

Nuovi approcci operativi e di cultura aziendale per combattere il riciclaggio di denaro

Gli sviluppi tecnologici e la digitalizzazione impongono a loro volta il ripensamento del modello di Business



Luca Soncini

Economista, membro del CdA di Banca dello Stato del Cantone Ticino, docente di strategie bancarie all'USI, membro del Consiglio dello Swiss Finance Institute

La volontà di lottare efficacemente contro il riciclaggio di denaro nelle sue forme più disparate e le prescrizioni e i compiti di monitoraggio, verifica e segnalazioni Anti-Money Laundering per gli intermediari finanziari sono state accompagnate da sviluppi normativi che hanno imposto nuovi approcci tecnici e organizzativi. La condizione essenziale per disporre di un'organizzazione adeguata e di processi di lavoro efficaci è, tuttavia, quella che vede la banca definire una cultura aziendale sana e sostenibile, generata da una corretta governance d'impresa.

I. Introduzione.....	197
II. "Follow the money"	197
III. La disintermediazione	198
IV. Lo shock dello US Program.....	199
V. La nozione di cultura d'impresa	200

I. Introduzione

L'ispirazione alla base dei grandi cambiamenti avvenuti in Svizzera in ambito di lotta al riciclaggio di denaro si trovava all'estero. Il nostro Paese, è vero, era stato anticipatore e premonitore su taluni temi di diligenza bancaria, introducendo blande regole di autodisciplina già negli anni '80 del secolo scorso, ma la vera spinta è venuta soprattutto dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e dal *Global Forum* che da decenni lavoravano sul tema della trasparenza fiscale e lo scambio di informazioni in un contesto internazionale viepiù ricettivo a quanto auspicavano queste organizzazioni internazionali. Le raccomandazioni e gli *standard* del Gruppo di azione finanziaria internazionale contro il riciclaggio di denaro (GAFI), dal canto loro, hanno impresso le spinte "tecnica" e pragmatica decisive. Poi, naturalmente, la crisi della finanza del 2007-2008 e le successive difficoltà dell'intera economia e delle finanze pubbliche mondiali, hanno dato la stura a quell'offensiva politica (e commerciale), capitata da G7, G20 e Unione europea (UE), che ha invaso, come un vero e proprio *tsunami*, tutte le aree del settore finanziario

ritenute non sufficientemente trasparenti. Obiettivi dichiarati: lotta al terrorismo e all'evasione fiscale, affinamento dello strumentario *Anti-Money Laundering* e recupero di tributi.

Genesi e sviluppo in Svizzera della lotta al riciclaggio di denaro sono ben descritti nella recente opera del Giudice del Tribunale d'appello del Canton Ticino, Dr. iur. Mauro Mini^[1], così come nell'intervento del consigliere nazionale e avvocato Giovanni Merlini in occasione della conferenza di presentazione della stessa pubblicazione e riportata nel numero di febbraio della Rivista *Novità fiscali*^[2].

Non ci dilungheremo, quindi, in questa sede, sul contenuto dei cambiamenti di legge avvenuti negli anni, dall'introduzione nel 1990 degli artt. 305^{bis} (reati di riciclaggio) e 305^{ter} (reato di carenza di diligenza) nel Codice Penale (CP; RS 311.0), al diritto per gli intermediari finanziari di comunicazione di indizi di illeciti nel 1994; dalla Legge federale relativa alla lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo (LRD; RS 955.0) nel 1998 (con l'obbligo di comunicazione dei sospetti), ai recenti sviluppi con l'apparizione della nozione di "delitto fiscale qualificato" nel 2016. Ci preme, per contro, mettere in luce i cambiamenti operativi e, soprattutto, di "cultura aziendale" che i mutamenti legislativi e, principalmente, normativi hanno contribuito a imporre agli operatori della finanza. In particolare l'armamentario di norme amministrative, sorretto da LRD e CP, ha di fatto concorso in modo decisivo a ridisegnare le scelte strategiche e i processi operativi aziendali, oltre che a completare i classici strumenti di autodisciplina, in particolare la Convenzione di diligenza bancaria (CDB) nell'ultima versione CDB 16 che lascerà presto il campo alla CDB 20 in cantiere.

