

Etica e rischio etico in banca: alcune riflessioni

Marco Di Antonio*

Sommario: 1. Attualità del tema – 2. Il banking come settore eticamente sensibile – 3. Gli impatti gestionali dell’etica bancaria e il rischio etico – 4. Individuazione del rischio etico: definizione e contenuti – 5. Focus: le teorie etiche – 6. Individuazione del rischio etico: ambito di analisi – 7. Focus: le trappole etiche - 8. Conclusioni - Bibliografia

Abstract

The banking sector is highly exposed to ethical risk, as the Great Financial Crisis and the numerous financial scandals have highlighted. The topic is difficult to analyse because the definition of what is moral and what is not depends on the religion, the national culture, the historical period of time and the ethical theory of reference: kantianism is different from utilitarianism and from ethics of virtues. The moral principles that guide the human behaviour in the domain of business may be different from those prevailing in the family relationships or in the social context. Consequently, there is not wide consensus about the definition of ethical risk. Luckily, to a great extent it overlaps with other risks of the banks. The analysis, measurement and management of these other risks could be sufficient to reduce ethical risk.

Key words: banche, etica bancaria, rischio etico

1. Attualità del tema

“In the past, business ethicists paid comparatively little attention to finance, perhaps because it was thought to be ethically unimportant or uncontroversial, technically too challenging, or just plain uninteresting...However, the global financial crisis (GFC)

* **Marco Di Antonio**, Professore Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari, Dipartimento di Economia Università degli Studi di Genova. E-mail: marco.di.antonio@unige.it.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2026.1.1777

prompted much greater consideration of the ethics of financial markets and financial institutions, not only by academics, but also by regulators, the public, and even financial institutions themselves” (Cowton, 2021, p. 4).

Così si apre uno dei più recenti e importanti lavori sull’etica in finanza. Il rinnovato interesse per tale tema è riconducibile a più ragioni.

La prima è quella menzionata nel brano appena citato. La grande crisi finanziaria (GCF) è stata teatro di gravi errori gestionali - sintetizzabili nell’incapacità di valutare e gestire il rischio - compiuti da una moltitudine di operatori: piccole banche specializzate erogatrici dei mutui subprime, grandi banche che li acquistavano, investment bank che organizzavano le operazioni di cartolarizzazione, compagnie assicurative che assicuravano tali titoli, analisti finanziari, investitori finali, agenzie di rating, regolatori, studiosi.

Allo stesso tempo la GCF ha assistito al proliferare di scelte e comportamenti che hanno violato i più elementari principi etici, oltre che, in molti casi, anche la legge. In ordine sparso e senza pretesa di completezza: pratiche di vendita di mutui e di titoli aggressive e ingannevoli; scarsa o nulla trasparenza informativa e contrattuale; disprezzo dei più elementari principi di tutela del cliente; aggiramento della normativa; assunzione consapevole di rischio eccessivo, contando sulla possibilità di scaricarlo sulle finanze pubbliche; comportamenti apertamente fraudolenti, ad esempio manipolazione della documentazione presentata per le richieste di mutui; spregiudicata avidità, ad esempio massimizzazione a tutti i costi dei bonus ai manager e delle commissioni di vendita ottenute¹.

Anche negli anni successivi alla crisi, il sistema bancario è stato costellato di numerosi episodi di scandali e truffe, con relative sanzioni erogate dai regolatori. Limitandosi ad alcuni tra i casi più noti, si ricordano la manipolazione del Libor da parte di primari istituti di credito, le pratiche di vendita scorretta o impropria di prodotti messe in atto da Wells Fargo con riferimento all’apertura di conti correnti e dalle banche inglesi con riguardo alle Payment Protection Insurance (PPI), il coinvolgimento di HSBC nell’inchiesta riguardante il riciclaggio del denaro dei *narcos* messicani, i numerosi casi di frode fiscale.

Un secondo motivo alla base dell’attenzione rivolta ai profili etici in finanza consiste nella messa in discussione dei modelli di business adottati in modo largamente prevalente dagli intermediari prima della GCF, considerati come una delle principali cause della stessa. Ci si riferisce al cosiddetto Value Based Management (VBM), cioè al modello di banca orientato alla massimizzazione del valore creato per gli azionisti². Esso si è affermato nel mercato per varie ragioni, tra cui la prevalenza degli assetti proprietari da *public company* (banca spa quotata sul mercato, ad azionariato diffuso e contendibile) e la dominanza della visione neoliberista sia nella

¹ Il numero dei lavori che hanno trattato della GCF e del ruolo assunto in essa dai comportamenti contrari all’etica è sconfinato; tra tutti, si veda Acharya e Richardson (2009).

² “*Value based management è un approccio manageriale il cui primo obiettivo è la massimizzazione del valore per gli azionisti. Gli obiettivi di un’impresa, i suoi sistemi, le strategie, i processi, le tecniche di gestione, la misura della performance e la cultura dell’organizzazione sono guidate dall’obiettivo di massimizzare il valore per gli azionisti*” (Arnold e Davies, 2000).

sfera politica sia in quella economica. Alla critica verso logiche d'impresa eccessivamente sbilanciate verso l'obiettivo di massimizzazione del profitto, si è accompagnato il crescente interesse verso le tematiche sociali (orientamenti ESG) e verso i modelli di banca che meglio sembrano incorporarle: banche etiche, banche cooperative, banche di impatto, banche sociali, banche ad orientamento stakeholder.

Infine, iniziano a diffondersi enti e processi di certificazione - anche se centrati sul tema ESG/sostenibilità più che su quello etico - e gli intermediari finanziari vi fanno ricorso sempre più spesso.

Gli studi in tema di etica e finanza si situano a cavallo tra la filosofia morale e i suoi tentativi di applicazione al mondo del business (*business ethics*), da una parte, e l'economia aziendale, dall'altra. La prima prospettiva trascura gli aspetti gestionali e normativi e mira a valutare i comportamenti dei mercati e degli intermediari finanziari sotto il profilo esclusivamente morale. L'economia aziendale si concentra invece sulla rilevanza che assume il profilo etico nella gestione delle imprese, nel raggiungimento dei loro obiettivi e nel mantenimento degli equilibri economici.

Questo lavoro segue questa seconda prospettiva e adotta il punto di vista delle banche e non quello dei mercati finanziari; esso si inserisce quindi nel filone di ricerca dell'*ethical banking* e non in quello dell'*ethical finance*³.

Dopo avere brevemente ricordato l'attualità e l'importanza del tema, il lavoro prosegue nel modo seguente. Nel prossimo paragrafo si presenteranno le caratteristiche strutturali ed evolutive del mercato bancario, che lo rendono un settore "eticamente sensibile". Nel paragrafo 3 si individueranno i due principali orientamenti strategici in grado di indirizzare la gestione delle relazioni tra etica e attività bancaria e si introdurrà il concetto di rischio etico, che rappresenta il focus di questo articolo. Nei paragrafi dal 4 al 6 si discuteranno i numerosi ostacoli che si frappongono alla gestione di tale rischio e che riguardano in particolare due profili: a) l'individuazione dell'oggetto: che cosa si intende per rischio etico?; b) la delimitazione dei suoi confini: che cosa distingue tale rischio dagli altri rischi della banca con cui mostra ampie aree di sovrapposizione? L'analisi condotta in tali paragrafi porterà a evidenziare, al paragrafo 7, alcune "trappole etiche" basate su definizioni ambigue e imprecise del rischio in esame. Infine, il paragrafo 8 concluderà suggerendo, come linea di azione, di trattare il rischio etico come driver di rischio anziché come una categoria di rischio a sé stante.

³ La finanza etica ha ovviamente una portata più ampia: oltre alla gestione delle banche e degli intermediari, essa ricomprende anche il funzionamento dei mercati e le politiche di finanza aziendale. Riguardo ai mercati, i temi più comunemente oggetto di dibattito sono l'insider trading, la manipolazione dei mercati, il flash trading e il trading algoritmico, le bolle speculative. Relativamente alla finanza d'impresa, l'interesse va alle finalità dell'impresa (orientamento verso gli shareholder oppure gli stakeholder), alle scalate ostili, alle politiche di *earnings management*, alle manovre di elusione fiscale, ai sistemi incentivanti, alle procedure fallimentari.

2. Il banking come settore eticamente sensibile

Gli studi di *business ethics* hanno da sempre dedicato una particolare attenzione al sistema finanziario, ritenendolo un settore “eticamente sensibile”, cioè particolarmente esposto al rischio etico.

