

Introduzione

La discussione sul tema della cultura del rischio e più in generale della cultura d'azienda sta diventando un argomento centrale che è stato alimentato dalle diverse crisi finanziarie e dall'analisi delle sue molteplici cause. Tale analisi, così come evidenziato dal Vicedirettore della Banca d'Italia¹, ha fatto emergere da un lato “(...) *diverse lacune nella regolamentazione internazionale riguardanti sia l'apparato macroprudenziale sia il sistema complessivo di incentivi alla corretta assunzione dei rischi da parte delle banche (ad esempio, eccessivo affidamento su modelli interni, insufficienti requisiti patrimoniali e di liquidità, scarsa attenzione ai meccanismi di remunerazione) (...)*”, dall'altro, evidenti numerose disfunzioni nei meccanismi di governo delle banche, che impongono profondi interventi nella governance aziendale ed un sostanziale ripensamento e rafforzamento dell'attività di vigilanza. Ne è conseguito che la volontà e la necessità di reagire alla crisi ha determinato profonde modifiche nel quadro regolamentare nella piena consapevolezza che una sana cultura del rischio contribuisce sia a promuovere la dialettica tra i componenti degli organi apicali e tutti gli *stakeholders* che ad assicurare un'assunzione dei rischi consapevole e prudente, in un'ottica di lungo periodo. Essa è determinante per la salvaguardia della buona reputazione degli intermediari e contribuisce a mantenere la fiducia del pubblico nel sistema finanziario. Ne consegue che il contesto nel quale operano attualmente gli istituti di credito è caratterizzato da un'elevata e crescente complessità derivante dalle molteplici attività svolte, dai mercati in cui operano, dall'eterogeneità degli interlocutori con i quali si relazionano e dal particolare contesto congiunturale. Infatti, nel corso degli ultimi venti anni, la crescente complessità del sistema finanziario, la necessità di tutelare il risparmio pubblico e la sempre maggiore internazionalizzazione degli operatori hanno contribuito, ancora una volta, alla definizione di un quadro regolamentare sempre più articolato ed accurato. In questi termini, complessità e internazionalizzazione rappresentano fattori competitivi determinanti per gli operatori finanziari, anche se rendono inevitabilmente sempre più fitta la rete di collegamenti tra di essi. Conseguentemente, la non ottemperanza alle regole da parte di un unico intermediario di dimensioni rilevanti, può, con un elevato grado di pro-

¹ Angelini P., *La cultura del rischio - Università Cattolica del Sacro Cuore*, 15 ottobre 2021.

babilità, non solo inficiare il funzionamento di tutto il sistema finanziario ma contagiare anche l'economia reale. Pertanto, la sempre maggiore necessità di prevenire tali situazioni ha portato alla ridefinizione, da un lato, delle regole, e dall'altro, di quelli che sono gli obiettivi, la struttura e l'organizzazione di chi deve accertarsi che queste siano seguite. Si può, quindi, comprendere come la struttura della regolamentazione e l'assetto della vigilanza siano stati pensati e ridefiniti anche al fine di influenzare in maniera positiva e significativa la *governance* degli intermediari. La volontà di intervenire sulla *governance* aziendale è giustificata anche dal fatto che tra le determinanti dei casi di crisi sono stati spesso individuati vertici aziendali non attivamente coinvolti nella gestione, scarsamente consapevoli dei rischi assunti e non in grado di garantire sistemi di controllo interni caratterizzati da autorevolezza e indipendenza di valutazione nonché efficaci. In questo contesto, come evidenziato dalle stesse autorità di vigilanza: “(...)le disfunzioni si sono manifestate con intensità maggiore laddove alla debolezza del quadro normativo si è associato un approccio di supervisione poco intrusivo (*light touch*) (...)”². I cambiamenti regolamentari hanno interessato non solo i mercati domestici ma anche quelli internazionali, con provvedimenti che, inevitabilmente, hanno finito con il produrre conseguenze tangibili sull'intero sistema finanziario. L'imponente produzione normativa è stata quindi sollecitata, come evidenziato sia dagli innumerevoli scandali finanziari e sia dalla conseguente necessità di fornire fiducia e stabilità al sistema di mercato, attraverso una crescente enfasi sulla conformità alle norme e sui comportamenti eticamente corretti, con il principale obiettivo di preservare l'immagine della banca dai rischi di carattere reputazionale. Dall'inizio della crisi finanziaria, l'Unione europea e i suoi Stati membri hanno attuato una profonda revisione della regolamentazione bancaria e della vigilanza nel settore. L'UE ha avviato riforme per attenuare l'impatto dei potenziali dissesti bancari, nell'intento di creare un sistema finanziario più sicuro, più sano, più trasparente e più responsabile e che sia “al servizio” dell'economia e della società nel suo complesso. Per aumentare la resilienza delle banche e per attenuare l'impatto dei loro potenziali dissesti, sono state adottate nuove norme sui requisiti patrimoniali per le banche e sul risanamento e la risoluzione delle crisi bancarie, dando avvio all'unione bancaria Europea. Il documento del Comitato di Basilea sull'attività di compliance nelle banche, si inquadra perfettamente in tale contesto evolutivo, rappresentando il più rilevante e qualificato contributo al dibattito scaturito nel sistema bancario internazionale sul tema della individuazione dei nuovi modelli per la gestione del rischio di compliance. Esso introduce nell'organizzazione bancaria una funzione indipendente, destinata all'identificazione, valutazione e al monitoraggio del rischio di non conformità; vale a dire del rischio di incorrere in danni economici e reputazionali, derivanti dalla non conformità a norme, regolamenti o codici di condotta. La “nuova” disciplina della compliance è, dunque, parte integrante del nuovo quadro dei controlli prudenziali, volto a promuovere il confronto e il dialogo fra banche e autorità di vigilanza, riguardo ai rischi reputazionali

