

Il Futuro della Compliance nello scenario post COVID e Trasformazione Digitale

Roberto Rovere, Chief Compliance Officer, **BPER Banca**

Agenda

01 Sfide e rischi connessi al *Digital* nel settore bancario

02 Utilizzo delle *Tech* a supporto della Compliance

03 Compliance *Long Term Strategy*



The Challenge Starts Now

Il mercato bancario domestico e internazionale sta reagendo alla crisi COVID-19 con velocità e determinazione, rimanendo fedeli obiettivi di business, ambientali e di *governance*.

Per venire incontro ai nuovi bisogni della clientela, le banche stanno definendo nuovi modelli di servizio basati sull'utilizzo di nuove tecnologie.

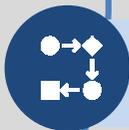
4 Challenge Define the Future



1. Data Driven Customer Profiling



2. Robot for Advisor



3. Smart Lending



4. Open Banking

Lo sostenibilità dei futuri modelli di modelli di *business* passa da:

1

Capacità di cogliere i benefici della digitalizzazione

2

Gestione dei rischi emergenti

1. Data Driven Customer Profiling

INTERAZIONI CON I *TOUCH POINT* E *CASH POINT* DELLA BANCA GENERANO DATI UTILIZZABILI PER...

Analytics

1

Strategia



studiare (transazioni, movimentazioni dei flussi) per fornire risultati su tendenze, stagionalità e redditività di ogni singolo servizio per meglio identificare ed implementare strategie di mercato mirate.

2

Customer Journey



analizzare la soddisfazione, il comportamento o il rischio di abbandono, per poi disegnare un *Customer Journey* ancora più personalizzato.

2

Product Design



elaborare programmi di fidelizzazione personalizzati e **ideare nuovi servizi** che si adattano a specifiche tipologie di utenti in modo da favorire la *customer retention*.

TECH

Machine Learning (ML)

Potenzia l'analisi dei dati grazie all'apprendimento automatico permette di ottenere utili informazioni sui clienti.

Natural Language Processing (NLP)

La diffusione di assistenti virtuali migliora notevolmente la *Customer Experience* essendo in grado di rispondere in maniera tempestiva ai bisogni e alla necessità dei clienti.

2. Robot for Advisor

Market Trends



Decrease of customer loyalty

Cambiamento guidato dal prezzo, dalla reputazione e dalla capacità di consulenza del consulente



Perception of the services' value

Modelli di servizio si stanno evolvendo verso la consulenza finanziaria avanzata



Playground post MIFID II

MiFID II ha comporto maggiori oneri in termini di governance dei prodotti e relativo impatto negativo sui margini

ADVISORY PLATFORM AS A FINANCIAL ENGINE



Analysis

Le banche possono costruire una solida strategia d'investimento per i loro clienti, facendo leva sulle tech, tramite:

- Analisi ricognitiva degli *asset*;
- *Backtesting* sulle strategie di investimento;
- Calcolo di diversi KPI e KRI su numeri significativi di *asset*.



Automated Rebalancing Proposal

I novi strumenti *Tech* possono supportare le banche nell'avvertire i clienti circa un potenziale disallineamento tra i loro investimenti e il loro profilo di rischio e offrire opzioni di investimento per ribilanciare la composizione del portafoglio.



Automation Algorithms

Ottimizzazione e automazione della gestione del portafoglio in base alla strategia di investimento della banca e all'universo dei prodotti.

3. Smart Lending

Il processo tradizionale di accesso al credito non è più in linea con le esigenze dei clienti e ha una marginalità sempre più bassa...



