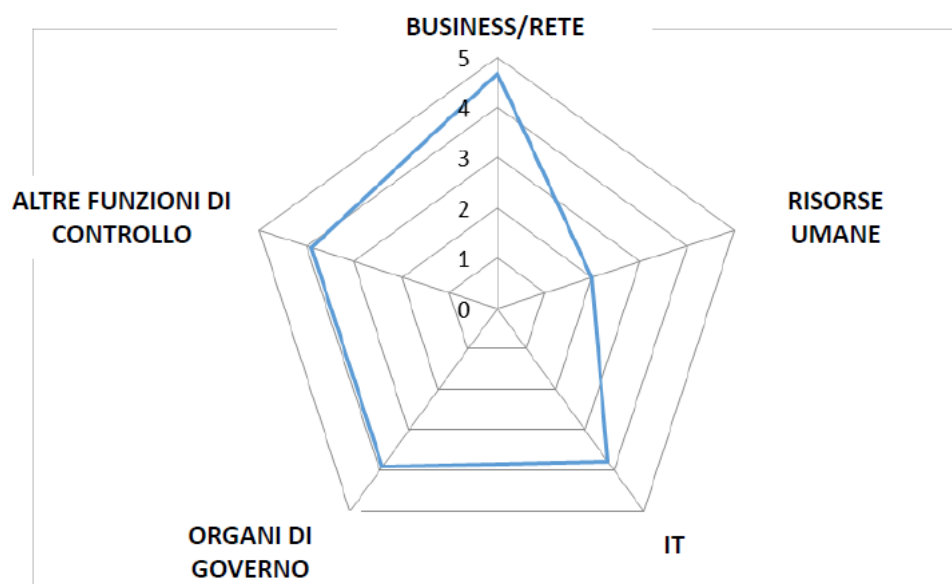


Figura 5.1 – Le variabili organizzative per l'identificazione del target market
Ricerca CeTIF 2017

Al gruppo di lavoro è stato chiesto di fornire un grado d'accordo da 1 a 5 in corrispondenza delle Funzioni riportate nella Figura 4.1: grado d'accordo=1 sta ad indicare che i rapporti con quella specifica Funzione non sono ritenuti rilevanti ai fini dell'identificazione del target market; grado d'accordo=5 che invece i rapporti con la Funzione indicata sono ritenuti molto rilevanti ai fini dell'identificazione del target market.

Dal grafico a ragnò sopra riportato risulta che le relazioni con il Business e la Rete sono quelle maggiormente significative; tuttavia il gruppo di lavoro ha indicato, come rilevanti nelle progettualità in corso, anche:

- Sviluppo Prodotti
- Gestione Reclami
- Legale

È stato inoltre chiesto al gruppo di lavoro quale sia la **Funzione coordinatrice** dell'implementazione dei processi richiesti da *Product Governance*; le risposte sono sintetizzate nella Figura che segue.

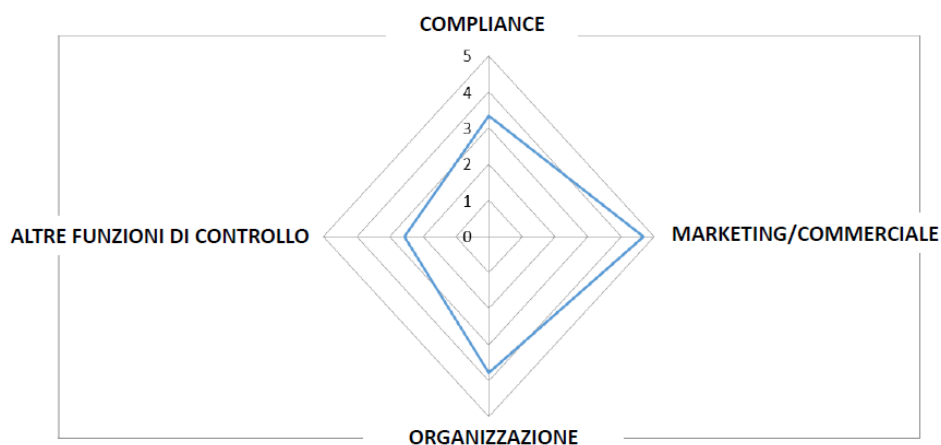


Figura 5.2 – La Funzione coordinatrice del progetto di recepimento di POG
Ricerca CeTIF 2017

Applicando la logica di lettura del grafico presentato nella Figura 4.1 alla Figura 4.2, si evince che per la maggior parte dei rispondenti la Funzione coordinatrice dei processi di implementazione della *Product Governance* è Marketing/Commerciale.

Il fatto che la responsabilità dei processi di *Product Governance* sia in capo al Marketing e che la Compliance svolga un ruolo di supporto, fa rilevare un cambio culturale secondo il quale la Compliance offre opportunità di cambiamento e innovazione che portano a riflessi anche organizzativi.