II. "Follow the money"

Il primo grande cambiamento da citare riguarda un fenomeno non solo svizzero: il trasferimento di competenze di polizia dallo Stato al mondo della finanza. È fuor di dubbio

[1] MAURO MINI, *Manuale di diritto finanziario*, Vol. I, Manno 2017.

[2] GIOVANNI MERLINI, *L'evoluzione regolamentare della lotta al riciclaggio. Necessità di nuovi interventi legislativi?*, in: NF 2/2018, pp. 104-108.

che, negli ultimi vent'anni, nuovi compiti e competenze di controllo, monitoraggio e *reporting*, in passato di esclusiva spettanza statale (anche se in forme e modalità ben diverse), sono stati attribuiti agli intermediari finanziari. Per contrastare la criminalità si sono capite bene due cose: la prima è che la criminalità va combattuta anche seguendo i flussi del denaro (*"follow the money"*), consapevoli che vi è un momento in cui gli averi sporchi e contaminati, per essere utilizzati, devono entrare nel circuito della finanza (per il traffico dei pagamenti, per gli investimenti, ecc.). Si è iniziato dalla lotta alla droga, per poi passare alla criminalità, specie mafiosa, e, sull'influsso soprattutto OCSE, si è voluto applicare lo stesso principio alla lotta all'evasione fiscale (dove gli averi sono normalmente già nel circuito). La banca gestisce (o perlomeno è in grado di osservare da vicino, finché le nuove tecnologie digitali non la scalzeranno da questa posizione privilegiata e "monopolistica"^[3]) i "colli di bottiglia" dai quali, obbligatoriamente, il denaro deve passare: da questa semplice constatazione sono nate le nuove *"duties"* in capo agli intermediari circa la verifica delle relazioni, la provenienza dei fondi, l'utilizzo degli stessi, le connessioni tra controparti e in quel contesto sono cambiati il *Know your Client* (KYC) e il *Know your Transaction* (KYT), affermando approcci operativi più incisivi, invasivi e interconnessi. La seconda cosa che si è capito è che per ottenere una collaborazione più efficace da parte degli intermediari finanziari, si dovevano colpire gli organi e, soprattutto, le persone che li compongono, cercando così di archiviare nel contempo il concetto del *"too big to jail"*.

I veri e profondi cambiamenti di paradigma nascono in questo contesto e si sono accasati con la disponibilità (pure nuova) di strumenti di verifica (le banche dati, per esempio) e di monitoraggio (programmi, uso dell'intelligenza artificiale, tutto il cd. *"FinTech"* e *"RegTech"*) che hanno reso tutto ciò possibile. A dipendenza della disponibilità di mezzi finanziari e di volontà aziendale, la realizzazione è anche relativamente facile. Non sfugge a questo punto nemmeno il *Know your Processes* (KYP), la componente organizzativa della *compliance*, essenziale alla realizzazione degli obiettivi strategici, normativi e aziendali.

III. La disintermediazione

È per questo che continuiamo a sostenere che la vera rivoluzione nelle banche negli ultimi vent'anni è prima di tutto tecnologica e organizzativa, a tutto campo^[4], più che creditizia (l'esplosione dei volumi) o regolatoria (conseguente reazione alle distorsioni e agli eccessi del mercato). Non si devono confondere le cause con gli effetti. Il cd. *"Paradigm Shift"* fiscale, ad es., molto importante per il *Wealth Management* svizzero, è una conseguenza del legame che si è andato rafforzando tra tecnologie, banche dati e nozione di trasparenza; legame

[3] Al riguardo si richiamano i timori di abusi già avvertibili nell'utilizzo delle criptovalute e il fenomeno più generale della disintermediazione che sta investendo la banca tradizionale.

[4] La "trasformazione" di passivi e attivi finanziari (in termini di concentrazione di rischio, di scadenza, di liquidità), classica e storica operatività bancaria, così come la creazione di moneta da parte degli istituti privati con la concessione di crediti, sono stati stravolti dallo sviluppo delle tecnologie, le quali, a loro volta, hanno permesso l'espansione del *"shadow banking"*. Stravolgimenti che impongono alle banche ripensamenti di modello strategico e organizzativo.

virtuoso che ha impattato lo stesso principio di *privacy*^[5] e, naturalmente, di segreto bancario. Le tecnologie, in particolare la digitalizzazione, hanno dato la spallata decisiva alle barriere protettive sui dati dei clienti (buoni o meno che siano) e l'esistenza di banche dati ha fatto il resto. In passato le informazioni erano difficili da conseguire, riunire, digitalizzare. Oggi basta un *clic* e documenti e immagini sono disponibili e distribuibili. Anche i recenti sviluppi a livello di scambio automatico delle informazioni (SAI), che stanno già coinvolgendo decine di milioni di persone, vanno in questa direzione: le tecnologie rendono possibile l'imposizione alla finanza di nuovi compiti di raccolta dati, elaborazione, trasmissione e controlli. Svizzera e altri Paesi, quali il Lussemburgo e l'Austria, hanno dovuto prestare attenzione ai lavori del *Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes* dell'OCSE e si sono dovuti adeguare.