Un processo digitale può ridurre il *time to yes* a pochi minuti (10), dare la *UX* che il cliente ricerca e diminuire i costi



Ricerca e selezione prodotto



Application



Risk Assessment & Profiling



Finalizzazione e accesso al *cash*

Benefit



RISK SCORING

Maggiore capacità predittiva ed analisi più fine nell'identificazione del livello di rischio del Cliente per (scoring basato su *AI* e *Analytics*)



TRUST

Incremento trust con il cliente con conseguenti benefici in termini di *NPS* e *loyalty*



OMNICANALITÀ

Accesso ai prodotti di credito in modalità omnicanale (diretta da parte del cliente o tramite l'intermediazione delle filiali)

4. Open Banking

I nuovi servizi di accesso al conto (previsti da PDS2) richiedono che l'infrastruttura della Banca si interfacci con le Terze Parti attraverso le **API**

0 LIVELLO DI APERTURA (%) 100

→

Closed Banking *Open Banking*

Comply

Access to
Accounts

Security

All
currencies

Complaints
Handling

VS

Compete

API

Cross Selling Point of Sales

Partnership con Merchant

Partnership con TPP

Offerta TPP

Espansione geografica

BENEFICI



Payment Initiation: Avvio pagamenti direttamente dal proprio account verso l'account del destinatario



Payment System Access: Possibilità per le Banche di connettersi direttamente ai servizi stessi



Product Reference Data: Fornitura di dati standardizzati sui prodotti e di punteggi sulla soddisfazione dei consumatori per facilitare la diffusione dei prodotti



Data Portability: Possibilità per il consumatore di scambiare in maniera sicura con selezionate terze parti lo storico transazionale



Digital Identity: Possibilità per il consumatore di disporre delle informazioni sulla propria identità in possesso ai provider di servizi finanziari raccolti in processi KYC e di acquisizione clienti

Evoluzione dei rischi (1/3)

L'utilizzo di nuove tecnologie, oltre a trasformare il modo di fare banca, pone all'attenzione nuovi



Privacy

Centralità della *privacy* che nel mondo digitale rappresenta l'asset più prezioso del cliente

- *Data Quality*
- Rischio di monitoraggio dei comportamenti degli utenti e condizionamento degli individui tale da limitarne anche significativamente la libertà e la capacità di autodeterminazione
- Gestione dei consensi per raccolta e la gestione di dati relativi a comportamenti, abitudini, preferenze, spesso inconsapevoli, con l'effetto di consentirne l'identificazione, diretta o indiretta, mediante la creazione di profili anche dettagliati.
- Utilizzo improprio di dati e perdita di informazioni oggetto di trattamento

Progettazione di servizi e prodotti nativamente ispirati ai principi di *Privacy by Design* e *Privacy by default*



IT

Il modello operativo IT diventa centrale per assicurare il corretto funzionamento

- Struttura *Hardware, Software* e dati in grado di gestire in modo rapido e sicuro una grande quantità di dati e operazioni (i.e. performance dei sistemi)
- Allineamento della infrastruttura della banca con le applicazioni esterne (API)

Adozione di linee guida architettonali e standard di sicurezza

Evoluzione dei rischi (2/3)



Cyber

L'attenzione al *Cyber Risk* non è mai sufficiente e richiede misure in costante divenire

- Utilizzo di fornitori di terze parti
- Tecnologie in rapida evoluzione, sofisticate e complesse
- Scambi di dati transfrontalieri
- Uso crescente di tecnologie mobili da parte dei clienti e rapida crescita dell'*Internet of Things*
- Crescita delle minacce di sicurezza *cross-border*

Definizione di un modello di presidio di rischio correlato alle minacce sul modello operativo



**Algo
Governance**

Comprensione degli algoritmi utilizzati nello sviluppo dei sistemi

- **Algo BIAS Risk:** Comprensione ex ante degli algoritmi e verifica ex post del corretto funzionamento (*Algo BIAS Risk*)
- **Accountability:** Precisione dei dati utilizzati nei sistemi

Precision Management e Trusted Artificial Intelligence

Evoluzione dei rischi (3/3)



Third Party

L'ecosistema banca si apre a nuovi soggetti

L'incremento della collaborazione con realtà *TechFin / FinTech / RegTech* impone la necessità di valutare attentamente il rischio derivante dall'utilizzo di terze parti, ponendo particolare attenzione a situazioni di dipendenza da fornitori (c.d. *vendor lock-in*) o di concentrazione di mercato su alcuni di essi

