

I35

La gestione dei reclami in banca

Aspetti di marketing, normativi
e organizzativi e ruolo dell'ABF

Stefano Cosma è Professore associato di Economia degli Intermediari Finanziari,
Dipartimento di Economia Marco Biagi, Università di Modena e Reggio Emilia.

La gestione dei reclami in banca

Aspetti di marketing, normativi
e organizzativi e ruolo dell'ABF

Sommario

Introduzione	9
1. La gestione delle controversie e delle lamentele dei clienti nella letteratura. Profili manageriali, di marketing e finanziari	13
1.1 Customer Satisfaction e Consumer Complaint Behaviour	13
1.2 I reclami nella letteratura manageriale e di marketing	18
1.2.1 Le determinanti della decisione del consumatore di reclamare	18
1.2.1.1 Fattori relativi alle peculiarità dell'oggetto del contendere, al fornitore e al contesto di mercato (Product/Service/Market related variables)	19
1.2.1.2 Fattori relativi ad aspetti comportamentali del consumatore reclamante (Consumer behavioural related variables)	20
1.2.1.3 Fattori relativi alle caratteristiche socio-demografiche del consumatore reclamante (Consumer socio-demographics related variables)	21
1.2.2 Opportunità e criticità generate dalla gestione dei reclami dei propri clienti per un'impresa	25
1.2.2.1 Le funzioni positive del Customer Complaining Management per il rapporto impresa-cliente	25
1.2.2.2 Customer Complaining Management e rischi di opportunismo dei consumatori	28
1.3 Il customer complaining nella letteratura relativa agli intermediari finanziari	33
1.4 L'analisi della letteratura su reclami e ADR finanziari	37
1.5 Customer Complaining Management e intermediari finanziari	38
2. I sistemi alternativi di risoluzione delle controversie nei servizi bancari e finanziari	43
2.1 Le finalità della normativa e della regolamentazione bancaria	43
2.2 Le fonti normative	46

2.3	L'Alternative Dispute Resolution (ADR) in Italia per i servizi bancari e finanziari	51
2.3.1	I meccanismi alternativi al ricorso all'ABF e all'ACF	52
2.3.2	Gli organismi di risoluzione stragiudiziale delle controversie	54
2.4	L'Arbitro per le Controversie Finanziarie (ACF)	54
2.5	L'Arbitro Bancario Finanziario (ABF)	56
2.5.1	La competenza dell'ABF	57
2.5.2	Il processo di risoluzione stragiudiziale	59
2.5.3	I reclami agli intermediari finanziari e alle banche (step 1)	61
2.5.4	I ricorsi all'ABF (step 2)	62
2.6	L'organo decidente	65
2.6.1	Requisiti	67
2.6.2	Funzionamento	68
2.6.3	Collegio di coordinamento	69
2.6.4	La Conferenza dei Collegi	70
2.7	Rete Fin.Net e profili internazionali dell'ABF	71
3.	Elementi organizzativi e di processo nella gestione dei reclami della clientela	75
3.1	La gestione dei reclami: profili normativi e interventi delle autorità	75
3.1.1	Gli Orientamenti sulla gestione dei reclami per il settore degli strumenti finanziari (Esma) e per il settore bancario (Abe)	75
3.1.2	La Comunicazione Organizzazione e funzionamento degli uffici reclami: buone prassi e criticità rilevate nell'attività di controllo	76
3.1.2.1	Il governo dell'attività di gestione dei reclami	77
3.1.2.2	Il processo di gestione dei reclami	77
3.1.2.3	I controlli	78
3.2	La gestione dei reclami: aspetti organizzativi	79
3.2.1	Definizione e classificazione dei reclami	80
3.2.2	L'Ufficio Reclami	81
3.2.2.1	La collocazione dell'Ufficio Reclami nella struttura organizzativa	82
3.2.2.2	I compiti e le funzioni dell'Ufficio Reclami	83
3.2.2.3	Rapporti fra Ufficio Reclami e altre strutture organizzative	85
3.2.2.4	Il processo di gestione del reclamo in sintesi	86
3.2.3	I controlli	87
3.2.4	Il reporting	87
4.	I ricorsi all'Arbitro Bancario Finanziario	89
4.1	Introduzione	89
4.2	Le caratteristiche dei ricorsi all'ABF	91
4.3	I ricorsi all'ABF per tipologia di intermediario finanziario	99
4.4	Le decisioni dell'ABF e gli esiti dei ricorsi	100

5. I reclami dei clienti agli intermediari finanziari e alle banche: un'analisi del credito ai consumatori	109
5.1 Introduzione	109
5.2 I reclami agli intermediari finanziari e alle banche in Italia	111
5.3 Il credito ai consumatori: un alveo critico per le relazioni intermediario-cliente	113
5.4 I reclami nel credito ai consumatori	117
5.5 Analisi dei reclami	124
5.5.1 La descrizione del campione	124
5.5.2 Le caratteristiche dei reclami accolti e respinti	126
5.5.3 Ruolo dei rappresentanti legali nei reclami	130
5.5.4 Un'analisi multivariata dei reclami	134
5.5.4.1 Le variabili	134
5.5.4.2 Il modello	135
5.5.4.3 I risultati	136
Conclusioni	139
Bibliografia	145

Introduzione

L'interesse verso il tema della gestione delle controversie nei servizi creditizi nasce, sotto un profilo generale, dall'importanza della protezione del consumatore per la stabilità del sistema finanziario, sotto un profilo scientifico, dal confronto fra l'analisi della letteratura sulla fiducia e sul valore relazionale generati dal Customer Complaining Management e l'osservazione dell'evoluzione dei reclami agli intermediari finanziari e alle banche e dei ricorsi agli organismi dell'Alternative Dispute Resolution (ADR).

