

Dimensione Cliente 2010
Qualità, relazione e fiducia:
conoscere e rafforzare la *customer experience*

Regole e comportamenti nelle relazioni tra banche e clienti

Anna Maria Tarantola
Vice Direttore Generale
della Banca d'Italia

Roma, 25 marzo 2010

1. INTRODUZIONE.....	3
2. LE INIZIATIVE RECENTI.....	3
2.1. LA RIFORMA DELLE REGOLE DI TRASPARENZA.....	4
2.2. L'ARBITRO BANCARIO FINANZIARIO.....	6
3. L'ATTIVITÀ DI CONTROLLO	8
4. L'AUTOREGOLAMENTAZIONE.....	10
5. IL RUOLO DELLE BANCHE	11
6. CONCLUSIONI.....	13

1. Introduzione

La qualità delle relazioni tra intermediari e clientela nel mercato *retail* è un fattore strategico fondamentale per la competitività e solidità degli intermediari; è anche un aspetto cui la Banca d'Italia dedica particolare e crescente attenzione.

Una serie di concause, tra cui la recente crisi finanziaria, hanno minato la fiducia nel sistema bancario: il rischio reputazionale ha assunto una dimensione significativa. Il rapporto fiduciario va ricostruito, gli intermediari devono convincere i propri *stakeholders* di essere sani e affidabili; devono riappropriarsi del proprio buon nome che da sempre è un valore prezioso per una banca: è un fattore chiave per acquisire nuovi clienti; è fondamento di relazioni solide e durature.

Buone regole, efficace autoregolamentazione e comportamenti corretti sono i pilastri su cui deve poggiare la tutela del cliente. Iniziative finalizzate a ricostruire, migliorare la qualità delle relazioni di clientela sono state avviate dall'Associazione Bancaria e da un numero crescente di banche. Seminari come quello odierno sono significativi della maggior consapevolezza della rilevanza strategica della trasparenza, di una corretta comunicazione, della responsabilità sociale. Il processo di recupero della reputazione richiede uno sforzo culturale e organizzativo non indifferente, va perseguito con determinazione affinché i comportamenti posti in essere siano concretamente orientati all'obiettivo della tutela, della cura della clientela.

2. Le iniziative recenti

La letteratura economica è chiara nell'indicare che la trasparenza nel mercato bancario e finanziario necessita di presidi normativi specifici: il divario informativo tra consumatori e fornitori di beni e servizi è più ampio che in altri mercati; lo squilibrio di potere negoziale tra le parti generalmente più accentuato. Soprattutto nel comparto *retail*, la necessità di garantire alla clientela una tutela efficace è aumentata nel tempo, per la

maggior complessità e varietà dei prodotti finanziari offerti e per la loro crescente incidenza nei bilanci delle famiglie.

Come debba essere articolata questa tutela, con quali strumenti e con quale intensità, dipende da una serie di elementi: il grado di concorrenza del mercato, la struttura delle reti distributive, la diffusione dell'educazione finanziaria. Presidi più incisivi possono essere opportuni nei casi in cui il grado di cultura finanziaria è più basso e la qualità dei canali distributivi è meno elevata. Avvalendosi dei poteri previsti dall'ordinamento, la Banca d'Italia ha adottato lo scorso anno due iniziative di ampia portata: la riforma delle regole di vigilanza sulla trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari, approvata nel luglio scorso, e l'istituzione del nuovo sistema di risoluzione stragiudiziale delle controversie (Arbitro Bancario Finanziario), che ha iniziato a operare dall'autunno 2009.