Strategia *Open Banking* correlata ai rischi *TP*



Operational

La macchina operativa sempre al centro

- L'aumento della velocità transazionale / computazionale (macchina vs. uomo) genera la necessità di rivedere l'approccio «tradizionale» alla gestione dei rischi operativi
- Le strutture di business, se non responsabilizzate nella gestione dei processi *digital*, potrebbero nel tempo de-responsabilizzarsi o divenire inconsapevoli dell'esposizione a rischi

Diffusione della cultura del rischio – *Tone from the top*

Tra gli altri fattori che incidono sullo sviluppo di soluzioni tech nel settore bancario e si riflettono sui rischi rientrano il i) **reperimento degli *skill***, ii) il **livello di complessità della tecnologia e la gestione del cambiamento**.

Agenda

01 Sfide e rischi connessi al *Digital* nel settore bancario

02 Utilizzo delle *Tech* a supporto della Compliance

03 Compliance *Long Term Strategy*



Smart Tech in Compliance Risk Management

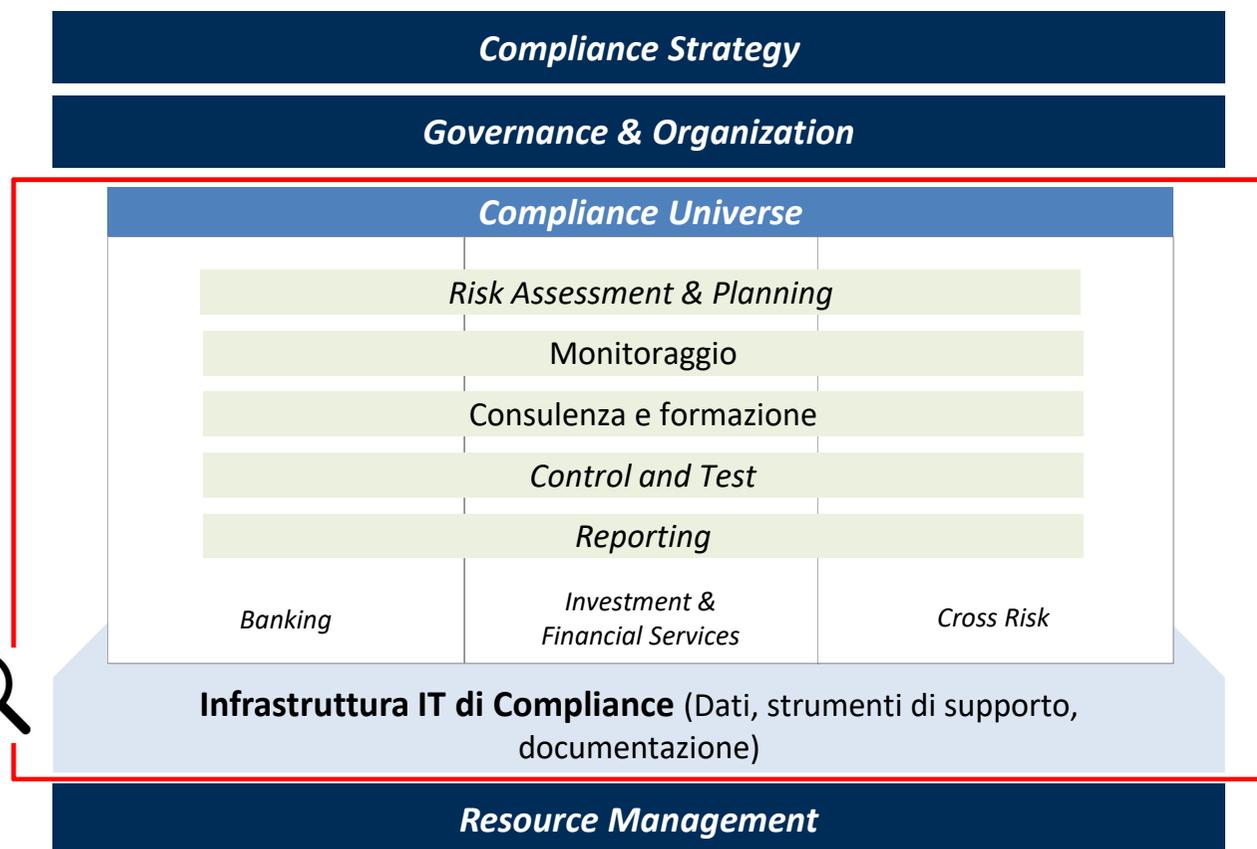
La banca cambia... compliance cambia modo di presidiare i rischi

