

Introduzione

Paola Schwizer e Alessandro Carretta

Non sono solo finanziamenti sbagliati o un patrimonio insufficiente a far fallire una banca. A volte, basta una decisione errata presa in silenzio. Il sistema bancario è uno dei settori più rigorosamente regolamentati dell'economia. Le norme mirano a rafforzare la protezione del pubblico, e della clientela delle banche in particolare, contro i rischi legati al fallimento del mercato e all'informazione asimmetrica, e a garantire la stabilità finanziaria, considerata un bene pubblico alla luce della necessità di un sistema di pagamenti efficiente, di un'efficace allocazione delle risorse all'economia reale e delle conseguenze potenzialmente sistemiche di una crisi bancaria. Tuttavia, la continua introduzione di nuove normative, che si è verificata a un ritmo sempre maggiore dopo la crisi finanziaria globale del 2008-2009, non sembra essere stata in grado di cancellare i comportamenti scorretti dalle pratiche bancarie. Poiché l'attività bancaria si basa sulla fiducia dei depositanti e delle altre controparti, una condotta non adeguata da parte degli intermediari finanziari può comprometterne la credibilità con ripercussioni sulla stabilità dell'intero sistema economico. Il Bank Fines Report (2020) evidenzia che solo nel 2020 le banche hanno sostenuto 12,79 miliardi di euro di costi per far fronte alla loro cattiva condotta, e Boston Consulting Group mostra che dall'inizio della crisi finanziaria globale nel 2008, le banche hanno pagato più di 320 miliardi di dollari in multe e accordi legali. Più recenti episodi di rilievo, tra cui la crisi delle banche californiane e il crollo del Credit Suisse nel marzo 2023, sottolineano la natura persistente di questi problemi. Di conseguenza, è cresciuto l'interesse di regolatori ed accademici per la comprensione delle cause e delle conseguenze della cattiva condotta delle banche, nonché per lo sviluppo di strategie efficaci per la sua individuazione e prevenzione.

La regolamentazione bancaria e finanziaria ha introdotto in modo esplicito nel framework normativo il concetto di "*conduct risk*", chiedendo agli intermediari di integrarlo nei propri sistemi di gestione e controllo dei rischi. Infatti, nonostante multe e sanzioni continuino a fungere da deterrente per le condotte scorrette, per mitigare il rischio di cattiva condotta sono necessari anche approcci preventivi che mirino a influenzare direttamente il

comportamento dei singoli operatori delle organizzazioni bancarie e finanziarie (FSB, 2018).

Peraltro, se da un lato il rischio di condotta, come altri rischi nelle attività bancarie, può distruggere valore, in quanto può portare a perdite economiche (ad esempio, le sanzioni imposte dalle autorità di regolamentazione a seguito della non conformità alle norme regolamentari) e reputazionali (ad esempio, un calo della fiducia dei clienti a fronte di un comportamento inadeguato della banca), dall'altro lato gli errori e i comportamenti inadeguati possono essere una preziosa fonte di apprendimento per l'organizzazione e per gli individui: un'efficace "gestione degli errori" contribuisce certamente alla creazione di valore all'interno dell'azienda. Una sana cultura aziendale, guidata da valori di integrità, corretta gestione del rischio e rispetto sostanziale, più che formale, delle norme, può ridurre l'esposizione al rischio di condotta e favorire un "utilizzo" degli errori in un'ottica virtuosa di miglioramento. Nel caso delle banche, si tratta di un percorso appena iniziato e certamente impegnativo: "la condotta e la cultura bancaria sono al centro di una lenta e faticosa battaglia per la verità" (Gruppo dei Trenta, *Banking Conduct and Culture. A Permanent Mindset Change*, 2018).

Il presente Volume, frutto del lavoro di ricerca condotto in collaborazione dagli autori negli ultimi anni, intende esplorare il concetto di conduct risk, nelle sue molteplici definizioni, determinanti e implicazioni economiche e reputazionali.

Il Volume è strutturato come segue. Il Capitolo 1 offre una panoramica introduttiva sul conduct risk, affrontandone anche gli aspetti normativi, e descrive le principali cause e conseguenze dei comportamenti scorretti che banche e altri intermediari finanziari possono adottare, con effetti negativi sia per i clienti sia per l'intero sistema.

Il Capitolo 2 fornisce una dimensione quantitativa del fenomeno, proponendo un'analisi dei costi della cattiva condotta (o *misconduct*) sulla base delle sanzioni comminate a un campione europeo di banche significative nel periodo 2009-2023. I dati sono stati raccolti direttamente dagli autori, considerando le banche oggetto di supervisione diretta da parte della Banca Centrale Europea. L'analisi evidenzia come la distribuzione delle sanzioni, sia per numero che per valore economico, risulti diversa tra i diversi contesti nazionali ed economici, anche per effetto di una non uniforme disclosure dei provvedimenti da parte delle singole Autorità nazionali.

Cause ed effetti del conduct risk sono approfonditi nei due capitoli successivi. Negli ultimi decenni, la misconduct nel settore bancario è stata studiata da due diverse prospettive:

- (i) le determinanti della cattiva condotta;
- (ii) la relazione tra comportamenti scorretti e performance bancaria.