2.1. La riforma delle regole di trasparenza

L'esigenza di ripensare a fondo la normativa secondaria a tutela della clientela bancaria nasce anche e soprattutto dai problemi emersi nell'applicazione della disciplina precedente: i documenti in concreto predisposti dagli intermediari erano spesso troppo lunghi, dettagliati e tecnici e non permettevano al cliente di comprendere e confrontare i costi dei servizi offerti; le prescrizioni normative venivano applicate in modo formale e non – come necessario – con un impegno sostanziale, volto ad assicurare rapporti corretti con la clientela. Conseguentemente il costo sostenuto dalle banche non si è tradotto in benefici concreti né per la clientela né per gli stessi intermediari; il grado di soddisfazione è risultato basso, non si sono ridotti i rischi legali e reputazionale. Queste criticità sono emerse con chiarezza dall'attività di controllo svolta dalla Banca d'Italia e dai numerosi esposti ricevuti.

Per questi motivi, un cambiamento radicale era necessario. La nuova disciplina si propone di affrontare queste criticità, si basa su due principi fondamentali.

Il primo è la semplicità, la chiarezza e la comparabilità delle informazioni da fornire alla clientela. I documenti sono stati semplificati; rivisto il contenuto e l'ordine logico delle informazioni da fornire per migliorarne la comprensione; per i prodotti più comuni sono

stati predisposti documenti standard in modo da agevolare il consumatore nel paragonare prezzi, condizioni applicate e rischi dei diversi prodotti. Sui servizi dove l'opacità tende a essere maggiore – come negli affidamenti e sconfinamenti – sono stati introdotti presidi aggiuntivi. Norme e documenti standard sono stati elaborati con la collaborazione di esperti in comunicazione; per i documenti non standardizzati, sono state dettate agli intermediari indicazioni sul lessico, la sintassi e la grafica da usare per garantire che il materiale di trasparenza sia di immediata comprensione.

Queste prescrizioni agevolano un'adeguata tutela della clientela ma si devono accompagnare a mutamenti nella cultura aziendale e nell'organizzazione, che sono leve altrettanto importanti. Questa complementarità, tra adempimenti di trasparenza e organizzazione, è il secondo punto fondamentale della riforma. La complementarità deve riguardare tutte le fasi dell'attività dell'intermediario: dall'ideazione del prodotto fino alle attività post-vendita. E' stato richiesto alle banche di adottare procedure per valutare ex ante la comprensibilità dei prodotti in termini di struttura, caratteristiche e rischi, da parte della clientela cui sono destinati, assicurare il tempestivo rispetto della normativa, garantire che l'informativa predisposta sia efficace ed effettivamente utilizzata nella commercializzazione dei prodotti, formare adeguatamente la rete di vendita. Altrettanto importante è l'assistenza al cliente successiva alla vendita: una interlocuzione corretta richiede che ai clienti siano sempre fornite risposte adeguate e in tempi rapidi. Attenzione e disponibilità contribuiscono a prevenire il contenzioso. Vanno in questa direzione i presidi organizzativi introdotti dalle nuove istruzioni per la gestione dei reclami; sono elementi imprescindibili di una corretta politica di fidelizzazione della clientela.

La nuova disciplina è stata emanata dopo un'attenta analisi di impatto e un intenso confronto con il mercato, nella fase di consultazione pubblica e nei momenti di dialogo informale. L'interazione con l'ABI è stata costante; su alcuni profili – come il conto corrente semplice e le modalità di calcolo degli indicatori sintetici di costo (ISC) – la normativa della Banca d'Italia attribuisce alle associazioni di intermediari e consumatori un ruolo importante, nella consapevolezza che il dialogo e la condivisione degli obiettivi sono un presupposto imprescindibile di qualsiasi buona riforma.

I cambiamenti introdotti sono radicali, chiedono un approccio nuovo e di sostanza.