L'utilizzo delle *smart tech* nella banche non è limitato allo sviluppo di strategie di business, ma deve essere visto anche in ottica di supporto per il presidio del rischio di non conformità.

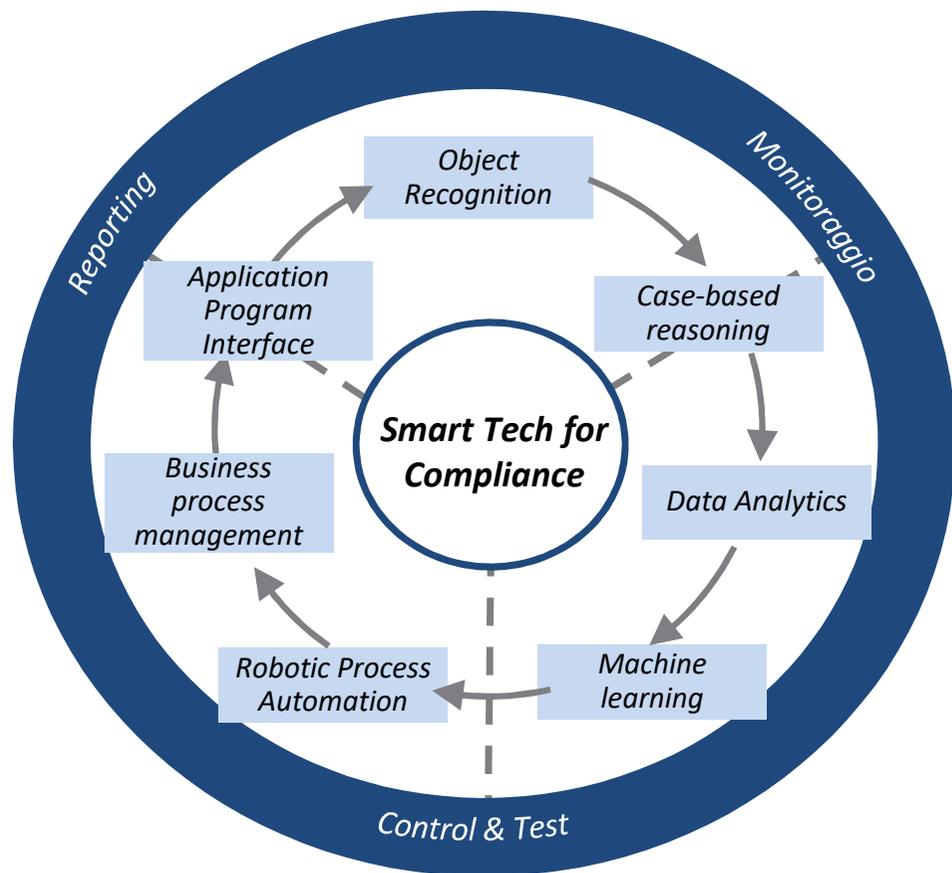
Smart Tech in compliance Risk Management

L'aumento di efficacia della gestione del rischio di conformità passa attraverso l'utilizzo di *smart tech* a supporto delle attività di raccolta, analisi, apprendimento e azione.

