

Le inefficienze della risk control governance nella crisi finanziaria e le nuove prospettive regolamentari

Diana Capone

**Servizio Normativa e Politiche di Vigilanza
Banca d'Italia**

Il dibattito precrisi

è regolare la corporate governance nelle banche?

- Bilancio opaco e complesso => maggiori **asimmetrie informative** e difficoltà di controllo per azionisti e creditori
- Leva finanziaria elevata: il denaro non è un fattore di finanziamento ma di produzione -> gli azionisti non rischiano soltanto denaro proprio -> + incentivi al rischio e **meno incentivi al controllo**
- I **creditori** principali sono i depositanti -> **tanti e non sofisticati**
- Presenza di fondi di garanzia (**safety nets espliciti**) che riducono gli incentivi al controllo
- **Safety nets impliciti** (too big to fail) -> moral hazard
- *Conseguenze per tutta la collettività in caso di crisi (taxpayers come stakeholders di rilievo)*

è non regolare la corporate governance nelle banche?

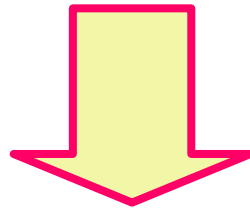
- Un elevato regime di adeguatezza patrimoniale rende superflue le regole di governance -> espone l'azionista a perdite ed è quindi

Risultato del dibattito

rettiva (2006/48):

l. 22: Le banche devono avere adeguati dispositivi di governo societario. Ciascuno Stato membro è libero di decidere come dare attuazione.

livello internazionale: soft law (Basel Committee 2006 - Enhancing cg in banking organization; BS Internal guidance on CG)



fidamento della CG a codici di autoregolamentazione e
mply or explain
ancanza di enforcement

e disposizioni sulla corporate governance in Italia

Disposizioni sul governo societario del 4 marzo 2008:
norme di principio, non prescrittive, coprono tutti gli aspetti della
internal governance

Circolare n. 263 - Nuove disposizioni di vigilanza
prudenziale per le banche - (gennaio 2011) => ruolo degli
organi di governo societario: individuare gli orientamenti strategici
e politiche di gestione del rischio, verificarne nel continuo l'efficacia e
l'efficienza, definire i compiti e le responsabilità delle varie funzioni e strutture
aziendali, assicurare, in generale, l'adeguato presidio di tutti i rischi

Istruzioni di vigilanza sui controlli interni (1999) e
disposizioni sulla *compliance* (2007)

principio di proporzionalità informa ampie parti della disciplina => la
regolamentazione tiene conto delle diversità degli intermediari

Corporate governance e la crisi

Causa principale: eccessiva assunzione di rischi (a livello microeconomico con conseguenze macroeconomiche)

Le debolezze nella CG delle banche non causa ma elemento che non ha consentito che la crisi venisse prevista o ne fossero ridotte le conseguenze (studi su intermediari con medesime caratteristiche ma ben diversa resilienza)

Sono mancati soprattutto meccanismi di risk governance: molti “caduti” illustri della crisi non erano consapevoli del livello di rischio al quale erano esposti dato il loro modello di business

Diverse inefficienze nella governance “alta”: poca professionalità tecnica nel *board*, no fissazione limiti ex ante ad assunzione rischi, scarsa comunicazione, incentivi mal disegnati, troppa fiducia nelle agenzie di rating e external auditors.

Inefficienze nel risk management: posizione defilata nella banca (isolati, poco autorevoli, pensati come centri di costo), eccessiva

Il dibattito sulla CG dopo la crisi

Consenso unanime alle regole e a tante regole: la disciplina della corporate governance viene rivista in un'ottica precettiva in tutte le sedi internazionali (OECD, Comitato di Basilea, FSB, Commissione Europea, EBA)

e ricette sono le stesse:

• Accrescere l'effettività del risk oversight da parte del board

• Dare maggior ruolo al risk management

• Assicurare il controllo della risk governance da parte dei supervisors

FONTI:

EBA guidelines => 27 settembre 2011: "The European Banking Authority (EBA) has published Guidelines on Internal Governance... new chapters have been added on the transparency of the corporate structure, the role, tasks and responsibilities of the supervisory function and on IT-systems and business continuity management"

Proposta di direttiva CRD4

> resterà d'immediata attuazione

L'evoluzione regolamentare internazionale (CRD 4 *proposal* e EBA guidelines) – il rafforzamento del ruolo del board nel risk oversight

Il **board** è responsabile per l'attività di gestione e controllo dei rischi della banca:

- Include la valutazione del rischio come elemento essenziale della definizione delle strategie (fissazione risk tolerance/appetite).
- Stabilito il livello di rischio accettabile => esamina la coerenza del modello di business e la risk strategy.
- Imposta una cultura aziendale coerente con il profilo di rischio prescelto.