Ad esempio, Hendry (2013, cap. 2) riconduce la tensione esistente tra finanza e morale a tre principali ragioni: l'amoralità delle teorie della finanza, l'astrazione finanziaria e l'elevato carattere di tecnicismo degli strumenti finanziari.

Qui sotto, restringendo l'analisi al solo settore bancario, viene proposto un elenco delle caratteristiche che rendono particolarmente critiche le relazioni tra etica e business. L'elenco è tratto dalla letteratura esistente e chi scrive non ha lo scopo né di approfondire i singoli punti né di esplicitare e argomentare una propria opinione:

- a) la funzione caratteristica delle banche è l'assunzione e la gestione dei rischi, in particolare quelli finanziari; diventa quindi possibile migliorare i risultati reddituali, almeno nel breve periodo, adottando comportamenti imprudenti e miopi nella selezione del rischio;
- b) il verificarsi dei rischi di cui al punto precedente può generare conseguenze dirompenti e sistemiche (effetto contagio) e compromettere il funzionamento dell'intera economia (esternalità negative); sotto tale profilo, le banche rivestono una “responsabilità sociale” maggiore di quella delle imprese di molti altri settori;
- c) le banche sono soggette a una regolamentazione particolarmente intensa; laddove esse riescano ad aggirare le norme, possono conseguire risultati altrimenti preclusi, anche se di dubbia liceità morale;
- d) negli scambi finanziari, le banche godono spesso di una posizione di forte vantaggio informativo nei confronti della clientela (soprattutto famiglie e risparmiatori); esse possono quindi sfruttare tale situazione adottando comportamenti scarsamente trasparenti e opportunistici, che recano danno alla controparte;
- e) la situazione di asimmetria informativa appena descritta, e gli abusi che ne possono conseguire, sono ulteriormente accresciuti dall'elevata complessità tecnica di alcuni prodotti finanziari, che può relegare in secondo piano o fare sembrare irrilevanti gli aspetti etici;
- f) la banca vende prodotti finanziari che spesso sono caratterizzati, oltre che dalla complessità sopra citata, anche da elevato rischio per gli utilizzatori, bassa frequenza di acquisto, incompletezza dei contratti, difficoltà di conoscere il costo effettivo al momento della stipula del contratto; ne consegue che tali prodotti possono prestarsi facilmente a comportamenti di abuso e di manipolazione da parte dell'istituto di credito;
- g) operando su una gamma diversificata di prodotti, attività e clienti, le banche sono soggette a frequenti situazioni di conflitto di interessi, sia tra esse e la clientela sia tra i clienti serviti; nel primo caso sono portate a penalizzare gli interessi dei clienti a vantaggio dei propri; nel secondo caso rischiano di violare il principio di uguaglianza/parità di trattamento, discriminando e danneggiando i clienti meno redditizi e importanti a favore degli altri;

- h) spesso vi è distanza tra la banca e la controparte dello scambio e il rapporto è automatizzato e impersonale⁴; tale situazione ha l'effetto di indebolire non solo la relazione con la clientela, ma anche il vincolo etico percepito nella gestione della stessa;
- i) l'attività delle banche è soggetta al fenomeno cosiddetto dell'"astrazione finanziaria": gli effetti dello scambio finanziario sui comportamenti dei clienti e sull'economia "reale" sono meno evidenti⁵. La banca inoltre tratta denaro e questo non gode della simpatia dei filosofi morali: il ricorso alla moneta (unità di conto) riduce il valore di ogni bene a una mera misura quantitativa e svaluta i valori affettivi e relazionali; l'accumulazione di moneta (mezzo di scambio e riserva di valore) non è soggetta a limiti in termini di soddisfazione dei bisogni e favorisce comportamenti all'insegna dell'avidità (*the more you have, the more you want*);
- j) gli scambi finanziari, proprio per le loro caratteristiche di rischio, complessità, riservatezza e asimmetria informativa, presuppongono la fiducia della clientela nei confronti della banca; per alcuni servizi, come la consulenza finanziaria e la gestione di patrimoni, la banca riceve un mandato fiduciario da parte della clientela; ne consegue che è relativamente facile, ma anche immorale, abusare di questa fiducia e anteporre i propri interessi a quelli del cliente;
- k) le principali teorie che spiegano il funzionamento del sistema finanziario, di matrice neo-classica (teoria del portafoglio, teoria dell'efficienza del mercato, capital asset pricing model, teoria Modigliani-Miller sulla struttura finanziaria dell'impresa, teoria del pricing delle opzioni), adottano come propria ipotesi di funzionamento principi comunemente ritenuti immorali⁶.

Va osservato come l'evoluzione del sistema bancario stia portando a un aumento delle criticità descritte. Si pensi a tendenze quali la crescente spersonalizzazione del rapporto con il cliente, dovuta alla digitalizzazione e alla perdita del contatto fisico assicurato dalle filiali; l'aumento della competitività del mercato e della conseguente pressione verso il profitto, che può favorire comportamenti lesivi degli interessi dei clienti oppure imprudenti nella gestione del rischio; la crescente opacità e complessità tecnica dei nuovi prodotti; l'allungamento dei canali di intermediazione, che oscura la visibilità di tali circuiti e aumenta la distanza dai clienti finali (si pensi

⁴ È il caso ad esempio del finanziamento alle imprese sotto forma di acquisto di titoli oppure di partecipazione a operazioni in pool, anziché attraverso la concessione di prestiti su base relazionale.

⁵ Per fare un esempio, il trader che specula al ribasso o vende i titoli emessi da un'impresa (o da uno Stato) in difficoltà è interessato unicamente al guadagno che realizza, senza "vedere" gli effetti che tale azione produce sul debitore (aggravamento della crisi, licenziamenti, nei casi estremi fallimento).

⁶ Gli assunti alla base di tali teorie sono il *self-interest* degli agenti economici, la massimizzazione dell'utilità individuale come unico fine delle scelte, l'identificazione della massimizzazione di tale utilità con la massimizzazione della ricchezza, la razionalità strumentale nella scelta dei mezzi necessari a raggiungere tale obiettivo. Sono ipotesi che aprono facilmente la strada a comportamenti immorali: egoismo, opportunismo, considerazione degli altri come semplice mezzo per massimizzare i propri obiettivi. E' però anche vero che le ipotesi riguardano soprattutto il funzionamento dei mercati e il pricing degli strumenti finanziari. Come si vedrà più avanti, i principi di economia aziendale alla base della sana gestione della banca si ispirano a logiche ben diverse da quelle improntate esclusivamente al self interest e alla mera massimizzazione dell'utile personale. Per un'analisi più approfondita delle ipotesi alla base delle teorie neo-classiche della finanza, nonché dei limiti e dello scarso realismo che le contraddistinguono, si vedano Kolb (2010), Dobson (2010) e Hsieh (2010).

allo *shadow banking* o alle cartolarizzazioni a più stadi della GCF); l'aumento delle dimensioni delle banche. Quest'ultima tendenza rafforza ulteriormente gli effetti appena citati di allontanamento dalla clientela, standardizzazione di processi e prodotti, spersonalizzazione delle relazioni (anche quelle con il personale, oltre a quelle con i clienti) e infine allungamento delle catene decisionali, con conseguente parziale deresponsabilizzazione di chi vi partecipa.

Le caratteristiche strutturali e le tendenze evolutive descritte forniscono alle banche numerosi incentivi per l'adozione di comportamenti contrari alla morale. In effetti, da più parti si sottolinea come questi ultimi non vadano tanto attribuiti a una minore sensibilità etica di chi opera in finanza, quanto piuttosto alle caratteristiche stesse del sistema (Subbarao, 2009). La finanza rappresenterebbe un tipico caso di "potere del contesto" (Gladwell, 2000, cap. 4 e 5): le scelte eticamente sensibili sarebbero determinate dalla struttura del sistema e dai condizionamenti esercitati dalle circostanze in cui si opera, più che dal profilo morale degli individui (Ghaffour, 2017)⁷.

3. Gli impatti gestionali dell'etica bancaria e il rischio etico

Come detto nel primo paragrafo, lo scopo di questo lavoro è quello di trattare il tema dell'etica bancaria dal punto di vista dei suoi effetti sulla gestione. A tale proposito, occorre innanzitutto precisare come la definizione di attività bancaria etica sia tutt'altro che condivisa⁸. Ciò risulterà più chiaro al paragrafo successivo, quando si approfondirà l'analisi del rischio etico.