E siamo solo all'inizio: le nuove tecnologie digitali, il *"FinTech"*, metteranno a dura prova tutto il modello bancario che conosciamo, monopolio ancora dominante dell'attività di intermediazione, saldamente basata sulla "partita doppia" sin dal 1400, e solo scalfita dai primi fenomeni di disintermediazione (*Peer to Peer*) che toccano i pagamenti, il credito, la gestione di patrimoni.

Di fronte a questo mutamento di compiti "istituzionali" e di contesto tecnologico, lo sforzo maggiore che gli istituti bancari hanno dovuto compiere è stato, prima di tutto, di mentalità e cultura, seguito da quello operativo. Va detto che, in generale, nel mondo della finanza i cambiamenti di natura tecnica avvengono abbastanza in fretta (anche se a velocità inferiore rispetto ad altre industrie meno "protette", meno atomizzate sul piano nazionale-geografico e con maggiore pressione sui margini rispetto all'industria bancaria), mentre i mutamenti culturali e di *"Business Model"* si sono sempre rivelati più difficoltosi, forse per la forte componente conservatrice presente nel settore^[6]. La conseguenza è stata che si sono spesso dovuti imporre i nuovi *standard* e non vi è dubbio che in questi anni si sia passati, almeno in Svizzera ed Europa, da una situazione di insufficiente regolamentazione (specie in rapporto alla dotazione patrimoniale, al *leverage*, alla protezione degli investitori e alla generale "condotta" degli operatori) e di lacunosa collaborazione internazionale in materia penale e amministrativa (ma non solo da parte della Svizzera!), a una

[5] Al riguardo segnaliamo un interessante rapporto sul tema scambio automatico delle informazioni, registri societari e difesa della *privacy* e protezione dei dati: FILIPPO NOSEDA, *The Big Debate: Transparency Versus Privacy. Common Reporting Standard and Beneficial Ownership Registers*, Mishcon Academy, London, January 2018, scaricabile da <https://academy.mishcon.com/the-report> (consultato il 05.04.2018). Gli ultimi sviluppi sono definiti sproporzionati e contrari alla Convenzione Europea dei Diritti Umani e della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea.

[6] È fuor di dubbio che qualsiasi industria che si trova in situazione critica a livello di margini di guadagno, di competitività o di altri fattori avversi, tende a reagire con più vigore ed energia, pur di sopravvivere. In Svizzera l'esempio più significativo da questo punto di vista è quello dell'industria orologiera o, in generale, della metalmeccanica di fronte al rafforzamento del franco svizzero. In questo senso il "conservatorismo" del mondo bancario e la riluttanza, in passato, al cambiamento si spiega anche con la lunga fase storica di margini di guadagno molto ampi.

classica situazione di "overregulation", peraltro costosa. Non è la prima volta che si assiste a movimenti pendolari di questo genere (frutto di eccessi nelle due direzioni).

Anche sui temi *Anti-Money Laundering* (AML) (e conformità fiscale, con i suoi possibili sviluppi di natura penale) vi è stata resistenza: Mauro Mini, nel suo Manuale di diritto finanziario, ricorda le reazioni nel corso della procedura di consultazione sull'obbligo di comunicazione e sulle possibili sanzioni penali^[7] e nelle conclusioni ricorda come "inizialmente vi era ritrosia e fastidio" ("non siamo né poliziotti, né spie" dicevano taluni che privilegiavano il "pecunia non olet"). D'altronde, è noto come numerose banche svizzere, molti dirigenti, azionisti (per le decine di piccoli istituti) e *Opinion leader* abbiano perso tempo (dal 2008 via, all'acutizzarsi dei conflitti con il mondo circostante e di fronte alle prime, sconnesse risposte di diplomazia e politica) a criticare il Consiglio federale (la consigliera federale Widmer-Schlumpf in particolare, rimasta in carica dal 2007 al 2015) e l'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA), invece che riflettere sui cambiamenti, tecnici e culturali, epocali e inesorabili e piuttosto elaborare risposte strategiche sostenibili e solide.