L'attenzione posta alla qualità sostanziale dei rapporti tra banche e clientela *retail* è un tratto comune a tutti i paesi industrializzati. In Europa, è chiaramente individuata come una delle priorità da realizzare per permettere l'efficiente funzionamento del mercato unico dei servizi finanziari al dettaglio. Una serie di direttive si è succeduta nel tempo; il sistema di tutele verso cui muovono tali direttive, in alcuni casi di massima armonizzazione, è basato sugli stessi elementi che connotano, ora, l'ordinamento italiano: una disciplina di trasparenza incisiva il cui obiettivo finale è quello di garantire semplicità dell'informazione e comparabilità dei costi; regole ulteriori, non più di sola trasparenza ma di correttezza sostanziale, che assicurino ai consumatori uno "zoccolo duro" di protezione; norme che riducono o annullano i costi di estinzione dei rapporti, per garantire la mobilità dei clienti e quindi la concorrenza.

E' a questi principi che si ispirano le innovazioni previste nell'immediato futuro sul fronte normativo: il recepimento della nuova direttiva sul credito ai consumatori; il riordino, disposto dalla stessa legge comunitaria per il 2008, delle altre disposizioni di legge che negli ultimi anni hanno inciso sulla tutela della clientela bancaria; la riforma della disciplina in tema di agenti e mediatori creditizi.

2.2. *L'Arbitro Bancario Finanziario*

Dall'ottobre scorso è operativo anche nel nostro Paese l'Arbitro Bancario Finanziario (ABF). La Banca d'Italia ne ha definito il quadro regolamentare, ne ha curato l'impianto organizzativo, ne assicura il funzionamento.

La creazione di efficaci sistemi di risoluzione alternativa delle controversie nasce dalla consapevolezza che il sostanziale squilibrio delle posizioni contrattuali tra banca e cliente, la modesta dimensione individuale del danno subito dal consumatore e gli elevati costi della giustizia ordinaria costituiscono di fatto un ostacolo alla tutela dei diritti della clientela.

La presenza dell'ABF comporta molti vantaggi: assicura un effettivo accesso alla giustizia per il contraente debole; consente ai clienti di ottenere in tempi brevi la decisione da un organismo imparziale, qualificato e al contempo rappresentativo degli interessi coinvolti; svolge una funzione deterrente nei confronti degli intermediari perché riduce gli ostacoli a far valere i diritti dei clienti, ha un naturale effetto disciplinante sul mercato. Decisioni adottate rapidamente da un organismo imparziale sono di ausilio al mantenimento di una relazione non conflittuale e duratura tra le parti, mentre la via giudiziaria determina, di norma, per le sue stesse caratteristiche e anche per la lunghezza dei procedimenti una rottura traumatica della relazione banca-cliente.

La formazione in tempi brevi di una “giurisprudenza” corposa, temporalmente vicina ai fatti da cui traggono origine le controversie è funzionale all'esigenza di certezza del diritto, utile per guidare il futuro comportamento degli intermediari.

A tutto il 22 marzo corrente anno sono pervenuti all'ABF circa 950 ricorsi, l'88% riguarda banche. I dati mostrano un significativo trend di crescita (in media pari al 25 % mensile).

I ricorsi riguardano prevalentemente mutui, conti correnti (inclusi i prodotti e i servizi a questi connessi come le carte di pagamento), credito al consumo e questioni di trasparenza. I primi 10 intermediari assorbono quasi la metà dei ricorsi; la percentuale è coerente con la quota dei rapporti di deposito in conto corrente che gli stessi detengono, pari al 46% del totale.

I ricorsi sono stati accolti e respinti in pari misura. I Collegi hanno assunto circa 220 decisioni che, in più di una occasione, contengono anche indicazioni agli intermediari per migliorare le relazioni con i clienti. Il contenuto delle pronunce verrà reso pubblico nel prossimo mese di aprile sul sito dell'ABF.

Un certo numero di controversie (69) è giunto a composizione con reciproca soddisfazione prima ancora di una pronuncia dell'Organo decidente, che in questi casi si è limitato a prendere atto della cessazione della materia del contendere. Sono prime

indicazioni delle positive ricadute che l'esistenza di un efficace sistema di giustizia alternativa può avere sui comportamenti degli intermediari.

