

Una condotta d'affari irreprensibile da parte degli istituti finanziari riveste un'importanza sempre maggiore. Di fondamentale importanza sono la cultura aziendale e l'attività di gestione del rischio degli istituti. La FINMA interviene in caso di concrete prassi scorrette e chiama anche singole persone a rispondere del proprio operato. All'occorrenza avverte a titolo preventivo gli assoggettati alla vigilanza.

Il settore finanziario è basato sulla fiducia probabilmente come nessun altro ramo economico. Data a lungo per scontata, negli ultimi anni la fiducia nel settore si è considerevolmente ridimensionata, in gran parte sulla scia della crisi finanziaria scoppiata a partire dal 2008. In tempi più recenti, a mettere in dubbio questa fiducia sono stati problemi ricorrenti nella condotta d'affari di molti istituti finanziari.

Negli anni successivi alla crisi finanziaria sono stati riscontrati numerosi esempi di simili prassi operative inaccettabili. Anche le banche svizzere sono risultate direttamente coinvolte. Esempi a tale riguardo sono speculazioni errate di natura fraudolenta compiute da un *trader* a Londra, interventi non autorizzati per influenzare le quotazioni borsistiche dei valori mobiliari, concorso penale in reati fiscali all'estero, nonché manipolazioni su tassi d'interesse di riferimento e nel commercio di valute.

### Cause della prassi scorretta di molti istituti finanziari

Da un'analisi del comune denominatore di questi casi, si osserva la presenza di una cultura aziendale basata su incentivi errati, eccessivamente orientata al conseguimento di utili e alle componenti salariali variabili, tanto da far scivolare in secondo piano gli interessi dei clienti. Inoltre, le prassi di individuazione e gestione dei rischi nell'ambito della prassi operativa risultavano assenti o comunque carenti. In tale ambito, da un lato può trattarsi di rischi che si concretizzano a seguito della violazione delle regole di condotta, dall'altro possono configurarsi rischi che, benché non contemplati a livello normativo, risultano tuttavia rilevanti sul piano operativo.

### Requisiti per una condotta corretta

Al fine di contenere il pericolo di una condotta scorretta, in generale devono risultare adempiuti diversi requisiti preliminari: innanzitutto, la direzione aziendale deve svolgere in maniera consona il proprio ruolo di esempio, e l'azienda non può anteporre la massimizzazione degli utili agli interessi dei clienti. Inoltre, i sistemi di incentivazione non devono favorire condotte inadeguate e le aziende sono chiamate a individuare possibili focolai di pericolo a livello interno. È inoltre opportuna l'emanazione di direttive e regolamenti interni volti al contenimento dei rischi. La condotta auspicata deve essere oggetto di un'opportuna formazione e gli istituti sono chiamati a controllare in maniera rigorosa che le direttive vigenti siano ottemperate con la massima coerenza. La sezione competente della *compliance* deve quindi configurarsi come un'istanza di controllo di rilevanza primaria, dotata di poteri attuativi. A carico di un'eventuale condotta scorretta devono essere inflitte incisive sanzioni a livello interno.

### Funzione di esempio della direzione aziendale

Il ruolo di esempio della direzione aziendale in tutte le questioni concernenti una corretta prassi operativa è di centrale importanza. Al riguardo, il *top management* alle parole deve effettivamente far seguire i fatti. All'interno degli istituti deve essere chiaro che gli utili conseguiti in modo scorretto o non etico non sono auspicati e non si traducono in riconoscimenti di alcun tipo.

### **Segnale lanciato attraverso i sistemi di remunerazione**

Altrettanto importanti sono i giusti incentivi, anche quelli per il *top management* stesso. Non devono essere debitamente ricompensati soltanto i puri parametri di *performance*, gli afflussi di nuovi fondi o gli utili conseguiti, ma anche i comportamenti corretti, l'individuazione dei rischi, una gestione di questi ultimi improntata alla cautela, nonché i controlli interni effettuati in maniera professionale. Le remunerazioni del *top management* devono rispecchiare durevolmente le responsabilità, sia assunte che non assunte in termini reali, ed esprimere un chiaro segnale non solo verso l'alto sotto forma di aumento del salario e della retribuzione variabile, bensì anche verso il basso come limitazione della remunerazione.

### **Miglioramento nelle prassi di individuazione e sanzionamento dei comportamenti scorretti**

Alla luce dei costanti progressi tecnologici, le condotte d'affari scorrette risultano continuamente più rischiose. La crescente trasparenza nell'era digitale consente di portare alla luce, prima o poi, le prassi scorrette e di infliggere le conseguenti sanzioni.

In presenza di concrete prassi scorrette, la FINMA interviene con apposite misure correttive. Nell'ambito del margine di manovra previsto dalla legge, con frequenza sempre maggiore essa chiama anche singole persone a rispondere del proprio operato e nei casi più eclatanti di condotte poco consone non si esime parimenti dall'imposizione di divieti di esercizio della professione.

Se la FINMA riconosce che un problema non costituisce un caso isolato, bensì riguarda più istituti del settore finanziario, provvede ad avvertire a titolo preventivo gli assoggettati alla vigilanza. In una prospettiva futura, la FINMA attribuirà al rispetto delle regole di condotta una rilevanza ancora maggiore che in passato.

### **Responsabilità degli istituti**

In ultima analisi, la chiave di volta per evitare eccessi di regolamentazione e misure repressive è insita negli istituti finanziari stessi. Questi ultimi devono riconoscere che sono parte di un sistema globale che funziona soltanto in presenza di un consenso di base da parte della società.