La lettura dei differenti documenti normativi, fin dai "considerando" della direttiva europea, genera aspettative importanti dall'istituzione e dalla progressiva armonizzazione dei sistemi di ADR. Essi costituiscono un impulso concreto per il rafforzamento della fiducia dei clienti nel sistema finanziario e bancario, per la protezione dei consumatori e per il miglioramento delle relazioni fra intermediari e clienti.

La decisione di svolgere una ricerca sulla gestione delle controversie bancarie, intesa nel senso più ampio del termine, è maturata dalla percezione di alcune discrasie fra gli obiettivi dei documenti normativi, la situazione riportata dalle relazioni annuali dell'Arbitro Bancario Finanziario (ABF) e, non ultima, l'osservazione del medesimo fenomeno dal lato degli intermediari finanziari e delle banche. Uno studio organico del fenomeno, che analizzasse e ponesse a confronto le osservazioni provenienti da differenti angolazioni e che provasse anche a esprimere alcune valutazioni sulla distanza fra lo stato dell'arte e la realtà osservata, è sembrato un progetto interessante, anche nell'ottica di contribuire a un più efficace funzionamento dei sistemi di ADR, tassello importante per il miglioramento della qualità delle relazioni fra clienti e intermediari finanziari.

Nel volume si affronta, quindi, il tema della gestione delle controversie fra intermediari finanziari e clienti, in particolar modo consumatori.

Il punto di partenza dell'analisi è costituito dall'analisi della letteratura. Partendo dalla letteratura teorica, si analizza il potenziale di marketing posseduto dalla gestione del *complaining* dei consumatori e le sue ricadute relazionali e di business nei rapporti con la clientela. Questo, come accennato, costituisce un punto importante dell'impostazione poiché la gestione delle controversie non è e non dovrebbe mai essere considerata unicamente come un adempimento normativo da parte degli intermediari finanziari e delle banche. Le relazioni con i clienti e la reputazione costituiscono driver imprescindibili delle proprie performance e della loro sostenibilità nel medio-lungo termine.

L'analisi continua su differenti piani. Innanzitutto, essa approfondisce la normativa, primaria e secondaria, relativa ai sistemi e agli organismi di risoluzione alternativa delle dispute fra intermediari e clienti in Italia. L'analisi, seguendo l'impostazione regolamentare, descrive il processo di gestione delle controversie a livello di sistema creditizio, l'evoluzione e le caratteristiche dei ricorsi presentati all'Arbitro Bancario Finanziario, i protagonisti delle controversie e i servizi finanziari e bancari oggetto di contestazione. Ciò costituisce il presupposto per poter approfondire successivamente le implicazioni dell'attuale assetto normativo per gli intermediari finanziari e per i consumatori.

Successivamente si approfondiscono le implicazioni organizzative derivanti dal sistema di ADR. Partendo dagli Orientamenti del Joint Committee Esma-Eba-Eiopa, si analizzano le differenti soluzioni organizzative e di processo, la collocazione delle funzioni preposte alla gestione delle controversie, i flussi informativi generati e i rapporti con gli organi societari di amministrazione e di controllo.

L'analisi congiunta dei reclami e dei ricorsi permette di esaminare l'intero processo dell'ADR in Italia e di coglierne le principali specificità di funzionamento, nonché le modalità e le più frequenti prassi di comportamento dei clienti e degli intermediari. L'istituzione di un sistema di ADR e sette anni di attività dell'Arbitro Bancario Finanziario hanno avuto significative ricadute sui comportamenti degli intermediari. A questi effetti è dedicata particolare attenzione nel volume proprio per poter formulare un giudizio sull'efficacia, soprattutto preventiva, del sistema di risoluzione alternativa attraverso lo studio del valore segnalatico degli orientamenti decisionali degli organismi di ADR, della capacità di generare consapevolezza relazionale e degli effetti reputazionali insiti nel suo funzionamento.