Il ruolo dell'ABF va infatti valutato anche alla luce degli effetti indiretti sul sistema: è auspicabile che le sue decisioni e i suoi orientamenti possano influenzare positivamente i comportamenti delle banche, accrescere l'efficacia degli uffici reclami. Risposte tempestive ed esaurienti da parte degli intermediari che tengano conto delle decisioni già assunte dall'ABF, possono prevenire lo stesso ricorso stragiudiziale e ripristinare la fisiologia del rapporto. E' necessario che anche nella fase di reclamo, come in tutti gli altri momenti della relazione, l'intermediario fornisca una effettiva assistenza al cliente.

L'attento esame dei dati sui ricorsi e sulle pronunce fornisce preziose informazioni alla Banca d'Italia e agli intermediari. Una crescita prolungata nel tempo dei ricorsi, indipendentemente dai loro esiti, può essere un segnale di inadeguatezza degli uffici reclami a gestire in modo efficace l'insoddisfazione del cliente. Esiti negativi, numerosi e ripetuti, possono evidenziare violazioni di norme o disposizioni regolamentari anche interne, mancata collaborazione alla procedura, inadempimenti rispetto alle decisioni prese dai Collegi, ripetizione di comportamenti già giudicati scorretti dall'ABF. Queste informazioni sono sintomatiche di disfunzioni gestionali dell'intermediario e di seri rischi legali e reputazionale, sono di guida all'Autorità di Vigilanza per l'adozione degli opportuni interventi, devono essere di sprone per gli intermediari ad attivare i necessari miglioramenti, adottare le opportune azioni correttive. Le banche devono approntare apposite procedure per le rilevazioni e l'analisi dei dati.

3. L'attività di controllo

L'Autorità di vigilanza effettua controlli, sempre più estesi e incisivi sul rispetto delle norme di trasparenza: con le ispezioni, con l'esame a distanza della documentazione inviata dalle banche, con l'analisi degli esposti.

Nell'ultimo triennio sono stati condotti oltre 2600 accertamenti presso gli sportelli delle banche e le direzioni generali. La metodologia è stata progressivamente orientata verso controlli mirati, per tener conto del criterio di proporzionalità e della necessità di accertare il rispetto di nuove normative specifiche a tutela del consumatore (portabilità, estinzione anticipata, cancellazione ipoteche).

Le verifiche sono finalizzate non solo ad accertare il grado di "conformità" alle disposizioni ma anche i livelli di correttezza sostanziale nelle relazioni con la clientela. L'obiettivo è valutare l'idoneità dei presidi organizzativi adottati e il grado di consapevolezza acquisita sulla materia presso le strutture centrali e periferiche.

Sono stati resi sistematici anche i controlli sui siti internet degli intermediari, in considerazione della progressiva diffusione di operatori bancari sul mercato dei servizi finanziari *on-line*. E' infatti necessario garantire agli utenti di tali servizi una tutela equivalente a quella prevista presso la rete tradizionale.

I controlli hanno fatto emergere significativi casi di non piena osservanza della disciplina che hanno determinato l'irrogazione di sanzioni pecuniarie, l'invio di lettere di richiamo, la sospensione della effettuazione di talune operazioni, la richiesta di restituire somme impropriamente percepite.

Nel complesso, i segnali di miglioramento sullo stato delle relazioni tra intermediari e clienti sono ancora deboli. Le norme sulla trasparenza continuano, in non pochi casi, ad essere applicate in modo formale, senza il necessario convincimento. Alcune prime analisi condotte dopo l'entrata in vigore della riforma di trasparenza segnalano, ad esempio, che i documenti predisposti per la clientela – nelle parti non standardizzate – sono ancora lunghi e tecnici; non in linea con i canoni di semplicità, leggibilità, snellezza richiesti dalla nuova disciplina. La terminologia usata è rimasta poco comprensibile anche su quegli aspetti per i quali le disposizioni chiedono espressamente la massima chiarezza.