Compliance Target Operating Model



Utilizzo delle *Smart Tech* in Compliance



Case-based Reasoning – processo decisionale derivante da analisi di specifiche «base dati» al fine di individuare attributi simili (e.g. classificazione della clientela ai fini MiFID e AML)

Object Recognition – tecniche di identificazione digitale per la classificazione di uno specifico oggetto (e.g. classificazione delle aree normative e dei rischi)

Data Analytics – utilizzo di metodi statistici per identificare specifici percorsi logici all'interno di un campo di analisi molto ampio (e.g. monitoraggio delle operazioni sospette)

Machine learning – utilizzo di specifiche tecniche per aumentare la capacità di analisi degli applicativi su uno specifico processo (e.g. analisi e interpretazione della nuova regolamentazione)

Robotic process automation (RPA) – automazione di processi altamente standardizzati attraverso l'uso di algoritmi informatici (e.g. test applicazione TAEG)

Business process management – supporto per il disegno e l'implementazione di specifici processi (e.g. produzione reportistica periodica)

Application Program Interface – sistema che permette il trasferimento di dati da due software differenti (e.g. automatizzazione di processi di reporting inerenti la trasmissione di dati al Regulator)

Data Analytics

- **Data analytics** è il processo di raccolta e analisi di grandi volumi di dati per estrarre informazioni «nascoste». I *big data* possono fornire intuizioni sulle condizioni di mercato, sul comportamento dei clienti, sulle performance dei processi rendendo l'attività decisionale e di controllo più efficace e veloce.
- **Attraverso gli strumenti di data analytics è possibile** esaminare base dati al fine di: **i) elaborare Compliance Risk Indicator; ii) eseguire controlli a distanza; iii) condurre analisi andamentali/ scenari di rischio; iv) sviluppare modelli predittivi.**

WHAT IS BIG DATA?

Termine utilizzato per descrivere l'insieme delle tecnologie e delle metodologie di analisi di dati massivi eterogenei, strutturati e non strutturati, utili per scoprire i legami tra fenomeni diversi e prevedere quelli futuri.



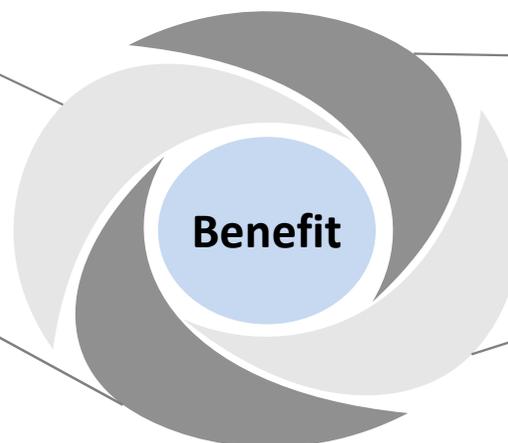
Risk Coverage

Permette di esaminare un campo di analisi più ampio rispetto all'approccio standard



Reporting

Vengono elaborati *Key performance indicatore e Compliance Risk Indicator*



Insights

Vengono effettuate analisi andamentali e analisi di scenario del rischio



Fact Based

I risultati sono oggettivi e vengono accettati più facilmente



Evoluzione della verifica di compliance

Ai fini di Compliance gli strumenti più efficaci sono le *Smart Tech* che raccolgono e valutano grandi volumi di dati e valutano i relativi rischi



EFFICACIA ED EFFICIENZA DEL CONTROLLO

**Analisi
Big Data**

Passaggio da analisi campionaria a copertura totale dell'oggetto di controllo

Definizione di verifiche di compliance che prevedano la copertura dell'intera popolazione oggetto di controllo, anche attraverso l'utilizzo di smart tech che consentano di i) recuperare in modo *agile* dati da diverse fonti aziendali e ii) analisi su una mole significativa di dati

**Correlazione
Dati**

Possibilità di integrazione di basi dati strutturate e non strutturate

Sviluppo di tecniche di analisi su ambiti normativi e processi che necessitano l'integrazione di dati strutturati (e.g. dati transazionali, reclami, clausole) e informazioni non gestite dalla banca in modo articolato per l'esecuzione di un'analisi (e.g. reclami verbali)

**Analisi
predittive**

Analisi predittive dei dati e intercettare primi segnali di rischio

Sviluppo di indicatori predittivi che permettano un intervento tempestivo da parte della funzione compliance sull'evoluzione di processi aziendali, rischi e comportamenti di *misconduct* (i.e. *early warning system*)