Il volume, inoltre, dedica grande attenzione agli effetti generati sui comportamenti dei clienti e, in particolare, dei consumatori. L'analisi dei ricorsi all'ABF consente, infatti, di analizzare come siano cambiate le modalità di ricorso ai sistemi di ADR da parte dei clienti e dei consumatori e il ruolo che essi svolgono nei rapporti con gli intermediari. Interessante, sotto questo profilo, risulta l'esame delle principali aree di attività e delle motivazioni che generano controversie fra intermediari e clienti. Attraverso la lettura dei reclami agli intermediari, si tracciano le modalità di utilizzo più frequenti e si inferiscono alcune valutazioni sul ruolo e le funzioni attribuiti ai sistemi di ADR da parte dei consumatori. In questo ambito, nell'ultima parte, l'analisi si focalizza sui servizi di finanziamento ai consumatori in virtù della loro rilevanza per il soddisfacimento dei bisogni delle famiglie e alla luce dell'elevato numero di contestazioni che negli ultimi anni hanno caratterizzato questa attività creditizia. L'analisi è stata condotta su un piano macro, attraverso l'osservazione del mercato, e su un piano micro attraverso lo studio di un campione di reclami pervenuti a intermediari finanziari specializzati e banche. Il confronto delle caratteristiche e della natura dei reclami, delle istanze giunte dalla clientela, dei profili di rischiosità dei reclamanti, del ruolo svolto dai consulenti e degli esiti ottenuti ha contribuito a chiarire alcuni comportamenti e a evidenziare alcune distorsioni nell'utilizzo delle procedure di ADR da parte dei clienti e dei propri procuratori.

L'ultima considerazione non deriva dall'analisi svolta ma da una riflessione maturata nel corso del lavoro. La realizzazione della ricerca, oltre a fare riferimento alla letteratura esistente e ai documenti normativi, si è avvalsa in modo rilevante delle esperienze maturate da coloro che gestiscono, con ruoli diversi, le controversie con i clienti. Il tema affrontato è abbastanza delicato e genera, ovviamente, sentimenti e reazioni diversi negli interlocutori con cui ci si è confrontati in questi mesi. All'inizio della ricerca ci si aspettava di trovare posizioni e punti di vista polarizzati, ciascuno originato dal proprio ambito professionale o scientifico. L'esperienza è stata differente e ci ha rivelato una realtà molto differente. Se, normalmente, ottenere i dati è un'operazione difficoltosa e, a volte, vissuta non positivamente da parte degli operatori, nel corso di questa ricerca, invece, si è trovata una proficua collaborazione da parte degli intermediari coinvolti e, soprattutto, un'apprezzabile proattività, generate dall'interesse e dalla volontà di comprendere pienamente le ragioni dei comportamenti dei clienti e dell'evoluzione di questo fenomeno. Si deve sottolineare che, anche i membri dei collegi dell'ABF con cui ci si è confrontati, hanno dimostrato un'oggettiva consapevolezza dell'evoluzione del fenomeno in tutte le sue sfaccettature. A tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione di questo lavoro e che hanno contribuito a sostenerci e arricchirci con suggerimenti, commenti e pazienti discussioni, va la più sentita gratitudine.

© Copyright 2018
ABIServizi

Bancaria Editrice
ABIServizi Spa
Via delle Botteghe Oscure, 4
00186 Roma
Tel. (06) 6767.391-2-3-4-5
Fax (06) 6767.397
www.bancariaeditrice.it
ordiniclienti@abiservizi.it

ISBN: 978-88-449-1159-1

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano
e-mail: autorizzazioni@clearedi.org
sito web: www.clearedi.org.

Grafica e impaginazione: DOC Creativity

La gestione dei reclami in banca

La gestione dei reclami dei clienti è un tema di assoluta rilevanza per le banche e per gli Intermediari Finanziari che deve essere interpretato e gestito in una prospettiva più ampia rispetto a quella normativa e di Compliance.

La gestione dei reclami si fonda su un approccio pervasivo volto a cogliere e ottimizzare le numerose informazioni veicolate dai clienti sulla qualità dei processi, sulla percezione dei comportamenti del personale e sulla propria soddisfazione nella fruizione dei servizi creditizi e finanziari. Questo approccio genera un significativo effetto leva in termini di *Value Creation* e *Customer Retention*.

Il volume parte proprio da queste considerazioni per analizzare le caratteristiche dei reclami e dei ricorsi all'Arbitro Bancario Finanziario e introdurre una logica di gestione proattiva in grado di generare valore partendo proprio da un quadro unitario degli adempimenti normativi e dal rapporto con l'ABF.

In questa prospettiva, sono declinati i profili organizzativi della gestione dei reclami, i processi operativi, i rapporti fra le differenti funzioni aziendali e l'attività di controllo e reporting in grado di valorizzare i contenuti informativi dei reclami e delle decisioni dell'ABF.

Il volume dedica un approfondimento alla gestione dei reclami nel credito ai consumatori attraverso un'analisi in grado di evidenziare le caratteristiche del fenomeno, le modalità comportamentali dei clienti e dei loro consulenti legali e i profili di rischio che devono cominciare a essere considerati nelle valutazioni degli intermediari.

• Collana Banca e Mercati •

La Collana è dedicata principalmente a due filoni: la gestione delle istituzioni finanziarie e il funzionamento dei mercati mobiliari.

Di questi temi affronta essenzialmente i contenuti applicativi, senza rinunciare al rigore dell'indagine e del metodo, proponendo contributi di immediata utilità pratica per la professione bancaria e finanziaria.

La Collana è articolata in 5 serie tematiche:



MANUALI



SAGGI



STRUMENTI



MATERIALI



OSSERVATORI