Il presente Volume si inserisce in entrambi tali filoni di letteratura, indagando, in primo luogo, nel Capitolo 3, se la misconduct delle banche sia esacerbata o attenuata da diversi contesti governativi e istituzionali, sulla base della teoria istituzionale che sostiene che le imprese e i loro stakeholder sono significativamente influenzati dal contesto ambientale in cui operano. Poiché l'ambiente in cui vivono ed agiscono i singoli individui condiziona la loro condotta, le banche che operano in un contesto istituzionale più efficiente dovrebbero essere esposte a un rischio di cattiva condotta inferiore rispetto alle altre. Quale ulteriore elemento di approfondimento, si esplora nel Capitolo 3 il ruolo di monitoraggio svolto dai mass media sui comportamenti scorretti delle banche. La ricerca si è basata su un campione di 107 banche sottoposte alla vigilanza della Banca Centrale Europea (BCE) nel periodo 2009-2019. Per supportare l'analisi, è stato costruito un database originale, che include le sanzioni comminate dalla BCE e dalle Autorità Nazionali di Vigilanza (ANV), integrato da articoli di stampa relativi a episodi di misconduct. Poiché l'erosione della fiducia del pubblico nel settore bancario mina la stabilità e l'efficienza dei mercati finanziari, i risultati ottenuti dalla ricerca forniscono suggerimenti utili per salvaguardare l'integrità del sistema bancario e promuovere la stabilità dell'economia nel suo complesso.

La letteratura precedente ha finora analizzato l'impatto della cattiva condotta delle banche sulle loro performance, mentre gli effetti sulla stabilità del sistema e sulla reputazione delle singole imprese appaiono pressoché inesplorati. Il Capitolo 4 si propone di colmare in parte tale lacuna, approfondendo anche le conseguenze reputazionali dei comportamenti illeciti. Si indaga inoltre se l'adozione di strategie ESG da parte delle banche possa contribuire a scoraggiare tali comportamenti, riducendo l'orientamento al breve termine, rafforzando la tutela degli stakeholder e mitigando l'assunzione eccessiva di rischio. A tal fine, è stato esaminato un campione di 400 sanzioni inflitte a 39 banche quotate operanti in 15 Paesi europei, inclusi Svizzera e Regno Unito, nel periodo 2009-2022. I risultati mostrano che una buona performance ESG, soprattutto riguardo alla G di governance, può attenuare le perdite reputazionali conseguenti a episodi di misconduct, suggerendo l'importanza di investire in strategie e azioni ESG ai fini della prevenzione del rischio reputazionale.

La prevenzione del conduct risk presuppone anche di dedicare attenzione alla cultura aziendale e alla governance.

Il Capitolo 5 approfondisce il ruolo delle culture nazionali e di quelle delle singole organizzazioni quali determinanti di condotte scorrette.

Le culture nazionali influenzano in modo profondo e spesso sottovalutato il modo in cui le organizzazioni percepiscono e gestiscono il rischio e reagiscono agli errori. Ciò va tenuto presente, in particolare, nei gruppi bancari

che hanno una dimensione internazionale. Le stesse autorità europee di supervisione devono prestare attenzione – sia nel comporre e gestire i propri gruppi di lavoro sia nell'impostare e condurre le proprie attività di controllo nei confronti di istituzioni finanziarie di diversi paesi – alla country culture, che può notevolmente influenzare la percezione degli errori e della misconduct e le conseguenti reazioni dell'organizzazione. Le organizzazioni – soprattutto quelle di complessità e/o dimensioni elevate, come molte istituzioni finanziarie – sono inoltre spesso attraversate da una pluralità di culture, o meglio di subculture. Queste subculture si sviluppano in gruppi significativi di individui all'interno dell'organizzazione, e possono riflettere visioni del rischio di misconduct e comportamenti di fronte agli errori anche profondamente differenti. Occorre quindi ripensare l'approccio alla misconduct in termini dinamici e adattivi in una prospettiva anche culturale. Le organizzazioni sono chiamate a sviluppare una consapevolezza diffusa della cultura nazionale e aziendale, delle eventuali subculture interne, spesso portatrici di visioni divergenti sul rischio, che devono essere finalizzate al governo efficace del conduct risk.

Il Capitolo 6 propone alcune linee guida di comportamento per i membri degli organi apicali delle banche e il top management, volte a prevenire i rischi di condotta mediante una pluralità di strumenti e approcci, riconducibili in estrema sintesi ai due ambiti della governance e della cultura del rischio. L'analisi proposta evidenzia come le scelte di disegno e di funzionamento del sistema di corporate e internal governance influiscano sul modo con il quale gli organi di governo e gestione assumono le decisioni e affrontano i rischi che ne conseguono, anche per prevenire e correggere eventuali debolezze, quali l'assunzione eccessiva di conduct risk e la misconduct. Si sottolinea inoltre l'importanza di un'attenta definizione e gestione della cultura organizzativa da parte del vertice, posto che la cultura dei rischi e i comportamenti individuali e collettivi nei confronti della misconduct sono espressione della cultura aziendale della banca.

Molti dei temi oggetto del Volume sono stati discussi negli ultimi due anni nell'ambito di convegni scientifici nazionali e internazionali e alcuni spunti hanno portato alla pubblicazione di paper accademici sul tema in riviste internazionali. Le ricerche condotte hanno beneficiato dei contributi finanziari erogati da SDA Bocconi School of Management, Area Finance, nel 2024, per il progetto "Taste of your own medicine: Bank Misconduct, Customers' Reaction and the Mitigant Role of Environmental Context ESG Strategies", e dall'Ateneo di Parma per gli anni 2024-2026, per il progetto "Bank Misconduct, Country Governance and ESG performance".

Grazie a tale supporto ed alla collaborazione di un ampio network di ricercatori dedicati al tema del conduct risk e della misconduct, è stato possibile esplorare vari aspetti del fenomeno e proporre anche soluzioni utili per le

istituzioni, i policy makers, le autorità di regolamentazione e supervisione, le banche e gli altri operatori del settore, contribuendo così a migliorare la cultura dell'etica e della correttezza. La lotta alla misconduct richiede infatti uno sforzo collettivo, i cui risultati portano benefici all'intero sistema economico e finanziario.