Sfide per l'implementazione delle *Smart Tech*

Presidio degli algoritmi

- Necessità di definire modelli e strumenti in grado di garantire un adeguato presidio degli algoritmi e controllo del loro funzionamento
- Evoluzione da *Know Your Process* a *Know Your Algorithm*

Audit Trail

L'intensificazione dell'utilizzo di algoritmi in sostituzione dell'uomo pone l'attenzione sulla necessità di garantire un adeguato tracciamento delle decisioni assunte nel corso dell'esecuzione dei processi

Timing dei controlli

Necessità di rivedere le tempistiche e le modalità di esecuzione dei controlli, intensificando le attività ex-ante



Etica

- Necessità di garantire l'aderenza delle decisioni prese dagli algoritmi a principi etici fondamentali dell'organizzazione
- Attenta valutazione delle variabili da utilizzare, anche al fine di evitare fattori di condizionamento introdotti dall'addestratore

Terze parti

- Il sempre maggiore coinvolgimento di terze parti nei processi della banca richiede di rafforzare i presidi interni in materia di TPRM
- Il presidio delle nuove tecnologie richiede peraltro alle banche di dotarsi di nuove competenze specialistiche che siano in grado di adeguatamente interloquire con i *provider* tecnologici

Regolamentazione

- Contesto non ancora completamente regolamentato
- Applicazione della normativa *principle based* non ancora pensata in ottica *machine readable*

Banche tradizionali vs Nativo digitale

Lo sviluppo di *Smart Tech* nell'ambito del processo di compliance risk management presuppone la presenza di modelli di business e relativi processi di I livello digitalizzati

1

Banche Tradizionali



Lo sviluppo di smart tech nei processi di compliance è vincolato alla presenza di processi di I livello digitalizzati.

Individuazione delle soluzioni di *Smart Tech* Compliance passa da una ricognizione dei processi di business (i.e. *priority index*) in uso dalla banca adatti all'applicazione di tecnologie.

Sui processi in cui è in corso la digitalizzazione a livello banca, la Compliance:

- garantisce che questi siano nativamente adeguati (i.e. *trust by design*);
- sviluppa controlli e monitoraggi basati anche su utilizzo di *smart tech*.

2

Nativo Digitale

Challenger Bank



Modello di business e processi di I livello sviluppati nativamente in «Digitale».

La Compliance contribuisce in fase di *early stage* alla definizione di processi e algoritmi nativamente adeguati (i.e. *trust by design*), definendo al contempo controlli che siano maggiormente efficaci ed efficienti, anche in termini di *cost effective*.

La Compliance effettua test e monitoraggi nel continuo attraverso l'utilizzo di *Smart Tech*.