La prima importante distinzione riguardo alle possibili relazioni tra etica e gestione va ricondotta all'orientamento strategico della banca. In tal senso, si possono individuare due diversi approcci.

Nel primo approccio, la banca si posiziona al di sopra degli standard etici minimi condivisi e fa dell'attenzione alla dimensione etica un fattore di differenziazione e una fonte di vantaggio competitivo, qualificante il proprio modello di business. Rientrano

⁷ Se si accetta tale interpretazione, ne derivano due ordini di conseguenze. Innanzitutto, la responsabilità morale imputabile al soggetto potrebbe essere ritenuta minore. Secondariamente, una banca che volesse ridurre la propria esposizione al rischio etico dovrebbe intervenire sugli aspetti organizzativi e di policy, più che sulla moralità dei propri dipendenti.

⁸ Nella loro rassegna della letteratura, Jayasekera e Pushpakumari (2020, p. 67) affermano: "Many authors have defined ethical banking in different ways...There is no formerly agreed common definition on ethical Banks. Academics and practitioners classify these banks under the synonym 'Social Banks'". Secondo Climent (2018): "The term ethical banking has multiple definitions, but this study used the two that are considered most relevant. According to the first definition, an ethical bank is constituted by a heterogeneous set of banking entities that specialize in financing the most disadvantaged groups, companies in the social economy, NGOs, and companies that behave responsibly toward their human, social, and natural environment. The second defines ethical banks as those that seek to finance profitable economic activities that also have a positive social impact". Come si vede, molto spesso l'etica viene fatta coincidere con la responsabilità sociale.

in tale categoria le cosiddette “banche etiche”⁹, le banche di impatto e gli istituti specializzati nel microcredito. Il Manifesto della Finanza Etica redatto dall’Associazione di Finanza Etica (1998) fissa come principi di una finanza eticamente orientata: il “credito come diritto umano”; “l’illegittimità dell’arricchimento basato sul solo possesso e scambio di denaro”; l’applicazione di un tasso di interesse “diverso da zero...ma il più basso possibile”, con il solo scopo di remunerare i depositanti; la “partecipazione alle scelte importanti dell’impresa...(da parte)...dei risparmiatori”, attraverso “meccanismi democratici di partecipazione alle decisioni”.

Trattasi di un’accezione ristretta di etica, basata su standard morali elevati e non da tutti condivisi. Appare infatti evidente come non possa essere considerata immorale una banca che: nega il credito ai richiedenti non solvibili, anche se bisognosi del finanziamento; ha tra i propri obiettivi quello di guadagnare dallo “scambio di denaro”, ad esempio dall’erogazione del credito; riserva, infine, le scelte gestionali e di concessione del credito al management, escludendo i depositanti. La banca che intende ispirarsi all’approccio descritto nel Manifesto non dovrebbe farlo perché considera le altre banche come *immorali*, ma perché vuole differenziarsi da esse in quanto *più morale*, grazie al rispetto di standard etici più elevati.

Il secondo orientamento strategico vede invece l’etica come un vincolo e un fattore di rischio, cioè una condizione necessaria per lo svolgimento dell’attività e il raggiungimento degli obiettivi, il cui mancato rispetto produce conseguenze negative sui risultati della gestione. Questa è la situazione che caratterizza la maggioranza delle banche, quelle che adottano i modelli di business e le strategie più diffuse. In tal caso, l’operato della banca si limita ad attestarsi sul livello degli standard etici minimi condivisi¹⁰.

Applicando all’etica la terminologia usata da Herzberg et al. (1993) con riferimento alla gestione del personale, nel primo approccio strategico l’etica è vista come una sorta di “fattore motivante”, in grado di generare vantaggio competitivo (secondo Herzberg: motivazione e soddisfazione lavorativa). Nella seconda prospettiva, essa opera invece come un “fattore igienico”, che se rispettato non genera benefici, ma se violato origina costi (insoddisfazione lavorativa).

Il presente lavoro si focalizza sulla seconda prospettiva, in quanto interessa la generalità delle banche ed è alla base delle critiche di ordine etico mosse al sistema bancario. In tal caso, come detto, l’etica è vista più come un vincolo che come un obiettivo e da ciò consegue che i principali impatti sulla gestione riguardano i costi e i rischi più che i benefici. Occorre quindi approfondire l’analisi del rischio etico.

⁹ Il Testo Unico Bancario, all’ art 111 bis introduce nella nostra normativa gli “operatori bancari di finanza etica e sostenibile” e fissa i requisiti che ne caratterizzano l’attività.

¹⁰ In realtà, anche le banche che seguono il primo dei due approcci presentati e che fissano standard etici più elevati sono esposte a un rischio etico, anche se definito in modo diverso. Infatti, se è minore la probabilità che esse violino i principi morali minimi condivisi, è però possibile che il loro operato non risulti conforme a quelli più elevati autoimposti. In tal caso, tali banche tradirebbero le aspettative create e incorrerebbero in un rischio di reputation.

4. Individuazione del rischio etico: definizione e contenuti.

Il rischio etico si manifesta come conseguenza di un comportamento ritenuto immorale messo in atto dalla banca. Gli effetti economici negativi sono indiretti, in quanto collegati alla comparsa di altri rischi: a) rischio di reputation; b) rischio legale e di compliance, laddove la condotta immorale coincide con la violazione di norme legali o contrattuali; c) rischio operativo, se viene compromessa l'integrità dei processi; d) rischio organizzativo, ad esempio demotivazione del personale; e) rischio competitivo, cioè perdita di clienti.

Si noti che negli ultimi due casi la condotta della banca viola principi etici ritenuti fondamentali da specifici soggetti (dipendenti e clienti, e non necessariamente tutti), mentre nel primo caso contrasta con valori condivisi dall'intera collettività. In quest'ultima situazione, una funzione importante è svolta dai meccanismi di trasmissione attraverso i quali il comportamento censurabile viene portato a conoscenza del pubblico; si pensi per fare un esempio al ruolo dei media tradizionali e dei social media. E' anche possibile che accorte campagne di comunicazione, mosse in realtà da interessi materiali e non da motivazioni etiche, utilizzino strumentalmente queste ultime per manipolare la pubblica opinione e screditare l'operato di una o più banche.

Il rischio etico andrebbe integrato all'interno dei sistemi di risk management delle banche, utilizzando gli strumenti di governance, valutazione, monitoraggio e reportistica che da tempo, e con efficacia, le banche utilizzano nel caso degli altri rischi. Prima però di procedere in tal senso, è necessario percorrere alcune fasi propedeutiche: a) definizione del rischio (contenuti e confini); b) analisi e conoscenza dello stesso; c) valutazione della sua importanza (la cosiddetta "analisi di materialità").

Già la prima delle fasi ricordate, quella di identificazione e definizione, presenta grandissime difficoltà. Essa solleva le seguenti domande: che cosa è il rischio etico? Come si distingue da rischi simili già censiti e gestiti dalla banca, come ad esempio il rischio legale/di compliance, il rischio operativo, il rischio ESG, i rischi finanziari? I problemi principali nel rispondere a tali domande, peraltro strettamente collegati, sono due. Il primo, trattato in questo paragrafo, riguarda la definizione del rischio (identificazione dei contenuti); il secondo, discusso nel paragrafo 6, consiste nella difficoltà a distinguere il rischio etico dagli altri rischi (delimitazione dell'ambito).

Con riferimento al primo problema, se, come si è detto in apertura di paragrafo, il rischio in oggetto è la conseguenza di un comportamento immorale, occorre definire più precisamente in cosa consista quest'ultimo. A sua volta, ciò presuppone di aver prima risposto a due quesiti: quale sia il soggetto che deve emettere il giudizio di moralità e da quale fonte egli ritragga i propri criteri. In merito alla prima domanda, i "giudici morali" appartengono a due categorie: da un lato i filosofi morali e gli studiosi di business ethics e dall'altro ogni persona, che inevitabilmente ancora le proprie opinioni e azioni a un insieme di valori. Quanto alla seconda domanda, la prima categoria di soggetti esprime le proprie valutazioni riferendosi a quell'importante branca del sapere che è la filosofia morale; la seconda categoria si basa non tanto su un'approfondita conoscenza delle teorie etiche quanto sulla tradizione, sulla cultura,

sui valori morali diffusi nella società in cui vive. Non è detto che il giudizio morale emesso dalla collettività, o dalla maggioranza della stessa, coincida con quello suggerito dalle diverse scuole etiche¹¹.

