

La fiducia nel sistema finanziario tra norme e comportamenti: una sfida ancora da vincere

Finance, compliance and ethics: between regulation and behaviours

Se è vero che la crisi è dipesa anche da comportamenti non integri di persone e organizzazioni, nuove regole non sono però sufficienti e neppure nuove strutture di controllo. Sarà importante affermare e diffondere una cultura della compliance, che guidi chiaramente le azioni e le decisioni delle persone, ma sarà cruciale anche la scelta dello stile di vigilanza che adotterà l'Unione bancaria per orientare in modo corretto ed efficace le relazioni tra controllori e controllati e i relativi comportamenti.

Alessandro Carretta

Presidente Accademia Italiana di Economia Aziendale

After the crisis, it is necessary to promote in organizations a compliance culture in order to guide management behaviours. But also the choice of the supervision style by the Banking Union will be crucial in order to properly and effectively orient the relations between supervisors and supervised subjects.

1 Premessa

Di recente è uscito negli Stati Uniti il libro di Greg Smith (*Why I left Goldman Sachs*), già vice President della divisione derivati di Goldman Sachs, che il giorno delle sue dimissioni, nel marzo del 2012, ha fatto outing denunciando sulla stampa un «clima lavorativo tossico e distruttivo» e il fatto che «l'interesse dei clienti è sempre più marginale nelle azioni della società, che pensa solo a fare soldi».

Niente di nuovo: nel lontano 1987 è stato pubblicato, con un discreto successo anche di vendite, il libro *The complete book of Wall Street ethics*, di Jay L. Walker, circa 150 pagine, costo 9,95 dollari, composto di pagine bianche, solo pagine interamente bianche.

Cosa è cambiato dopo questi 25 anni? Forse poco o niente, forse tutto. Ma in ogni caso mai come ora il sistema finanziario è stato così al centro del dibattito sul suo ruolo nello sviluppo economico, sulle sue responsabilità specifiche nella crisi economica – connesse a una regolamentazione inadeguata, a eventi esterni non controllabili/imprevedibili, ma anche ad azioni sbagliate – sugli effetti provocati sul benessere di Stati, istituzioni, impre-

se, famiglie, sulla perdita, forse non irrimediabile ma certo spaventosa, di credibilità e reputazione che ne è conseguita. Il sistema finanziario e le banche sono ben lontane dai primi posti delle classifiche internazionali sulla reputazione e credibilità di settori e imprese.

Ma cosa si aspetta l'economia dal sistema finanziario? La finanza è essenziale per il funzionamento dell'economia reale. Essa resta in linea di principio uno strumento delle forze del bene e non del male. È curioso come intorno a questo semplice concetto vengano scritti libri e prese posizioni autorevoli. Robert Shiller, professore a Yale, ha scritto nel 2012 un libro di quasi 300 pagine intitolato *Finance and the good society*, nel quale mette in rilievo con un approccio didascalico il ruolo positivo di tutti gli attori chiave del sistema finanziario, che costituisce una costruzione straordinaria senza la quale il mondo sarebbe decisamente peggiore. Il compito del sistema finanziario e di tutti i suoi stakeholder sarebbe perciò quello di correggere la natura umana, che ha i tratti dell'irrazionalità.

Il tema del comportamento dei sistemi finanziari in occasione delle crisi sistemiche è complesso e può essere affrontato da

Keywords: regolamentazione, compliance, sistema finanziario

Jel codes: G18, G28

Testo dell'intervento alla Tavola rotonda svoltasi in occasione del Convegno «Compliance in Banks 2012 - Verso il nuovo sistema dei controlli», ABI, Roma, 8 e 9 novembre 2012.

molteplici punti di vista, con ricorso a modelli interpretativi, risorse e informazioni molto diverse. La Bank of England si è avvalsa qualche anno fa della consulenza di Lord Robert May, biologo di Oxford e noto esperto della diffusione di malattie infettive, per valutare preventivamente gli effetti delle crisi finanziarie e prevederne lo sviluppo nel sistema finanziario britannico.