Agenda

01 Sfide e rischi connessi al *Digital* nel settore bancario

02 Utilizzo delle *Tech* a supporto della Compliance

03 Compliance *Long Term Strategy*



Come cambia l'approccio di compliance

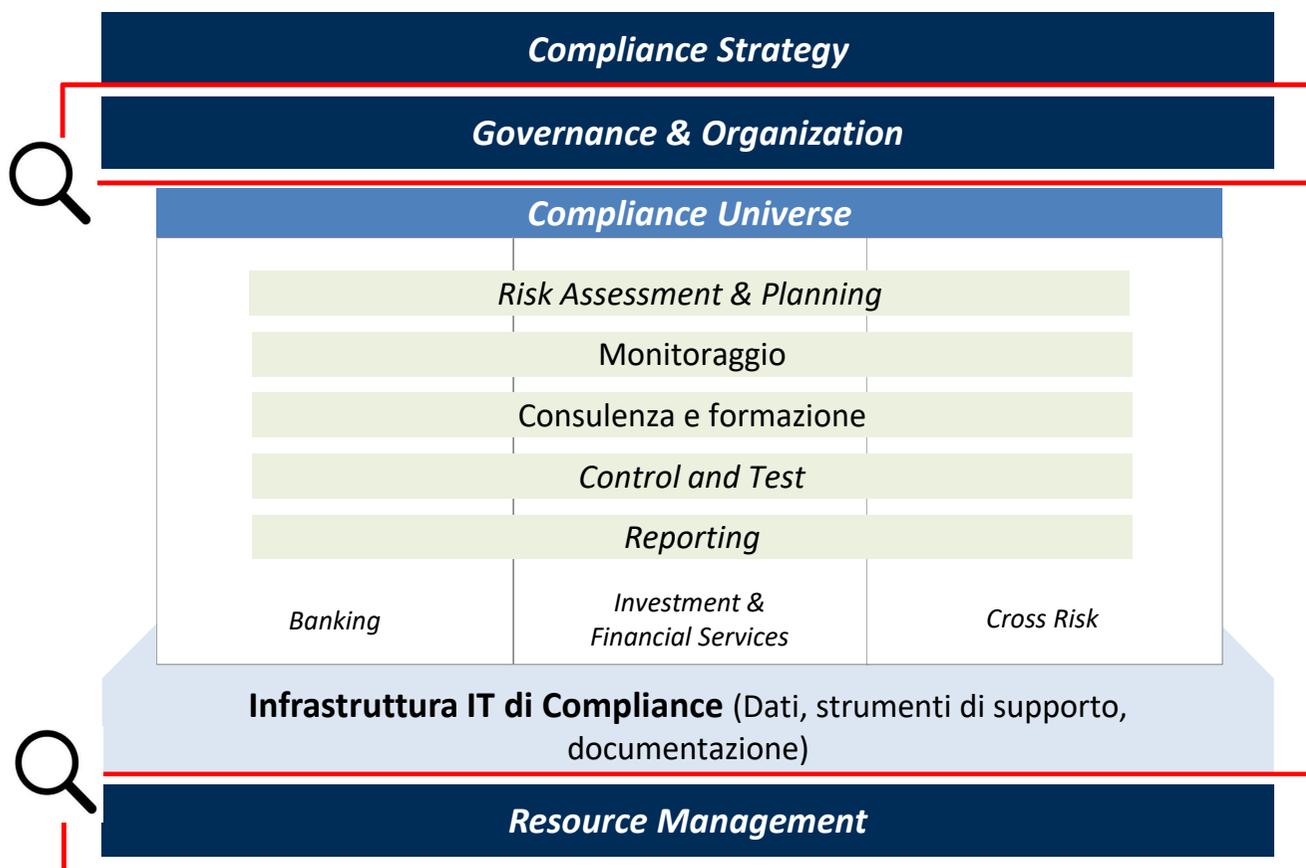
Le Funzioni Compliance sono naturalmente conservatrici e normativa *driven* nel loro approccio alla valutazione dei rischi

L'attività di compliance è focalizzata sui controlli ex ante (e.g. *gap analysis*, pareri, valutazioni regolamenti).

L'attività di controllo ex post e la partecipazione ad attività progettuali è condotta con un approccio per silos normativo.

Un utilizzo efficace ed efficiente delle *smart tech* in compliance passa anche attraverso la **revisione del modello organizzativo**, tramite i) un approccio *Agile* e ii) l'integrazione delle competenze.

Compliance Target Operating Model



An Outdated Model

I classici modelli organizzativi di compliance sono definiti per un presidio delle attività a silos articolato per:

1. Attività:
2. Rischio.

La necessità di presidio del rischio compliance in ottica end-to-end rende inefficace (o *outdated*) tale approccio.