Oltre alla molteplicità di giudici morali e di fonti, anche altri problemi rendono molto difficile arrivare a una definizione chiara, precisa e condivisa di etica bancaria e quindi anche di rischio etico. Qui di seguito si elencano le principali ragioni alla base di tale difficoltà.

Le fonti dell'etica sono diverse e ognuna contiene al suo interno una molteplicità di prospettive.

Come detto sopra, i principi etici possono derivare da diverse fonti. Si sono citate quelle principali: la filosofia morale, la tradizione e la cultura nazionale o del gruppo di appartenenza. Aggiungiamo qui la religione, che condiziona sia alcune prospettive morali sia le culture nazionali.

Le morali religiose sono diverse.

Ciò che è lecito per il cristianesimo, ad esempio applicare un tasso di interesse sulle operazioni finanziarie, non lo è per l'Islam. È noto inoltre come Weber (1991) ponga alla base dello sviluppo del capitalismo l'etica protestante (calvinista) e veda invece in quella cattolica un elemento frenante.

Le prospettive di filosofia morale sono diverse.

Esistono numerose teorie di filosofia morale, che adottano principi e criteri diversi per pervenire al giudizio morale. Ognuna di esse, quando applicata al business, presenta dei limiti. Questo punto verrà approfondito nel paragrafo successivo.

La cultura e le norme sociali sono diverse nello spazio e mutevoli nel tempo.

Semplificando ed esemplificando, nei Paesi occidentali si accorda una relativa priorità all'individuo e ai suoi diritti, mentre in molti Paesi asiatici esistono forti vincoli morali nei confronti della famiglia e della comunità. Inoltre, gli standard etici che prevalevano nel passato non coincidono con quelli accettati oggi. Se andiamo indietro nel tempo, troviamo che lo sfruttamento degli schiavi per accrescere il benessere degli uomini liberi era un comportamento pienamente accettato, mentre non lo era quello delle donne che davano priorità al lavoro anziché al marito o alla famiglia¹².

¹¹ Quando ciò accade, occorre riconoscere che, se dal punto di vista morale il giudizio più fondato è quello riconducibile alle scuole etiche, dal punto di vista gestionale è invece quello derivante dagli standard morali prevalenti in una determinata società. Infatti i soggetti in grado di influenzare i risultati della banca con le loro scelte (stakeholder) sono influenzati dalla propria sensibilità etica e dai propri valori, più che dalle indicazioni provenienti dalle teorie morali.

¹² Per fare un altro esempio, ai tempi del movimento antitrust statunitense precedente la prima guerra mondiale, il termine "etica bancaria" indicava la regola informale secondo la quale una banca non doveva condurre affari con una controparte che era già cliente di un'altra banca (Koslowski, 2011, p. X). Un concetto di etica bancaria certamente diverso da quello prevalente oggi!

Le intenzioni contano più dei comportamenti.

Secondo molte prospettive etiche, la morale ha a che vedere con le intenzioni di chi agisce, non con i suoi comportamenti o con i risultati prodotti. Non si comporta in modo moralmente corretto chi compie una determinata azione non perché la ritiene giusta, ma solo per conformità alle norme di legge o sociali e per paura delle relative sanzioni¹³. Purtroppo, se è facile emettere un giudizio di moralità basandosi sui comportamenti o sui risultati, oggettivamente osservabili, non lo è nel caso in cui si debbano valutare le intenzioni del soggetto.

La valutazione morale cambia a seconda del campo di applicazione.

I principi morali che operano nel mondo degli affari (etica del business) sono diversi da quelli che operano nel campo sociale, familiare, affettivo. Il noto principio della “mano invisibile” di Adam Smith considera addirittura virtuoso nel campo degli affari un comportamento che è invece condannato come egoistico se applicato alle relazioni umane. E’ proprio in forza di tale diversità degli ambiti di applicazione che si è arrivati a sostenere la neutralità morale del business o a giustificarne l’apparente immoralità. Nel primo caso si afferma che il business dovrebbe essere guidato da criteri di efficienza tecnica e razionalità strumentale, più che da valori morali. Nel secondo caso si è arrivati a indicare, come principi necessari a consentire l’ottimale funzionamento della finanza (nei limiti della legge): egoismo, ambizione, avidità, aggressività, successo, estrema competitività, elusione della legge¹⁴. Vi è anche chi si è spinto più in là, fino ad affermare che: “*l’etica del business è l’etica del gioco, non quella della religione...nessuno si aspetta che il poker sia giocato secondo gli stessi principi etici predicati nelle chiese*” (Carr, 1968)¹⁵. L’unico limite al conseguimento del massimo profitto sarebbe costituito quindi dalla legge, non dalla morale.

La valutazione morale può essere applicata su diversi livelli

Ultimamente, le decisioni e i comportamenti fanno capo a persone e la responsabilità morale è individuale. Ma oltre a tale livello “micro” esistono anche un livello macro e uno meso, dove possono risultare dominanti pratiche di dubbia moralità che sono in grado di condizionare fortemente il singolo (è “il potere del contesto”, commentato alla fine del paragrafo 2).

¹³ “By definition, ethics is concerned with the motivations for human behavior. It is a fundamental motivation and cannot be diluted into a constraint on achieving some other objective. Whether or not a given individual is ethical cannot be determined by observing her actions, but only by observing her motivations for those actions. An individual who acts in a trustworthy manner but does so because this action supports an underlying objective of material gain is not an ethical individual” (Dobson, 1993).

¹⁴ Quelli citati, in particolare, sembrano i valori spesso prevalenti negli intermediari operanti in alcuni settori del mercato finanziario, come le banche di investimento statunitensi. Si vedano, tra i tanti: Lewis (1989), Luyendijk (2015) e Smith (2012).

¹⁵ Secondo Carr, nel business è lecito, anzi consigliabile, bluffare, ingannare. Ognuno lo fa ed è consapevole che anche gli altri lo fanno. Chi non sfrutta queste opportunità, perché “si fa scrupoli di coscienza” e vuole comportarsi con gli altri giocatori come si comporta con gli amici, è destinato a perdere e a uscire dal gioco. Carr arriva addirittura a rovesciare la Golden Rule, uno dei pilastri dell’etica deontologica. Per vincere il gioco e raggiungere gli obiettivi del business, “*l’uomo d’affari cerca di fare agli altri quello che egli spera gli altri non facciano a lui*”. La visione di Carr, peraltro ospitata in una delle più autorevoli riviste di management, è davvero estrema e certamente non condivisa da chi scrive.

Il livello macro riguarda l'intero sistema, le regole di funzionamento e le pratiche diffuse nel mercato dei capitali e nel settore bancario. Il livello meso riguarda la condotta dell'impresa in cui opera il soggetto che decide e agisce. Questo è il campo dell'etica dell'impresa, collegata alla cultura aziendale e spesso esplicitata nel "codice etico". Essa è destinata a influenzare fortemente l'agire dei dipendenti, insieme ad altri fattori di contesto aziendale, quali il controllo sociale esercitato da parte dei colleghi e le prassi organizzative più diffuse.

Una cosa è valutare e attribuire responsabilità morale alle azioni del singolo, altra cosa è valutare il comportamento di una singola banca o del sistema bancario. Naturalmente i tre livelli, pur restando separati, si condizionano a vicenda¹⁶.

Come conseguenza della complessità dei fattori elencati, la valutazione etica risulta in gran parte soggettiva, varia a seconda delle situazioni e dei criteri cui si ispira e solo in casi estremi e abbastanza rari gode di un consenso unanime. Se si vuole una valutazione davvero certa e condivisa, occorre probabilmente attestarsi su un nucleo minimo di principi etici ritenuti inderogabili dalla totalità delle persone. E' però altamente probabile che tali principi siano già fatti propri dalle norme di legge e che quindi la loro violazione costituisca un atto illecito.

Si noti che quanto detto non significa che il rischio etico non esista, ma solo che è di incerta individuazione, in quanto non dipende da criteri morali univoci, generalizzabili, stabili. Con riferimento però a uno specifico contesto spaziale e temporale, esiste un insieme di principi e valori fatti propri dalla collettività, la cui violazione da parte della banca è all'origine di un rischio di natura etica. Ad esempio, all'interno di una società fondata sulla Sharia, applicare un tasso di interesse agli scambi di denaro viene ritenuto immorale. Analogo giudizio di condanna subiscono, oggi (non in passato) e nei Paesi occidentali, le pratiche di discriminazione del personale a seconda del genere.