IV. Lo shock dello US Program

Poi l'aria è cambiata, in crescendo a partire dal 2010, con una pressione "top down" da parte di Autorità (il Consiglio federale nel frattempo aveva fatto marcia indietro sullo *standard* OCSE in materia di scambio di informazioni fiscali, con l'accettazione dell'art. 26), regolatori (è del 22 ottobre 2010 il *Position Paper* di FINMA sui rischi *Cross Border*) e associazioni di categoria (con in testa l'Associazione Svizzera delle Banche [ASB] che ha iniziato a "martellare" gli associati sulla necessità di imprimere una svolta culturale e operativa). Non dimentichiamo una data, il 29 agosto 2013, giorno in cui l'ambasciatore svizzero "straordinario e plenipotenziario" negli Stati Uniti d'America (USA), Manuel Sager, firmò il "Joint Statement" tra il Dipartimento di giustizia degli USA e il Dipartimento federale delle finanze (DFF) sul cd. "US Program"^[8] costato poi circa 5 miliardi di franchi (1,36 miliardi di franchi per le 80 banche della Categoria 2) di sole multe (cui aggiungere le salate parcelle legali, di consulenza/certificazione e i recuperi del fisco svizzero che si stanno concretizzando in queste settimane). Un esercizio, durato alcuni anni, e che si inserisce nel quadro di mutamento globale di "Business Model" e di approcci operativi, inclusa la componente di lotta al riciclaggio di denaro.

Con il passare degli anni e di fronte all'emergenza (e agli ingenti costi in termini di immagine e di conto economico) si è rafforzato il convincimento di Autorità e banche che i migliori risultati si ottengono lavorando "top down". D'altronde, come alcune realtà aziendali hanno dimostrato con le loro criticità

oggetto di attenzione amministrativa e/o giudiziaria, oltre che giornalistica, ottenere risultati efficaci in assenza di chiare indicazioni dall'alto, "dalla testa", risulta difficile. Per questo si è imposto e si impone il concetto di "corporate culture".

Rimanendo alla lotta al riciclaggio di denaro, in banca, l'AML si svolge a vari livelli: vi è prima di tutto la linea operativa, che acquisisce i clienti, li assiste nello svolgimento delle loro attività, li segue e conosce nell'attività professionale e privata. A quel livello si deve lavorare in *team*, ci sono delle gerarchie, dei controlli di cd. "primo livello". La "first line of defense" fa lo *screening*, la selezione dei clienti e del personale dedicato al fronte e svolge il monitoraggio in presa diretta^[9]. È ovvio che ci vogliono indicazioni sui rischi accettati e quelli non compatibili con il profilo aziendale, gli operatori al fronte si devono muovere coerentemente con le linee guida, devono identificarsi nella cultura aziendale, devono anche temere le conseguenze di comportamenti non allineati al profilo di reputazione e di rischio che, dall'alto, è stato loro comunicato e formalizzato. Una vera rivoluzione rispetto alle vecchie visioni di consulenti-imprenditori, molto indipendenti e valutati unicamente sulle *performances* quantitative.

Inoltre, c'è il "secondo livello", responsabile di implementare i meccanismi di controllo automatici (gli algoritmi informatici che cercano le anomalie facendo leva su tutto quanto il "RegTech" oggi offre), le sollecitazioni di intervento al primo livello, e i controlli specifici. La "second line of defense" deve anche assicurare la formazione e tutti gli adeguamenti normativi. Nello svolgere le proprie funzioni, *Risk Management* e *Compliance* devono scongiurare il rischio, a volte presente, specie quando la cultura del rischio ai "piani alti" non appare chiara, di essere considerati "Owner" dei principi di cultura d'impresa, permettendo agli organi (Consiglio di amministrazione, *Chief Executive Officer* [CEO], Direzione Generale, azionisti) e alla linea di sottrarsi alle proprie responsabilità in ordine alla strategia, alla cultura e, naturalmente, alla gestione operativa. Infine vi è il "terzo livello", la revisione e l'ispettorato interno^[10].