² Angelini P., 2021.

e di non conformità e sui presidi patrimoniali e organizzativi ritenuti adeguati a fronteggiarli. Ne consegue che gli assetti organizzativi e di governo degli intermediari assumono un'importanza strategica e devono essere tali da realizzare gli interessi dell'impresa e assicurare condizioni di sana e prudente gestione e conseguentemente la stabilità del sistema finanziario nel suo complesso. Infatti, l'orientamento dell'attività di controllo dell'autorità di vigilanza è sempre più volto a ridurre il peso delle prescrizioni normative e a valorizzare, contestualmente, gli strumenti di supervisione orientati al mercato e incentrati su una crescente responsabilizzazione degli intermediari stessi. Le finalità sottese al controllo prudenziale vanno ravvisate, dunque, nella volontà di "rafforzare il legame tra il profilo di rischio di un intermediario, i suoi sistemi di gestione e di mitigazione dei rischi e il suo capitale. Numerose verifiche empiriche suggeriscono che le politiche di vigilanza più efficaci, nel raggiungimento della stabilità e di elevati livelli di performance, sono quelle che stimolano alla predisposizione di meccanismi di controllo interni. Di conseguenza, la continua crisi ha evidenziato come il combinato di carenze nello strumentario del risk management, le distorsioni nei sistemi di remunerazione nonché inadeguatezze della governance abbiano determinato un "circolo vizioso" che ha portato le banche all'assunzione di rischi sempre crescenti. La governance e il sistema dei controlli interni degli intermediari finanziari sono dall'inizio al centro del dibattito, per comprendere se le lacune e le inefficienze riscontrate in questi ambiti hanno contribuito a determinare la situazione di crisi o a ritardare l'adozione di tempestive misure correttive. Si apre il dibattito sulla convinzione o meno della stabilità del nostro sistema finanziario e delle singole banche e sull'esigenza di rivedere le regole in materia di governance e di sistema dei controlli interni delle banche. Una sana cultura del rischio è parte centrale di un buon governo societario e diviene, ancora più cruciale in presenza di cambiamenti di contesto rapidi e rilevanti che espongono gli intermediari a rischi nuovi e possono aumentare l'esposizione ai rischi già noti. Una sana cultura del rischio permette all'intermediario di garantire una gestione prudente. È indubbio, come affermato da tempo dalla autorità di vigilanza che " (...) *i recenti casi di turbolenza finanziaria hanno messo, tra l'altro, fortemente alla prova la capacità delle banche di gestire efficacemente le diverse tipologie di rischi e di reagire prontamente a situazioni di criticità che interessino in modo pervasivo i mercati finanziari. In tale contesto è emerso con chiarezza che assetti di governo efficienti, funzioni manageriali e, soprattutto, di controllo autorevoli, attive e indipendenti, consentono di evitare o limitare le perdite conseguenti a situazioni di crisi intense e diffuse (...).*"³

³ Tarantola A.M., *Il sistema dei controlli interni nella governance bancaria*, 2008.