L'esigenza di una maggiore attenzione alla clientela da parte degli intermediari emerge anche dalle segnalazioni indirizzate direttamente alla Banca d'Italia. Nel 2009 sono pervenuti circa 7.500 esposti. Molti riguardano le condizioni economiche dei conti correnti:

in particolare l'applicazione delle commissioni su affidamenti e sconfinamenti (+ 47% rispetto all'anno precedente). In materia di commissioni di massimo scoperto, il persistere di una situazione di "fallimento del mercato", ha reso necessario l'intervento diretto del legislatore. Purtroppo, opacità, complessità, ampia varietà e scarsa confrontabilità delle strutture commissionali si riscontrano anche dopo le innovazioni legislative introdotte lo scorso anno, come dimostrano i risultati delle indagini condotte dalla Banca d'Italia e dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. La proposta di recente formulata dalla Banca d'Italia al Ministero dell'Economia e delle Finanze – illustrata anche al Senato nel corso dell'Audizione tenuta la scorsa settimana – è volta a risolvere il problema: definisce una struttura semplice e chiara degli oneri ammessi, elimina la possibilità per le banche di applicare una pluralità di voci di costo, opache e poco comparabili; rafforza l'apparato di *enforcement*, attribuendo poteri normativi, di controllo e sanzionatori alla Banca d'Italia.

4. L'autoregolamentazione

Le norme di vigilanza sono sempre più ispirate ai canoni della *better regulation*, sono in larga parte regole basate su principi di carattere generale, lasciano ampio spazio all'autoregolamentazione che può svolgere una funzione di rilievo per promuovere l'effettivo allineamento delle prassi operative agli obiettivi di fondo della disciplina. Le iniziative delle associazioni di categoria, l'indicazione di *best practices* possono essere di guida alle banche nel definire concretamente i loro comportamenti e fornire contributi utili anche all'Autorità di Vigilanza nel processo di formazione della normativa.

Nel delineare alcune innovazioni introdotte dalla riforma la Vigilanza ha tenuto conto di indagini già svolte dal sistema bancario, opportunamente riviste e affinate, e di iniziative di autodisciplina esistenti. Le nuove regole hanno quindi potuto fondarsi su strumenti già in parte conosciuti sia dalle banche sia dalla clientela, aumentandone l'efficacia.

A loro volta, gli obiettivi della Vigilanza sono alla base di iniziative promosse dall'ABI e dal consorzio Patti Chiari volte ad agevolare l'accesso al credito, la scelta o il cambio dei prodotti di conto corrente e di mutuo, la sicurezza degli strumenti di pagamento.

Il Conciliatore Bancario ha coordinato le diverse associazioni di categoria nella fase di designazione dei componenti dei Collegi dell'Arbitro Bancario Finanziario e contribuisce ora all'attività di raccordo tra gli intermediari e le segreterie tecniche.

L'autodisciplina può essere uno strumento utile, complementare alla regolamentazione solo se è in grado di delineare criteri e regole di comportamento efficaci e condivisi, assicurarne l'effettiva applicazione, "sanzionare" comportamenti non conformi. In presenza di tali condizioni è possibile un minor ricorso all'intervento pubblico.

5. Il ruolo delle banche

Il rispetto delle norme, la correttezza dei comportamenti sono un compito proprio e imprescindibile delle banche, degli organi amministrativi e di controllo, del management, delle strutture all'uopo dedicate. Ma per garantire la piena e sostanziale tutela della clientela non è sufficiente assicurare la *compliance*, doverosa, alle norme: è necessario un cambio di passo, gestionale e culturale. Gli intermediari devono interrogarsi: cosa significa mettere davvero il cliente "al centro" della propria operatività in termini organizzativi e gestionali? Perché la conflittualità è ancora elevata? Quali leve è necessario attivare? Gli incentivi sono strutturati tenendo anche conto degli obiettivi di soddisfazione della clientela?