Limiti del modello

1 Incisività del controllo

Limitata sinergia tra le diverse strutture organizzative coinvolte nel presidio del processo / area normativa (e.g. mancanza di coordinamento tra attività ex ante ed ex post, chiarezza nelle definizione degli obiettivi di controllo ex post)

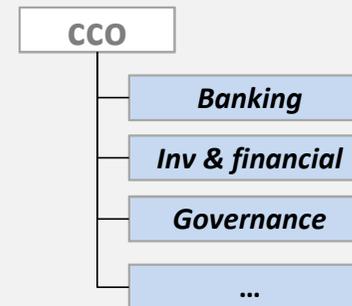
2

Copertura del controllo

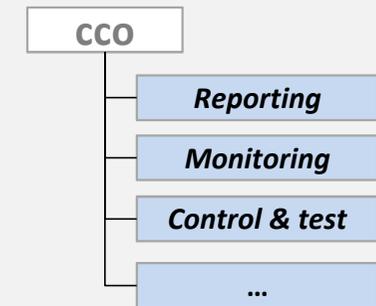
Limite di copertura del controllo ad una specifica tematica normativa piuttosto che ai diversi rischi di processo (e.g. IT, Legal, Operational)

Modello Organizzativo di Compliance

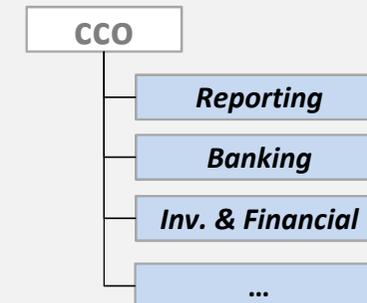
Per Area Normativa



Per Attività



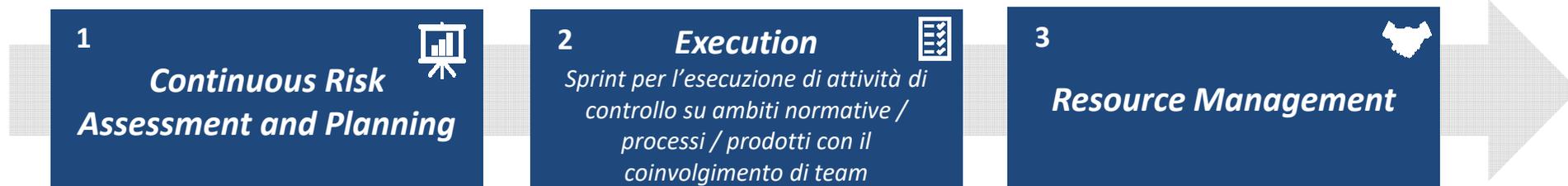
Mix Attività / Area Normativa



Agile Approach

L'adozione di una approccio *Agile* può aiutare la Compliance nella gestione di evoluzioni normative impattanti e controlli più efficaci ed efficienti che richiedono più competenze, tempi di analisi incerti ed alti rischi per la banca

Compliance Agile Approach



Benefici

Sinergia tra attività *ex ante* ed *ex post*

Valutazioni *End-to-End* di compliance che comprendono: Processi, Rischi, Normative, Prodotti e Sistemi

Sviluppo di competenze trasversali tra le risorse che lavorano in *team* eterogenei



I talenti e le competenze (necessarie) per il futuro



Stato Attuale

Identificare i gap di competenze per superare lo stato attuale in cui l'apprendimento, il reclutamento e la cultura non sono abilitatori di innovazione e collaborazione...



Modello TO BE

verso un futuro in cui l'apprendimento, il reclutamento e la cultura contribuiscono a guidare il pensiero innovativo e la collaborazione nella Funzione Compliance

Modello di competenza basato sulle *HARD SKILLS*

HARD SKILLS	Normative (e.g. Trasparenza, MiFID)
	Processi (e.g. Credito, Segnalazioni)
	<i>Office Automation</i>
	<i>ICT</i>



Verso competenze Scientifiche e sviluppo di *SOFT SKILLS*

HARD SKILLS	Normative, Processi, <i>Office Automation</i> , <i>ICT</i> ...	
DIGITAL SKILLS	<i>Digital</i> , <i>Data Analytics</i> , Sviluppo Processi / Soluzioni Native Digitali, Matematica, Statistica, <i>Coding</i> ...	
SOFT SKILLS	Flessibilità, <i>team working</i> , agilità di pensiero, capacità decisionali, negoziazione...	



Grazie per l'attenzione !



BPER:

Banca

ROBERTO ROVERE

Chief Compliance Officer

roberto.rovere@bper.it