Andrew Haldane, il direttore del nucleo di stabilità finanziaria alla Bank of England, parla addirittura di «ripensare il network finanziario», per avviare una nuova modalità interpretativa del suo funzionamento, specie sotto stress, in condizioni di crisi, in stretta analogia con quanto avvenuto, ad esempio, nel campo della diffusione della Sars (sindrome acuta respiratoria), nella prospettiva di una struttura finanziaria assimilata a un «sistema complesso adattivo» (Cas, Complex Adaptive System) in grado di adattarsi e cambiare in seguito all'esperienza maturata reagendo alle sollecitazioni dell'ambiente, nel quale peraltro la crescente complessità e la progressiva omogeneizzazione delle caratteristiche costituiscono fattori di fragilità.

Nature, forse la più importante rivista al mondo di scienze e medicina, ha ospitato nel gennaio del 2011 un dibattito su questo tema («Ecological models can be used to guide economic policy - but should they?»).

Questi studi sono sicuramente suggestivi e utili, ma non sufficienti, a mio parere, ad approfondire le implicazioni e le reali cause del fenomeno e di cogliere in pieno il ruolo delle istituzioni e delle persone (il capitale umano).

In altre parole, questa impostazione del fenomeno rischia di impoverire e per certi versi di fuorviare, se lasciata «sola», il dibattito, nella direzione di un determinismo un po' meccanico (modelli causa-effetto, con l'azienda vista come una black box e l'uomo come un ingranaggio inconsapevole).

Ecco cosa dice la Commissione nazionale d'inchiesta sulle cause della crisi economica e finanziaria negli Stati Uniti, nel suo report pubblicato nel gennaio 2011: «noi concludiamo che la crisi era evitabile. Essa è stata il risultato di azioni e inerzie umane, non di eventi esterni (Mother Nature) ineluttabili o di modelli quantitativi/infor-

matici «impazziti». I protagonisti della finanza e i controllori hanno ignorato ogni possibile avvertimento e hanno mancato nell'interrogarsi, nel rispondere, nel gestire i rischi. Il loro è stato un grave errore, non un'esitazione. Come dice Shakespeare, la responsabilità non è nelle stelle ma in noi».

Certamente ci sono state gravi discontinuità nell'accountability e nell'etica delle organizzazioni, che sono dipese da comportamenti individuali e da comportamenti collettivi (di gruppi di persone e di organizzazioni).

Non si tratta di una prospettiva nuova. Già nell'importante documento *Compliance and the compliance function in banks*, pubblicato dal Comitato di Basilea nell'aprile del 2005, si affermava che «La compliance parte dal vertice aziendale (Compliance starts at the top). Essa si dimostrerà più efficace se collocata in una cultura bancaria che privilegia standard di onestà e integrità. La compliance dovrebbe essere parte della cultura di un'organizzazione».

Allora, che cosa ha impedito la diffusione di concreti standard di onestà e integrità?

2 Responsabilità individuali o carenze nei controlli?

In occasione della 82ª assemblea annuale della Bis, tenuta a Basilea il 24 giugno 2012, si è discusso ampiamente, nel tradizionale seminario della Fondazione Jacobsson, delle carenze della regolamentazione e delle responsabilità del sistema finanziario nella crisi. I temi dibattuti sono i soliti e riguardano anche proposte più o meno note di miglioramento dei controlli a tutti i livelli.

Anche il Var è sotto processo. Morgan Stanley ha da poco modificato i propri modelli di valutazione del rischio, assumendo posizioni più prudenti (che richiedono quindi un minor assorbimento di capitale), grazie semplicemente a una modifica del proprio modello Var, tarato ora su un tracking storico di dati di un anno (invece dei 4 anni della versione precedente), suscitando dibattito e critiche tra gli addetti ai lavori.