5. Focus: le teorie etiche

Come visto nel paragrafo precedente, le prospettive etiche sono numerose e diverse. Qui si presentano le tre principali, con uno sforzo di grande sintesi e semplificazione¹⁷.

¹⁶ Le relazioni sono prevalentemente unidirezionali. Le condizioni del settore – la struttura, le regole, le prassi dominanti – influenzano l'operato, la cultura e l'etica della banca: si pensi a mercati concorrenziali oppure oligopolistici, a una regolamentazione stringente oppure leggera. L'etica organizzativa a sua volta condiziona i valori e le azioni individuali. Quest'ultima relazione causale non è dovuta solo al timore del dipendente di incorrere in sanzioni organizzative o sociali, ma anche ai vincoli di appartenenza, lealtà e reciprocità nei confronti del proprio gruppo di lavoro e dell'organizzazione nel suo complesso.

¹⁷ Una quarta teoria importante, che non verrà trattata per ragioni sia di spazio sia di importanza ai fini della nostra trattazione, è l'etica contrattualista o del consenso o deliberativa.

Etica deontologica

Tale visione sostiene che la moralità di un'azione si basa sui principi che la ispirano. Secondo Kant, tali principi sono "imperativi categorici", dotati di validità universale e razionalmente fondati. Il principio di Universalizzazione sostiene che occorre agire solo secondo quelle massime che si ritiene possano diventare leggi universali. Il principio di Umanità impone di trattare le persone come fine e mai come mezzo. I limiti dell'approccio deontologico stanno nella sua rigidità, unita al fatto che i principi inderogabili non possono che essere relativamente pochi. Inoltre, l'applicazione di tali criteri non è facile in tutti quei casi in cui i soggetti esposti agli effetti delle scelte sono molteplici e portatori di interessi diversi e talvolta confliggenti. Ne consegue che in molti casi la prospettiva in esame non offre una valida guida alle concrete scelte di business.

Etica consequenzialista e utilitarista

Tale prospettiva giudica la moralità di un comportamento in base alle sue conseguenze. Se queste vengono definite in termini di benessere (felicità, piacere, ecc.) o malessere (dolore, infelicità, ecc.), si parla di prospettiva utilitarista. Un'azione è moralmente giusta se aumenta il benessere per il maggior numero di persone. Se il contesto cambia, la medesima scelta comporta conseguenze diverse e quindi cambia anche il giudizio morale.

La prospettiva utilitarista è quella che fornisce le più solide giustificazioni morali all'agire economico¹⁸. Si pensi a tutte quelle scelte che comportano effetti negativi anche molto rilevanti su alcuni soggetti e che spesso vengono criticate sotto il profilo dell'etica deontologica: licenziamenti massicci di personale, forti sperequazioni retributive, attività speculative sui mercati, scalate ostili con conseguente smembramento delle imprese acquisite, esclusione dal credito dei soggetti bisognosi, ma non meritevoli e così via. In realtà, tali scelte possono essere giustificate in virtù delle loro conseguenze, rispettivamente: la sopravvivenza dell'impresa, una migliore motivazione del management, una maggiore efficienza dei mercati finanziari, il risanamento delle imprese acquisite, una migliore allocazione del credito; ultimamente, una maggiore crescita economica e un più elevato livello di benessere collettivo¹⁹.

I limiti di tale prospettiva stanno nella complessità comportata dal calcolo delle conseguenze, che richiede la loro individuazione, quantificazione e anche l'attribuzione di pesi di importanza. Inoltre, la regola che il fine (la massimizzazione dell'utilità sociale) giustifica i mezzi non può evidentemente essere assoluta, ma deve incontrare chiari e invalicabili limiti, quali il rispetto dei diritti e della dignità delle persone.

¹⁸ Chi adotta tale approccio respinge quindi l'ipotesi che l'agire economico sia amorale o immorale, ma al contrario lo giustifica in base a precisi criteri di eticità.

¹⁹ Tali giustificazioni sono ancora più valide se lo Stato svolge un ruolo complementare a quello delle imprese, facendosi carico - attraverso la redistribuzione fiscale e il welfare state- degli obiettivi di giustizia sociale e di tutela delle fasce di popolazione svantaggiate. In tal caso, la mano visibile dello Stato permette a quella invisibile del mercato di rendere il sistema economico non solo più efficiente, ma anche più legittimato sotto il profilo morale.

Etica delle virtù

Secondo tale prospettiva, un atto è morale o meno in funzione del carattere e delle motivazioni del soggetto che lo compie, non per la sua natura intrinseca nè per le conseguenze che produce. Non esistono leggi morali astratte e di applicazione generalizzata, ma è piuttosto la persona che deve scegliere il comportamento più virtuoso, tenendo conto della specifica situazione, nonché del contesto sociale in cui opera.

Operando all'interno di un'impresa, l'individuo si riferisce a una serie di principi morali, ma li declina concretamente tenendo conto di fattori quali il ruolo organizzativo occupato, le responsabilità ad esso collegate, l'etica professionale, la relazione intrattenuta con la controparte²⁰.

L'etica delle virtù ha il pregio della flessibilità, della possibilità di adattarsi a diverse circostanze e tenere conto di molteplici fattori. Essa risulta quindi particolarmente utile nell'affrontare i problemi di trade-off implicati da decisioni, come quelle di business, che producono effetti sia positivi sia negativi su una molteplicità di soggetti. Nel compiere tali scelte, non è necessario ricorrere a calcoli incerti e complessi, come nell'etica utilitarista: è la statura morale dell'individuo e non un algoritmo a determinare gli esiti della valutazione etica.

Il principale limite dell'approccio in esame è costituito dal fatto che le scelte morali che ne risultano sono soggettive, instabili (variano da situazione a situazione) e difficilmente prevedibili.

6. Individuazione del rischio etico: ambito di analisi.

Il secondo problema con cui ci si scontra nell'individuazione del rischio etico è quello relativo alla delimitazione del campo di analisi; non perché esso non esista, ma perché sembra sovrapporsi o addirittura coincidere con quello di altri rischi. In particolare, non è facile separare la sfera etica da quella legale e da quella della buona gestione. Di conseguenza, si fa fatica a distinguere il rischio etico dal rischio legale e dai rischi di diversa natura conseguenti a una cattiva gestione. In definitiva, occorre chiedersi se il rischio etico rappresenti un tipo di rischio autonomo oppure se sia riconducibile a rischi già conosciuti e gestiti dalla banca.

Se fosse vera quest'ultima ipotesi, l'analisi del rischio etico sarebbe ridondante e la rilevanza di tale rischio all'interno dell'attività bancaria risulterebbe molto minore. Dal punto di vista della gestione, se un'azione che viola la legge è anche immorale, il

²⁰ Il CEO che decide una ristrutturazione che comporta licenziamenti di massa adotta un comportamento morale se lo scopo è quello di salvare la banca, molto dubbio se è quello di aumentare utili già elevati. Se il licenziamento interessa una singola persona, la decisione assume un diverso profilo etico a seconda che riguardi un individuo di mezza età con moglie e figli a carico e con difficoltà a trovare un'occupazione alternativa oppure un giovane single facilmente reimpiegabile e con una situazione economica florida. Infine, diverso è lo standard etico da seguire quando si negozia con una controparte consapevole, informata e tesa a perseguire i propri interessi (in questo caso la negoziazione "dura" è consentita), rispetto a quello richiesto quando si opera come agente/fiduciario del cliente (si pensi ai servizi di consulenza o gestione titoli).

rischio che viene rilevato e gestito dai sistemi di risk management è quello legale, non quello etico. Analogamente, una decisione imprudente che porti all'assunzione di rischio eccessivo nella concessione dei prestiti viene ricondotta al rischio di credito, non a quello etico. Quanto detto, si intende, vale nell'ottica gestionale di trattazione del rischio. Al contrario, per lo studioso di filosofia morale o di business ethics la valutazione della moralità del comportamento mantiene tutta la sua indipendenza e rilevanza: il fatto che un comportamento immorale sia anche illegale o produca effetti negativi sulla gestione non cambia infatti la valutazione negativa dello stesso da un punto di vista etico.