Tutta l'organizzazione, come recita la legge^[11], deve essere adeguata, ma il cambiamento importante introdotto negli ultimi anni è consistito nel riaffermare, con forza, l'importanza di definire, *on the top*, la cultura aziendale in generale, la

[9] La Circolare FINMA 2017/1 definisce le "unità operative orientate a generare utili" (cm. 60 e 61) che "svolgono la loro funzione di controllo nel quadro delle attività quotidiane mediante la gestione del rischio, in particolare mediante monitoraggio, gestione e reportistica diretti".

[10] Alle classiche "3 linee di difesa" si aggiunge poi la quarta, costituita dalla revisione esterna. Al riguardo si veda ISABELLA ARNDORFER/ANDREA MINTO, The "four lines of defence model" for financial institutions, Occasional Paper, N° 11, Bank of International Settlements, Dicembre 2015. Secondo lo studio "by establishing a four-lines-of-defence model, we believe that new responsibilities and relationships between internal auditors, supervisors and external auditors will enhance control systems".

[11] Legge federale sulle banche e le casse di risparmio (LBCR; RS 952.0) all'art. 3 cpv. 2 lett. a vincola l'ottenimento (e il mantenimento) di una licenza bancaria all'esistenza di "una organizzazione proporzionata all'importanza degli affari". Si tratta della nozione altrimenti detta di "adeguata organizzazione", ripresa peraltro anche nella più recente Legge sulle infrastrutture finanziarie (LinFi; RS 958.1) entrata in vigore il 1° gennaio 2016.

[7] MINI (nota 1), p. 41 e p. 89.

[8] Il programma, denominato "Program for non-Prosecution Agreements or non-Target Letters for Swiss Banks" si rivolgeva a tutte le banche svizzere desiderose di risolvere eventuali situazioni critiche del passato (e del momento) in relazione a servizi resi a clienti non in regola con il fisco degli USA, permettendo il raggiungimento di un accordo transattivo tramite il pagamento di una multa ed evitando al contempo l'avvio di un procedimento penale negli USA.

cultura del rischio, l'appetito di rischio e, conseguentemente, i limiti operativi da imporre ai vari livelli dall'attività aziendale e alle varie "risk categories" (di credito, di mercato, di bilancio, di compliance, operativi e di reputazione).

V. La nozione di cultura d'impresa

Per le banche, oltre a quanto previsto dal Codice delle obbligazioni (CO; RS 220)[12], dalla LBCR, dalla LRD[13] e dall'Ordinanza dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari sulla lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo nel settore finanziario (ORD-FINMA; RS 955.033.0)[14], il Regolatore si è imposto con una rinnovata prassi sulla *governance*, la Circolare FINMA 2017/1[15], entrata in vigore il 1° luglio 2017, la cui portata è particolarmente estesa nel riaffermare l'importanza di dotarsi di chiare politiche aziendali. Nella stessa Circolare si indicano le responsabilità del Consiglio di amministrazione[16], del Presidente (che "contribuisce in maniera decisiva a improntare la strategia, la comunicazione e la cultura d'impresa")[17], della Direzione Generale e delle funzioni di controllo (*Risk Management, Compliance, Revisione interna*). Un chiarimento estremamente importante, alla luce anche di criticità testimoniate nei rapporti istituzionali (FINMA e autorità giudiziarie) e dalla cronaca degli ultimi anni sulle varie piazze svizzere in relazione a distorsioni di *governance*, alla presenza di manager forti, ma magari inadeguati, a devianze culturali o alla presenza di azionisti in ruoli operativi che non sanno gestire i conflitti, come quello sul "Compliance or Profit first". Nella citata Circolare fanno anche la loro apparizione nozioni quali, appunto, "cultura d'impresa", "strategia quadro per la gestione del rischio" e "progetti di importanza strategica", in un contesto chiarito di processi di *governance*, di gestione della finanza e dei controlli.