Ma, come ha sottolineato anche il governatore Visco nel suo intervento a Basilea, «le regole da sole non bastano» (rules alone are not enough).

Occorre prestare attenzione ai comportamenti sia dei soggetti vigilati che degli organi di controllo.

Dal primo punto di vista si sta diffondendo anche nel sistema finanziario l'ipotesi delle «mele marce», pochi individui nelle organizzazioni che con comportamenti scorretti rischiano di contaminare tutta l'azienda. Addirittura si arriva ad attribuire all'azione di individui affetti da disordini mentali anche gravi (si veda il recente libro *Corporate psychopaths* di Clive R. Boddy, edito da Palgrave) i comportamenti inadeguati delle aziende.

Questa impostazione non mi convince. La reputo una posizione pericolosa, che può generare alibi tali da rendere il fenomeno ancora più preoccupante.

Sovente i comportamenti non compliant non scaturiscono da un'inadeguata integrità a livello personale o dalla «naturale» propensione individuale ad azioni non compliant, ma dall'influenza di fattori esogeni, ambientali e aziendali, che alterano una corretta conversione dei valori individuali in atteggiamenti e azioni.

Come è noto, nel caso di Jerome Kerviel, il trader della Société Générale scoperto all'inizio del 2008 per una perdita stimata in 5 miliardi di dollari, vi è stata l'assenza di un supervisore diretto per gran parte del 2007; il nuovo supervisore, poi nominato, non aveva alcuna esperienza sull'attività svolta da Kerviel; prima che fosse scoperto, le sue azioni hanno provocato segnali di alert nei sistemi di controllo della banca 75 volte.

Le persone in genere sanno cosa è giusto o sbagliato ma spesso nelle organizzazioni si creano condizioni connesse al funzionamento di gruppi (groupthinking), alla distorsione di meccanismi operativi (incentivi), al frazionamento delle responsabilità («non dipende certo da me»...) che rendono quasi impossibile all'individuo (o certamente molto difficile) prendere decisioni considerando alternative a certi comportamenti che si rivelano lontani da standard di integrità. Si veda al riguardo la sintesi della deposizione di Kweku Adoboli, trader di Ubs (27 anni, coadiu-

vato da un collaboratore di 3 anni più giovane) che ha causato una perdita di 2,3 miliardi di dollari, pubblicata sul Financial Times del 27 ottobre di quest'anno: «mi sono chiesto come potevo aiutare la banca che stava soffrendo la crisi; la banca per me è la mia famiglia, lavoravo 12-15 ore al giorno...».

Nel consolidamento di valori e nella diffusione di comportamenti integri è implicita la presenza di relazioni oneste e di fiducia tra le persone.

Un importante manager americano Chris Begley, nel libro *Above the Board* (il cui sottotitolo è «Come Ceo etici creano imprese oneste», Mc Graw Hill, 2009) racconta di un aneddoto del quale è stato protagonista, in occasione della sua visita alla borsa di Wall Street. Begley, daltonico, invitato ad avviare la giornata borsistica premendo il tasto di avvio delle contrattazioni, di un particolare colore, si trovò in grave imbarazzo. Una sua esitazione avrebbe provocato un ritardo nell'ora di apertura con conseguenze sulla regolarità del mercato. Disse allora alla persona a lui più vicina nel gruppo: «aiuto! sono daltonico: quale tasto devo premere?». La persona chiamata in causa glielo indicò e tutto iniziò regolarmente. Begley riassume il tutto:

- ho dovuto riconoscere di aver bisogno di aiuto;
- un'altra persona si è dichiarata disponibile ad aiutarmi;
- io le ho dato fiducia.

Le persone vanno accompagnate e aiutate: ci vogliono supporti organizzativi. L'onere della motivazione a un comportamento integro deve spostarsi dall'individuo all'organizzazione.