Il punto è che sembra davvero molto ampia l'area di sovrapposizione della sfera etica con quelle legale e gestionale. Con riferimento alla legalità (norme di legge, amministrative o contrattuali) appare difficile individuare azioni che siano morali e nel contempo illegali. Questo in special modo nei regimi liberal-democratici, dove la legge ha il consenso della maggioranza della popolazione e lo spazio della libertà contrattuale è ampio²¹.

Sono invece più numerosi i casi in cui la conformità normativa non è sufficiente a giustificare la moralità di un comportamento. La legge infatti è costruita su standard morali minimi e tendenzialmente al di sotto di quelli che caratterizzano le virtù personali e animano le relazioni sociali. La legge consente l'egoismo, l'avidità, l'imprudenza, l'incompetenza ed entro certi limiti anche l'inganno. Essa inoltre mostra un'inevitabile rigidità: non può coprire tutti gli aspetti dell'attività né entrare in eccessivi dettagli né disciplinare tempestivamente attività e problemi nuovi. Da ultimo, le decisioni che hanno come scopo quello di aggirare le norme rispettano la forma della legge, ma non la sua sostanza. In tutti i casi descritti, il rischio etico non coincide con quello legale. Tuttavia, prima di considerare il rischio etico come una categoria di rischio autonoma e gestionalmente rilevante, occorre analizzare la seconda area di potenziale sovrapposizione, quella tra etica e buona gestione.

I rischi derivanti da una cattiva gestione, che chiameremo genericamente rischi gestionali, sono per lo più già noti e mappati, analizzati e gestiti dalle banche. L'ambito coperto da tali rischi è molto ampio e il rischio etico ne costituisce un sottoinsieme. Esistono infatti rischi originati da scelte eticamente ineccepibili, ma sbagliate. Gli esempi sono innumerevoli: errati calcoli economici, indisponibilità dei dati, errate soluzioni fornite a problemi gestionali (ad esempio inefficace gestione dei reclami), difetti nei sistemi informativi, lacune nei controlli, difetti nelle procedure. A ciò vanno aggiunti i rischi derivanti da eventi esterni non dipendenti dalla volontà (e dal tessuto

²¹ La relazione tra legalità e morale è bidirezionale. Se è vero come precisato nel testo che la legge influenza la morale (un atto contrario alla legge è quasi sempre considerato immorale), è anche vera la relazione opposta. La morale influenza le norme, perché i comportamenti che violano i principi etici ritenuti invalicabili sono vietati per legge. In effetti, la regolamentazione di settore disciplina le scelte che riguardano la determinazione di tassi di interesse predatori (usura), le comunicazioni minime da rendere al cliente e ai mercati (trasparenza), i comportamenti da seguire nei confronti dei clienti (correttezza), il disegno dei sistemi incentivanti, e così via. A ciò bisogna aggiungere le disposizioni di legge che riguardano tutti i settori, quali le norme di contrasto allo sfruttamento e alla discriminazione del personale, alla corruzione, all'evasione fiscale, al riciclaggio, agli abusi di posizione dominante, alla diffusione di informazioni personali, all'inquinamento dell'ambiente, al falso in bilancio.

morale) della banca: una recessione, una crisi dei mercati, il cambiamento climatico, tensioni geo-politiche, la comparsa di nuovi concorrenti, fenomeni di panico e corsa agli sportelli, ecc.

La scelta errata può anche essere determinata da un comportamento moralmente dubbio. In tali casi, il rischio etico opera come driver del rischio gestionale, ma non è facile distinguere tali situazioni: si è assunto rischio eccessivo per un'errata valutazione del rischio o per imprudenza e avidità? Si è venduto un prodotto non confacente alle esigenze del cliente per lacune nel processo di vendita (incompetenza, mancata conoscenza del cliente, ecc.) oppure consapevoli di farlo? Il management ha compiuto scelte che si sono rivelate azzardate perché le riteneva vantaggiose per la banca oppure per ottenere il bonus? In definitiva, non è facile capire se l'errore è stato compiuto "in buona fede" (rischio gestionale) oppure in "mala fede" (rischio gestionale, ma anche etico). Siccome l'errore gestionale è certo, mentre quello morale è dubbio, i rischi sopra citati vengono classificati come rischi gestionali e non etici.

Si è visto che esistono rischi gestionali che non sono rischi etici. Quanto alla domanda inversa, il parere di chi scrive è che non esistano (o siano molto limitati) i casi in cui il rischio etico non sia anche un rischio gestionale. Ciò rafforza l'ipotesi che il primo sia un sottoinsieme del secondo.

Quanto affermato è giustificato da due ordini di motivi. Innanzitutto, le discipline aziendali da cui derivano i principi gestionali sostengono chiaramente la necessità di temperare gli interessi di tutti gli stakeholder, di adottare logiche lungimiranti e non di breve periodo nel conseguimento degli equilibri economici (profitto "sostenibile"), di meritarsi la "licenza sociale ad operare" attraverso la presa in carico degli interessi della collettività. La dottrina aziendale mette chiaramente in luce l'importanza di fattori quali la soddisfazione e la fidelizzazione degli stakeholder, la centralità del cliente, la motivazione e la valorizzazione del personale, la partnership con i fornitori, l'attenzione agli impatti sociali, la valorizzazione del territorio in cui si opera, la correttezza e la trasparenza nei comportamenti, il perseguimento di obiettivi non esclusivamente limitati al profitto, e via dicendo²².

Il problema evidenziato dagli studi di gestione d'impresa è quello di determinare l'equilibrio ottimale degli interessi, specie quando sono in contrasto (come spesso accade nel breve periodo) e di stabilire le necessarie priorità. Nella ricerca di tale difficile equilibrio, viene però esclusa l'ipotesi di migliorare i profitti ricorrendo a pratiche di dubbia moralità: abuso di situazioni di conflitto di interesse, vendita scorretta di prodotti, manipolazione dei clienti e dei mercati, svilimento e discriminazione del personale, conflittualità con i partner e i fornitori, ecc. Adottare le prassi appena citate contraddice non solo i principi morali, ma anche quelli di buona gestione; configura un rischio gestionale, oltre che etico.

²² Gli standard cui ispirarsi per attuare una gestione che tenga conto in misura adeguata degli interessi degli stakeholder sono superiori a quelli etici. L'obiettivo di massimizzare la soddisfazione dello stakeholder, compatibilmente con gli interessi degli altri soggetti, va ben oltre il vincolo di comportarsi in modo morale nei confronti dello stesso. Si cerca ad esempio di investire sul personale per motivarlo e farlo crescere, anche se ridurre tali spese non significa necessariamente violare i suoi diritti o trattarlo in modo immorale.

Valga un esempio per tutti. Milton Friedman è uno dei più convinti sostenitori della necessità che le imprese si diano finalità economiche (massimizzazione del profitto) anziché sociali. Tuttavia, in uno dei suoi passaggi più famosi e citati (Friedman, 1970) afferma che: *“la responsabilità (dei manager)... è generalmente quella di fare tanti più soldi possibile, nel rispetto delle regole di base della società, sia quelle incorporate nella legge, sia quelle dettate dai suoi codici etici”*. C'è una supremazia della legge e dell'etica sul business; entrambe costituiscono le regole del gioco indispensabili che l'impresa deve rispettare per conseguire i suoi obiettivi, qualunque essi siano.

Vi è poi una seconda ragione per cui il rischio etico è necessariamente anche rischio gestionale. L'operato della banca deve tenere conto di tutte le aspettative degli stakeholder, incluse tra esse quelle di ordine etico. La pianificazione strategica è il processo incaricato di considerare e analizzare tali aspettative e fare sì che la strategia della banca vi risponda adeguatamente. In tal senso, la banca che si comporta secondo standard etici inferiori a quelli minimi richiesti dalla collettività incorre in un rischio strategico, oltre che in un rischio etico.

7. Focus: le trappole etiche

Per una dimostrazione *a contrariis* della tesi espressa alla fine del paragrafo precedente, si analizzino i casi in cui si sarebbe in presenza di un rischio etico che non è allo stesso tempo anche un rischio gestionale. Si tratta di prassi che vengono spesso censurate sotto il profilo morale, anche se rispondenti ai principi di buona gestione.