La Circolare FINMA 2017/1 è stata anche ben accolta da chi ritiene che la banca, grande o piccola che sia, nell'adempiere i propri compiti, non debba mai dimenticare i rudimenti fondamentali di *management*, verificando costantemente: qual è la missione aziendale? Come vuole/può svolgerla nel rispetto di "Laws, Rules and Regulations"? Con quale infrastruttura tecnologica? E quali sono i rischi? L'esercizio richiesto porta dritto verso la definizione di un modello d'impresa ("Business Model") sostenibile sul piano economico, tecnico, dei rischi e dei requisiti di legge e normativi, svizzeri e, per chi è attivo

Cross Border, esteri. Il compito è tanto chiaro e semplice, quanto estremamente impegnativo: la definizione, da parte del Consiglio di amministrazione, della cultura aziendale, della strategia e dell'appetito di rischio, significa decidere, oltre ai valori cui ispirarsi, il *focus* dell'azienda a livello di offerta di prodotti e servizi, di mercati, di segmenti di clientela, di approcci transfrontalieri, di "condotta". Inoltre si tratta di identificare i rischi non sopportabili, i cd. "killer risks", a livello di credito, di mercato, operativo e regolatorio. Si devono elaborare scenari, simulare "financials", "stress test", assorbimenti patrimoniali[18].

La discussione tra addetti ai lavori è tuttora aperta per stabilire quanto i cambiamenti si siano imposti (come cultura per cominciare), in tutti i meandri della complessa realtà delle 285 banche oggi attive in Svizzera (cui si aggiunge il parabancario). Gli interventi delle autorità (in particolare le decine di procedure di *enforcement*[19]) e la cronaca dimostrano che lavori e assestamenti sono tuttora in corso.

Il percorso è certamente ancora lungo, ma il processo di rinnovamento culturale e i nuovi approcci operativi sono in corso: cambiamenti, come detto, partiti dall'alto (organizzazioni "cappello", Consigli di amministrazione[20] e Direzioni generali) e che stanno progredendo inesorabili, accompagnati dalla forte contrazione del numero di attori[21] (bancari e parabancari) che se da un lato può suscitare preoccupazioni e apprensioni, dall'altro rende tutto più semplice, gestibile ed efficace. A condizione, naturalmente, che la disintermediazione non sfugga dalle mani di banche e regolatori e diventi un nuovo Eldorado tutto ancora da inquadrare.

[12] In particolare, si richiamano le "attribuzioni intransmissibili e inalienabili" del Consiglio di amministrazione (art. 716 CO).

[13] Rimandiamo a MINI (nota 1).

[14] Rimandiamo a MINI (nota 1).

[15] Si tratta della Circolare FINMA 2017/1 *Corporate Governance*, che ha sostituito la precedente Circolare FINMA 08/24 *Sorveglianza e controllo interno*, a sua volta preceduta dalla Circolare della Commissione federale delle banche sullo stesso tema del 2006.

[16] La cm. 10 indica come l'Organo preposto all'alta direzione "definisce la strategia commerciale ed emana principi sulla cultura d'impresa", mentre la cm. 11 precisa che "è responsabile di un'adeguata organizzazione aziendale". La cm. 13 va oltre e puntualizza che la responsabilità riguarda pure la "adeguata allocazione di risorse all'interno dell'istituto, in termini sia di personale sia di dotazioni di vario tipo (p. es. infrastruttura, tecnologie informatiche)[...]".

[17] Si veda la cm. 30 della stessa Circolare.

[18] Da aggiungere anche la nozione di garanzia di attività irreprensibile (art. 3 cpv. 2 lett. c LBCR), ripresa pure nella LInFi, cui è stata data forma e contenuto (anche di dottrina e giurisprudenza), permettendo al Regolatore di identificare in questi anni un numero ancora considerevole di violazioni, come aziende e come individui.

[19] Al riguardo si rimanda anche a FINMA, Rapporto sull'enforcement 2017, 27 marzo 2018, così come ai rapporti degli anni precedenti.

[20] Nel numero di gennaio 2018 di EY Board Matters Quarterly, nel breve articolo "Board's role in corporate culture" si conclude che "Boards can serve a compelling role in demonstrating and providing for effective leadership on culture, the right «tone from the top» and seeing that management communicates and amplifies the right culture for the company". Il Consiglio di amministrazione svolge pure un ruolo essenziale "in shaping the company's culture when it selects a new CEO".

[21] Negli ultimi 25 anni il numero di banche in Svizzera si è dimezzato. Solo negli ultimi 6 anni (FINMA, Rapporto annuale 2017, Berna 2018) ci sono state 25 fusioni, 38 cessazioni volontarie di attività, 10 liquidazioni e 4 revocche di autorizzazione: in totale 77 istituzioni sono uscite dal mercato.