Una risposta efficace a queste domande richiede che l'attenzione per il cliente sia vista come un obiettivo strategico cui indirizzare l'intera struttura della banca: non come un costo, ma come un vantaggio competitivo. Questo è possibile solo quando gli organi di vertice promuovono i necessari adeguamenti organizzativi e forniscono indirizzi chiari e incisivi alle strutture aziendali sulle azioni da intraprendere: nei casi in cui ciò è avvenuto i risultati sono stati tangibili.

L'approccio deve essere trasversale: a partire dai piani strategici che devono prevedere azioni concrete volte al miglioramento dei rapporti con la clientela. Vanno ripensati in questa logica non solo le informazioni da fornire ai clienti, ma anche l'intero processo con cui i servizi vengono resi. E' necessario che tutte le funzioni aziendali considerino gli obiettivi di correttezza e trasparenza come una leva competitiva, particolarmente preziosa in contesti – come quello italiano – caratterizzati da un business bancario prevalentemente orientato al comparto *retail*. Vanno attentamente valutati gli incentivi presenti nei sistemi di remunerazione: come già richiesto dalla normativa nazionale e internazionale, è opportuno che questi siano congegnati per includere non solo indicatori di performance quantitativa, ma anche indici qualitativi che riescano a catturare il livello di soddisfazione del cliente.

Particolare attenzione va posta sui punti di contatto con la clientela - reti di vendita, dirette e indirette, ufficio reclami - perché è soprattutto dal loro comportamento che dipende il giudizio della clientela sull'operato della banca, con conseguenti riflessi sulla fiducia e sulla reputazione. Gli addetti alle reti devono ricevere una formazione adeguata e costante per essere capaci di assistere in modo efficace il cliente in tutte le sue esigenze; il loro operato deve essere adeguatamente monitorato. Ho già prima richiamato l'importanza che una buona gestione dei reclami, fatta di un'interazione costruttiva con la clientela, può assumere per ripristinare la fisiologia del rapporto, "trattenere il cliente" e prevenire il contenzioso. La funzione degli uffici reclami non deve essere considerata nella sola ottica del contenimento delle lamentele: i clienti insoddisfatti possono essere i migliori alleati se le informazioni che forniscono vengono utilizzate per individuare in quali aree è necessario intervenire.

Non mancano casi "virtuosi" che evidenziano una effettiva maggiore attenzione alle esigenze della clientela; sono i casi in cui, su impulso dell'alta dirigenza, strategie e politiche commerciali si traducono in coerenti comportamenti sul piano delle relazioni con il cliente. Questi casi, opportunamente rilevati e pubblicizzati a cura delle associazioni di categoria, potrebbero essere di esempio, costituire un punto di riferimento per l'intero sistema.

6. Conclusioni

Il cambiamento atteso è sostanziale; lo sollecitano il mercato e i consumatori, che spesso lamentano una scarsa qualità delle relazioni con le banche; lo richiede l'Autorità di vigilanza. Accrescere la reputazione è fondamentale per ridurre i rischi, per migliorare la competitività.

Il processo è lungo e difficile: sono necessari cambiamenti nell'organizzazione aziendale che richiedono tempo e impegno; i risultati possono non essere subito percepiti dal mercato. E' necessario che questo processo, in parte iniziato, continui con costanza e con un forte *commitment* degli organi di vertice delle banche. Solo così potrà essere assicurata coerenza tra le linee strategiche della banca, i modelli di business, le modalità di commercializzazione e i tipi di prodotti offerti alla clientela: elementi, questi, essenziali per garantire risultati economici duraturi, sostenibili, conseguiti attraverso un rapporto corretto con la clientela. Servire gli interessi dei consumatori è in definitiva il modo per costruire un solido futuro.