Innanzitutto, la divergenza tra principi etici e principi gestionali può derivare da una trasposizione rigida dell'etica deontologica alle scelte di business. Applicare alla lettera principi morali assoluti quali la Golden Rule (“tratta gli altri come vorresti essere trattato tu stesso”) o la Formula di Umanità (“tratta le persone come fine e mai come mezzo”), porterebbe a conseguenze non auspicabili (almeno a parere di chi scrive). Infatti, sarebbero ritenute immorali decisioni quali il licenziamento di personale per sollevare l'impresa da una situazione di crisi oppure lo sfruttamento del proprio potere negoziale per applicare prezzi più alti ai clienti o più bassi ai fornitori²³. L'applicazione dei principi deontologici è molto difficile quando sono in gioco interessi molteplici e contrastanti. Come valutare il CEO che decide di aumentare i profitti anziché alzare i compensi al personale o abbassare i tassi di interesse alle imprese clienti? Applicando la Regola Aurea, la scelta in oggetto risulterebbe immorale qualora il CEO adottasse il punto di vista dei dipendenti o delle imprese clienti, morale se assumesse invece quello degli azionisti.

Altre situazioni in cui i comportamenti delle banche vengono ritenuti contrari all'etica, pur essendo in linea con i principi di buona gestione, nascondono in realtà una mancata conoscenza delle funzioni, dell'utilità sociale e dei principi di funzionamento della banca e dei mercati finanziari. Una piena comprensione di tali

²³ Prospettive diverse da quella deontologica, come l'etica consequenzialista/utilitarista e l'etica delle virtù, considerano invece le decisioni commentate pienamente morali.

fattori porterebbe a valutare come accettabili dal punto di vista etico le pratiche criticate, o almeno a mettere in dubbio e sfumare il giudizio negativo.

Chiameremo “trappole etiche” questi apparenti conflitti tra regole etiche e regole di buona gestione, perché potrebbe sembrare preferibile risolvere i problemi in oggetto seguendo le indicazioni ispirate a motivazioni morali, in quanto prioritarie. In realtà, così facendo non solo si pregiudica la migliore gestione della banca, ma si producono anche effetti negativi sugli stakeholder e sulla collettività intera; si compiono quindi scelte errate anche dal punto di vista etico²⁴.

Si richiama l'attenzione su quest'ultimo aspetto: i mercati dei capitali e la banca rappresentano l'infrastruttura finanziaria del sistema economico. A differenza di quanto vale per altri settori meno strategici, comprometterne l'efficace ed efficiente funzionamento comporta costi sociali molto elevati e il peggioramento del benessere economico del Paese. Tali effetti vanno evitati, soprattutto se sono conseguenza dell'affermazione di principi morali non pienamente condivisi e quindi discutibili.

La sottostante Tabella 1 riporta le principali prassi bancarie oggetto di censura sotto il profilo etico, nonché le motivazioni di natura gestionale che invece le giustificano. Secondo chi scrive, adottare i comportamenti criticati non solo risponde ai principi di buona gestione, ma non configura alcun rischio etico; al contrario, non adottarli può generare rischi gestionali.

Quanto detto non significa che una banca non possa preferire innalzare i propri standard morali, ad esempio applicando tassi di favore e operando in perdita con le fasce di clientela svantaggiate oppure livellando le retribuzioni al personale oppure devolvendo in beneficenza una larga quota degli utili. Si sostiene invece che non debba essere giudicata immorale una banca che in forza dei criteri di buona gestione non intenda seguire tali scelte.

²⁴ Ci sembrano rare le situazioni in cui la regola etica, pur contrastando con quella gestionale, sia da preferire. In tale caso, siamo di fronte a “dilemmi etici” e non a “trappole etiche”. Un esempio può essere il ricorso a politiche di lobbying legislativo che mirano a ottenere vantaggi per le banche spostando i relativi costi sulla collettività, ad esempio sostenendo iniziative di deregulation che aumentano le probabilità di dissesti bancari. Ancora, si pensi a licenziamenti non necessari di personale difficilmente reimpiegabile, disposti con lo scopo di accrescere ulteriormente livelli di profitto già elevati. E' moralmente dubbio anche nascondere al cliente informazioni non richieste ma rilevanti, anche senza arrivare a fenomeni di manipolazione o inganno; ad esempio, quando si evita di informarlo che un prodotto della concorrenza è superiore al proprio e facilmente accessibile al cliente.

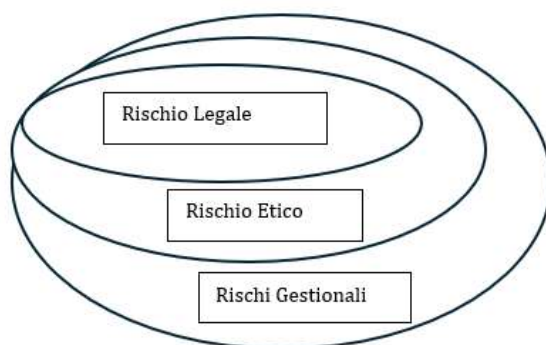
Tabella n. 1 - Le trappole etiche

CRITICHE DI NATURA ETICA	CONTROARGOMENTAZIONI DI NATURA GESTIONALE
L'attività di finanziamento non è inclusiva e spesso nega l'accesso al credito. Il credito è un diritto e tutti dovrebbero averne accesso	Il credito non è un diritto e deve andare solo a chi possiede merito creditizio; il credito non è una forma di assistenza e per sua natura è esclusivo e selettivo.
Le persone più povere e marginali vengono escluse dall'accesso ai servizi finanziari di base	La banca non è una non-profit organisation e riserva i propri servizi e prodotti solo ai clienti profittevoli
I tassi di interesse sono troppo elevati; possono non essere sostenibili per i debitori e portarli al dissesto	Il tasso di interesse è un prezzo che deve coprire i costi di produzione del credito: costo del funding, costo del rischio, costi operativi. Se questi costi sono elevati, il tasso praticato sarà elevato
Le banche che richiedono il rimborso del prestito al debitore moroso o che escutono la garanzia aggravano e rendono spesso irreversibile la situazione di difficoltà del debitore	L'enforcement della garanzia: a) è la condizione perché essa costituisca un presidio efficace del rischio; b) evita comportamenti di moral hazard da parte del debitore; c) porta a un aumento dell'offerta di credito e a una riduzione del suo costo in quanto costituisce una forma di tutela del creditore
L'attività speculativa (ad es. operatività in derivati, trading in titoli) è immorale per le sue caratteristiche di aleatorietà/azzardo; quella al ribasso penalizza gli emittenti contro cui viene esercitata	L'attività speculativa contribuisce all'efficienza nell'allocazione del capitale e alla determinazione del giusto prezzo degli strumenti finanziari; essa si basa sulle aspettative (cioè sulle capacità di previsione del soggetto) più che sul caso (cioè sulla fortuna del soggetto)
La banca spesso assume rischi eccessivi	Fintantoché si opera all'interno dei canoni di buona gestione, e quindi della capacità di gestire il rischio con strumenti e presidi idonei, non esistono "rischi eccessivi". Se si opera al di là di tali canoni, il problema è di cattiva gestione, prima che etico. La gestione dei rischi finanziari è l'attività caratteristica della banca e ne rappresenta anche l'utilità sia economica sia sociale
I bonus corrisposti al top management creano differenziali retributivi troppo ampi e immorali	I bonus sono una modalità retributiva che può essere efficace, in quanto ha gli obiettivi di premiare il merito (individuale o di gruppo) e i risultati prodotti, di motivare il personale, di trattenerlo rispondendo alle offerte di lavoro della concorrenza. Naturalmente tali sistemi possono essere disegnati e applicati in modo non ottimale o addirittura distortivo (ad esempio, laddove siano slegati da una corretta e lungimirante valutazione della performance e del merito).
Le banche che raccolgono il risparmio nelle regioni più arretrate del Paese per investirlo nelle imprese operanti nelle aree più avanzate pregiudicano lo sviluppo delle prime.	Gli obiettivi microeconomici di profitto e quelli macroeconomici di efficienza allocativa del mercato finanziario suggeriscono proprio i comportamenti criticati, nella misura in cui gli investimenti finanziati sono più efficienti e favoriscono la crescita dell'economia nazionale. Rendere le aree meno sviluppate più ospitali per le imprese e favorevoli agli investimenti è compito delle politiche statali, più che delle banche.
Le banche adottano politiche del personale che penalizzano quello a bassa produttività, anche qualora appartenga a categorie svantaggiate	L'impresa gestisce il personale in base al contributo da esso apportato ai risultati dell'impresa. Le funzioni di inclusione e promozione sociale, alfabetizzazione, assistenza alle fasce deboli sono prevalentemente compito (e responsabilità) dello Stato
La banca finanzia attività e settori immorali	Quali sono le attività e i settori che, pur operando nell'ambito della legge, sono immorali? E' immorale finanziare la produzione di armi, anche a scopi di difesa? O quella di alcolici e di tabacco, anche se acquistati da chi ne fa un uso moderato? La banca deve essere un "agente etico" che decide quali tra le attività produttive consentite dalla legge siano morali e quali no?