Da quanto presentato e da quanto emerso dalla ricerca, infatti, la *Product Governance*, più di altre normative, accompagna e favorisce l'evoluzione della Funzione Compliance nel suo avvicinamento al Business.

Uno dei principali obiettivi della normativa è quello di coinvolgere nei processi le Funzioni di Business, che con la normativa devono fare i conti in maniera positiva in modo da poter ritenere la Compliance un elemento di competitività. La Compliance, infatti, mettendo al centro la tutela del cliente, riesce ad accompagnare il Business e non è più solo una Funzione di puro controllo.

6. CONCLUSIONI

In generale, l'obiettivo primario di tutte le novità normative entranti è garantire una sempre **maggior tutela al cliente**.

La *Product Governance* rende necessaria un'identificazione del mercato di riferimento a cui si intende rivolgere il prodotto, da effettuare prima ancora della creazione del prodotto stesso. Il processo da implementare per essere conformi alle disposizioni normative è complesso e il gruppo di lavoro conviene sull'importanza di ottenere una visione unitaria dell'intero processo e di dotarsi di un modello di *product governance* all'interno del quale siano ben definiti ruoli e, in generale, sia formalizzato l'intero processo.

Il gruppo di lavoro ha evidenziato quali **criticità gestionali** (bollino rosso) e **opportunità** (bollino verde), derivanti dall'implementazione della *Product Governance*, quelle rappresentate nella Figura 5.1:

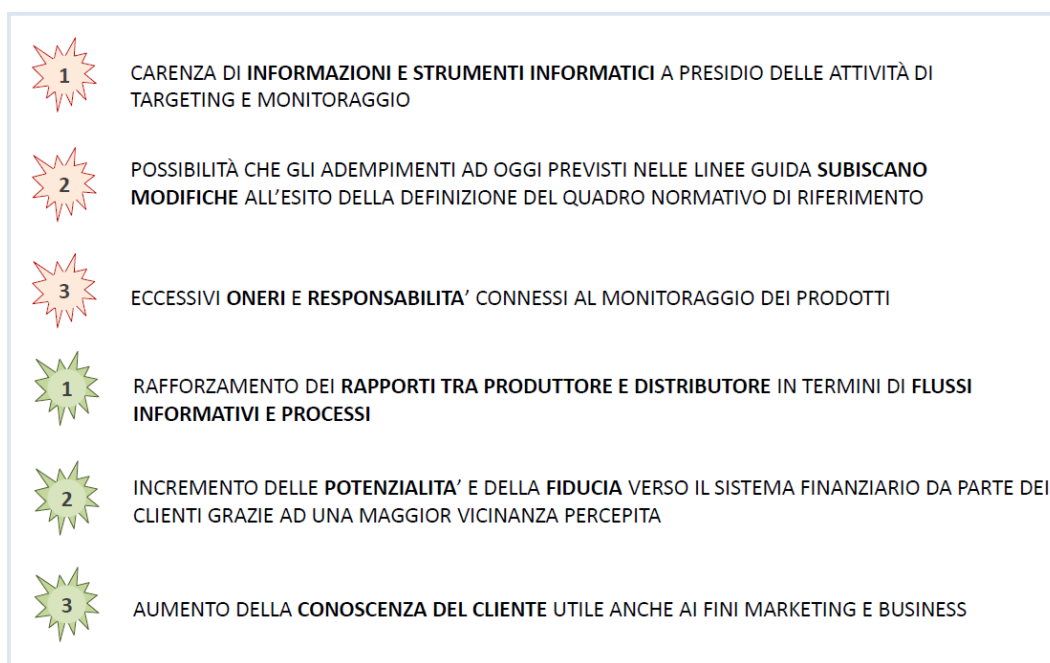


Figura 6 – Le criticità e le opportunità di POG
Ricerca CeTIF 2017

Una visione unitaria del processo di *Product Governance* consente di costruire prodotti secondo bisogni e interessi della clientela e di utilizzare strumenti e informazioni di marketing non più unicamente allo scopo di vendere tali prodotti, ma per conoscere effettivamente il cliente.

Infatti tra le opportunità emerse, di primaria importanza è come, dal momento che una tutela efficace del cliente può essere garantita solo tramite l'attivazione di strutture e strumenti per conoscerlo, analizzarlo e monitorarlo nel *continuum*, **tale conoscenza può diventare funzionale al Business**.

In quest'ottica di **proattività**, diventa possibile immagazzinare le informazioni relative al cliente sia al fine di fornirgli maggior tutela, sia al fine di garantirgli un **maggior valore aggiunto** tramite la fornitura di prodotti mirati.

Si inizia ad avvertire dunque la necessità di un cambio di paradigma verso una Compliance a servizio dell'evoluzione del Business, che quindi anticipa l'analisi degli impatti della normativa: la **Business Compliance** deve e può diventare un fattore di **vantaggio competitivo complessivo**.

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



Deloitte.