La «traduzione» della compliance in comportamenti passa quindi certamente da una valutazione individuale, che risulta peraltro sempre inserita in un contesto sociale.

L'integrità è come un muscolo, va allenata. In questo senso norme dettagliate e chiare, che non lasciano spazio a equivoci, di tipo procedurale e organizzativo più che di tipo sostanziale, potrebbero aiutare, specie in contesti dove la cultura della compliance è più labile. Ma certo il rischio che si corre in questo caso è quello di una sovraregolamentazione, che può avere effetti secondari non desiderati.

3 Dalle norme ai valori: rendere «conveniente» la compliance per le persone

Un conto è la compliance formale (aderenza alle norme), un conto è la compliance sostanziale, cioè il mantenimento di comportamenti coerenti con le finalità e lo spirito delle norme, che possono derivare da un frame normativo esterno (ad esempio, il Tub) o da codici di comportamento aziendali o addirittura individuali.

Dal punto di vista organizzativo è la cultura aziendale che può svolgere un ruolo importante nel consolidamento di comportamenti compliant nelle istituzioni finanziarie.

La cultura è l'espressione, attraverso manifestazioni e valori più o meno evidenti, della storia e delle esperienze aziendali; contemporaneamente essa orienta i comportamenti correnti e la stessa strategia dell'impresa, proponendo e diffondendo all'interno dell'organizzazione approcci sperimentati ed efficaci per la soluzione dei problemi della vita aziendale.

Non si tratta quindi di accostare alla cultura aziendale «corrente» una cultura parallela, magari minoritaria, orientata alla compliance ma di ispirare ai principi di compliance la cultura aziendale nel suo complesso.

Una cultura aziendale ben governata e orientata alla compliance tiene insieme l'azienda, specie laddove la normativa è improntata a principi di carattere generale e la flessibilità dell'organizzazione comporta un'elevata destrutturazione dei compiti delle persone. In questo contesto è la cultura che indica la «via maestra».

I comportamenti compliant non costituiscono un obiettivo fine a se stesso, «distante», per contenuto, modalità e tempi di realizzazione e revisione, dagli obiettivi di business, ma concorrono alla stabilizzazione, su un orizzonte temporale non breve, del valore aziendale complessivo, attraverso il contributo alla reputazione della banca e alla fiducia del pubblico.

Risulta fondamentale assicurare un bilanciamento a livello personale e organizzativo tra i benefici e i costi della compliance, diffondendo la convinzione che aderire alla compliance significa avere vantaggi e soddisfazioni più che

evitare danni e punizioni. Compliance non deve evocare solo disciplina ma anche e soprattutto orientamento a valori positivi individuali, che devono risultare allineati a quelli dell'impresa bancaria. L'integrità non può essere solo un costo. Occorre raccontare in azienda storie di integrità di successo.

Più in generale occorre impostare un piano di azione culturale rivolto all'integrità.

Cambiare la cultura è difficile e richiede tempi lunghi e risorse adeguate: occorre essere consapevoli che la cultura corrente dell'impresa bancaria, che riflette «ciò che ha funzionato davvero in passato» e cioè i valori che sono risultati fino a quel momento decisivi per avere successo, fa resistenza e mette in campo un forte istinto di sopravvivenza, che ostacola la diffusione della nuova cultura, anche perché cambiare la cultura può comportare l'alterazione degli equilibri di potere (e talvolta di benessere individuale... «abbiamo sempre fatto così») preesistenti.

Il piano di azione culturale deve adottare un approccio sistemico per tenere conto del fatto che i comportamenti delle persone sono influenzati da fattori diversi, quali le capacità individuali, la motivazione e il contesto, oltre che dalla cultura aziendale.

Una corretta applicazione del piano, che deve essere coordinato con gli altri strumenti organizzativi e di mercato disponibili per orientare le azioni e decisioni delle persone, assicura che queste ultime ricevano segnali forti e chiari su ciò che è considerato corretto e giusto e previene comportamenti sbagliati.