Fonte: elaborazione dell'Autore.

A conclusione di questo paragrafo, e alla luce di quanto in esso argomentato, la Figura 1 riporta le relazioni esistenti tra gli ambiti etico, legale e gestionale.

Figura n. 1 - Visualizzazione delle relazioni tra gli ambiti etico, legale e gestionale



Fonte: elaborazione dell'Autore.

8. Conclusioni

L'analisi sin qui condotta consente di trarre alcune conclusioni in merito alla classificazione del rischio etico e offre alcune prime indicazioni sulle sue modalità di gestione. Come si è visto, tale rischio appare di difficile individuazione quanto ai suoi effettivi contenuti, ma di fatto si sovrappone quasi interamente ai rischi gestionali che origina come conseguenza.

Sembra quindi corretto considerare il rischio etico non tanto come una categoria a sé stante, cioè un rischio di primo o di secondo pilastro, quanto come un driver di rischio, analogamente a quanto succede per il rischio ESG (EBA, 2021)²⁶. Questo sembra anche essere l'approccio del regolatore, che, anche se in modo non esplicito, riconosce il rischio etico come un risk driver del rischio operativo (BCBS, 2001). Secondo il modello del Comitato di Basilea, le cause del malfunzionamento dei processi possono essere quattro: persone, sistemi, processi, eventi esterni. Il rischio etico rientra nel primo di tali fattori. In quanto risk driver, esso determina il manifestarsi di eventi di rischio operativo (*event types*). Più precisamente, riferendosi

²⁶ In particolare, si veda la Figura 4 del citato report dell'EBA e il relativo commento. Il rischio ESG, nelle sue diverse forme o "fattori di rischio" (ad esempio rischio climatico fisico, rischio climatico di transizione, rischio di non conformità con i codici di governance, ecc.) è considerato un risk driver. Esso si materializza nei rischi finanziari (credito, mercato, operativo, di liquidità e di funding, di reputation), attraverso determinati canali di trasmissione: riduzione della redditività delle imprese finanziate, diminuzione del valore degli immobili di proprietà o a garanzia, aumento dei costi legali, ecc..

alla classificazione degli eventi di rischio di primo livello fatta dall'autorità di vigilanza, l'adozione di comportamenti immorali può essere alla base del rischio legale, di frode interna, di malfunzionamento dei processi, sia in generale sia con particolare riferimento a quelli di gestione del personale e della clientela²⁷.

Il rispetto dell'etica, allo stesso modo di quello della legalità, è una condizione necessaria, che se violata compromette l'ordinato funzionamento delle attività svolte e i risultati della banca.

In quanto driver di rischio e analogamente a quanto avviene per il rischio ESG, il rischio etico va quindi integrato all'interno dei sistemi di risk management e dovrà essere opportunamente analizzato, gestito e controllato. Non è scopo di questo lavoro entrare nel merito di tali aspetti. Procedendo solo per sommi cenni, si ricorda che tra i principali strumenti di gestione figurano la cultura aziendale, l'attività di comunicazione e formazione aziendale, il codice etico, la revisione delle politiche aziendali, il ridisegno degli obiettivi e del sistema incentivante, in modo da includervi anche il profilo morale. La mitigazione del rischio presuppone l'attenzione da parte del management agli aspetti organizzativi e di policy che formano il contesto in cui opera il personale; essi risultano più facilmente manovrabili degli interventi diretti sulla moralità dei dipendenti (ad esempio assumendo persone con elevato profilo morale).

In un nostro precedente lavoro (Di Antonio, 2010) abbiamo individuato un "livello zero" all'interno del sistema dei controlli interni, oltre ai tre previsti dal regolatore: controlli esercitati dalla linea, dalle funzioni aziendali di controllo e dalla Revisione interna. Il livello zero consiste nell'autocontrollo esercitato da parte del personale. Il management può rafforzare tale presidio avvalendosi di strumenti indiretti e soft, tra cui quelli che intervengono sulla dimensione culturale (cultura aziendale, in particolare cultura del controllo) e su quella dell'etica (sia individuale sia organizzativa).

Bibliografia

- Acharya, V. V., & Richardson, M. P. (Eds.). (2009). *Restoring financial stability: How to repair a failed system* (Vol. 542). John Wiley & Sons.
- Alemanni, B. (2024). *Finanza comportamentale. Scoprire gli errori che ci fanno perdere denaro*. Egea.
- Arnold, G., & Davies, M. (2000). *Value based management*. John Wiley & Sons.
- Associazione della Finanza Etica. (1998). *Manifesto della finanza etica*. Available at: <https://finanzaetica.info/chi-siamo/manifesto-della-finanza-etica>.

²⁷ Secondo il Comitato di Basilea (BCBS, 2001), gli *event types* di categoria di livello 1 sono i seguenti: Internal fraud, External fraud, Employment practices and workplace safety, Clients, products & business practices, Damage to physical assets, Business disruption and system failures, Execution, delivery & process management.

- Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Working paper on the regulatory treatment of operational risk*. Bank for International Settlements. Available at: https://www.bis.org/publ/bcbs_wp8.pdf.
- Biggeri, U., Ferri, G., & Ielasi, F. (2021). *Finanza etica*. Il Mulino.
- Boatright, J. R. (2014). *Ethics in finance*. Wiley.
- Boatright, J. R. (Ed.). (2010). *Finance ethics: Critical issues in theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Carr, A. Z. (1968). Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*, 46(1), 143-153.
- Climent, F. (2018). Ethical versus conventional banking: A case study. *Sustainability*, 10(7), 2152.
- Cowton, C. J. (2021). Financial institutions and codes of ethics. In L. San-Jose, J. L. Retolaza, & C. Van Liedekerke (Eds.), *Handbook on ethics in finance* (pp. 3-15). Springer.
- Di Antonio, M. (2010). I sistemi dei controlli interni di fronte alle nuove sfide: Nuovo sviluppo o declino? *Bancaria*, (2), 50-67.
- Dobson, J. (1993). The role of ethics in finance. *Financial Analysts Journal*, 49(6), 57-61.
- Dobson, J. (2010). Behavioral assumptions of finance. In J. R. Boatright (Ed.), *Finance ethics: Critical issues in theory and practice* (pp. 45-61). John Wiley & Sons.
- EBA, European Banking Authority. (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms* (EBA/REP/2021/18). <https://eba.europa.eu>.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Ghaffour, E. A. R. (2017). *The ethical challenge – Building a culture of professionalism and integrity*. AIF-FSBP Business Ethics Conference, Kuala Lumpur, April 24. <https://www.bis.org/review/r170607e.pdf>
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Little, Brown and Company.
- Hendry, J. (2013). *Ethics and finance: An introduction*. Cambridge University Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hsieh, N.-H. (2010). Efficiency and rationality. In J. R. Boatright (Ed.), *Finance ethics: Critical issues in theory and practice* (pp. 63-83). John Wiley & Sons.
- Jayasekera, M. A. K., & Pushpakumari, M. D. (2020). Ethical banking as an alternative to conventional banking? A literature review. *Sri Lankan Journal of Business Economics*, 9(2), 61-79.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kolb, R. W. (2010). Ethical implications of finance. In J. R. Boatright (Ed.), *Finance ethics: Critical issues in theory and practice* (pp. 21-43). John Wiley & Sons.

- Koslowski, P. (2011). *The ethics of banking: Conclusions from the financial crisis*. Springer.
- Lewis, M. (1989). *Liar's poker*. Penguin Books.
- Luyendijk, J. (2015). *Swimming with sharks*. Guardian Faber Publishing.
- San-Jose, L., Retolaza, J. L., & Van Liedekerke, C. (Eds.). (2021). *Handbook on ethics in finance*. Springer.
- Smith, G. (2012). *Why I left Goldman Sachs*. Grand Central Publishing.
- Subbarao, D. (2009, August 28). *Ethics and the world of finance*. Conference on Ethics and the World of Finance, Sri Sathya Sai University, August 28. <https://www.bis.org/review/r090828c.pdf>
- Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W. W. Norton & Company.
- Weber, M. (1991), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Rizzoli (ed. orig. "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus", in *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 1904 e 1905)