Cambiare la cultura è difficile, perché si devono cambiare gli assunti di base che governano il funzionamento delle organizzazioni. Si pensi ad esempio all'orizzonte temporale di riferimento (se impera un orientamento al breve o brevissimo termine, è più difficile evitare comportamenti opportunistici); alla ricerca, oppure no, di un adeguato grado di condivisione all'interno dell'organizzazione per la presa di decisioni importanti; al rapporto tra propensione all'esplicitazione degli errori compiuti nell'organizzazione e capacità di apprendimento di quest'ultima; al giudizio sociale in merito a coloro che denunciano episodi e comportamenti scor-

retti; all'attribuzione di responsabilità individuali piuttosto che sociali.

A quest'ultimo proposito ha fatto notizia il caso recente di una comunità Amish, a Sugarcreek nell'Ohio, che ha chiesto alle autorità di «perdonare» un broker della comunità, che ha usato un Ponzi Scheme per dissipare i risparmi dei membri della stessa comunità, la quale sta facendo una colletta per rimborsare creditori «esterni» eventualmente coinvolti dalle attività illecite del broker.

L'efficacia del cambiamento culturale presuppone infine che le persone abbiano «fatto uso» della cultura medesima, adottando comportamenti ispirati ai valori aziendali, trasmettendo al mercato il valore dell'identità dell'azienda, mettendo cioè in atto le valenze positive della cultura. Occorre liberare «energia etica» in azienda e legarla al successo dell'impresa e delle persone.

4 Conclusioni

L'Unione bancaria costituisce oggi certamente una prospettiva importante per rispondere alle inadeguatezze della regolamentazione messe in luce dalla crisi.

Se è vero che la crisi è dipesa, in tutto o in parte almeno, da comportamenti non integri di persone e organizzazioni, nuove regole non sono però sufficienti e neppure nuove strutture e istituzioni di controllo.

Anche il comportamento degli organi di controllo è rilevante.

Oggi si comincia a parlare di behavioral regulation (si veda l'articolo di Robert Grosse sul n. 1 del 2012 del *Journal of*

financial regulation and compliance), cioè dell'esigenza che la regolamentazione tenga in conto i profili comportamentali dell'attività delle istituzioni finanziarie e degli organi di controllo, che hanno adottato finora, pur nel frame della legislazione comunitaria e degli orientamenti sovranazionali, stili di vigilanza differenti e protocolli relazionali con i soggetti vigilati altrettanto diversi. Anche questa prospettiva di analisi può contribuire a spiegare le resistenze di alcuni paesi all'adozione di un approccio unitario di vigilanza.

L'equilibrio tra uniformità «europea» della supervisione e dei controlli e varietà dei contesti «nazionali» dal punto di vista delle regole e delle caratteristiche dei sistemi finanziari non può essere dato come scontato e acquisito e anzi costituisce un obiettivo intermedio per il raggiungimento di una efficace vigilanza europea.

In questa prospettiva la scelta dello stile di vigilanza adottato nell'Unione bancaria sarà cruciale per orientare in modo corretto ed efficace le relazioni tra controllori e controllati e i relativi comportamenti, in un campo di gioco competitivo davvero uguale per tutti.

In conclusione, i comportamenti sono importanti e probabilmente decisivi nella costruzione di una cultura dell'integrità all'interno del sistema finanziario utile a riportare elevata la fiducia del mercato.

Serve un'adesione delle persone: le norme da sole sono poco utili e non decisive per cambiare i comportamenti. Ma le persone vanno accompagnate e allenate: individuo, organizzazioni e autorità di controllo condividono in prospettiva la responsabilità di una maggiore integrità, che è fondamentale per uno sviluppo sano del sistema finanziario e un suo contributo virtuoso all'economia. ■