Il **board** assicura nel continuo:

- Oversight sul management anche con riferimento al rispetto degli obiettivi di rischio
- Check and balance al suo interno => separazione tra Chairman e CEO

I **componenti** del board devono essere contraddittori consapevoli e autorevoli del management (**professionalità**)

- sono preparati (knowledge +training) per
 - avere indipendenza di giudizio

L'assetto della risk control governance

l'interno del board => **risk committee:**

composto da non esecutivi con competenze adeguate
svolge funzioni consultive nei confronti del board sul complessivo risk appetite
risk strategy
svolge funzioni di ausilio per la complessiva attività di risk oversight
disciplina i flussi informativi dal senior management

CRO => assicura la visione olistica e strategica dei rischi.

E' un senior manager responsabile del coordinamento delle unità deputate alla gestione e al controllo dei rischi, dotato di status, rango organizzativo e indipendenza tali da poter valutare ex-ante gli effetti sulla rischiosità delle scelte aziendali, interagire regolarmente con il board ed avere un rapporto di parità dialettica con gli altri senior manager e con i responsabili delle linee di business

nell'organizzazione aziendale=> **risk management function**
indipendente, con accesso al board, integrata e omnicomprensiva, con senior executive manager al vertice revocabile solo con assenso del board

Prospettive evolutive della regolamentazione in Italia – qualche riflessione

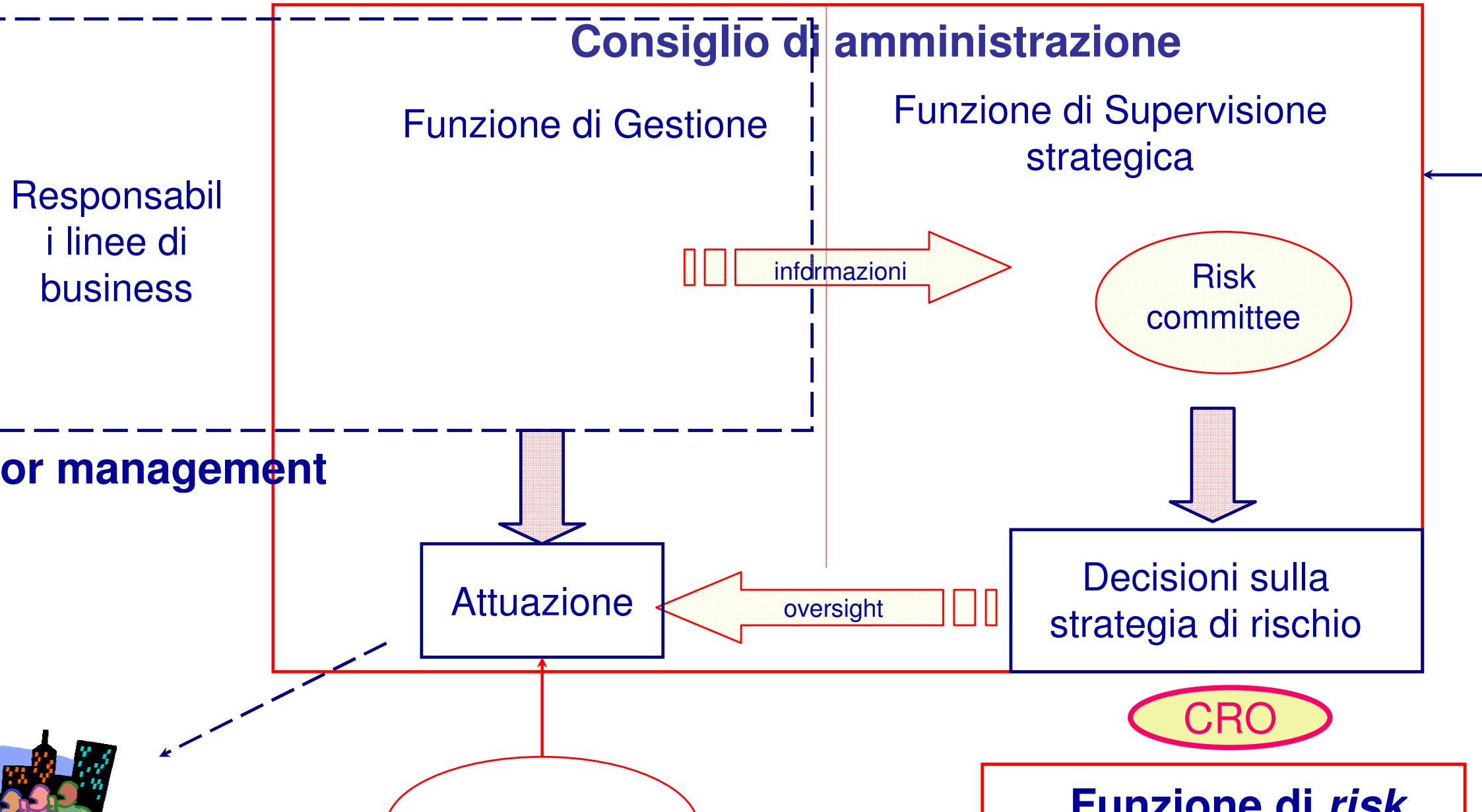
Le nostre disposizioni sono largamente in linea con quanto emerge dai nuovi documenti



Necessità di rivedere la disciplina dei controlli interni => con l'occasione: disciplina del CRO – funzione di Risk management – coordinamento tra funzioni di controllo

Per la governance alta: riflessioni sulla professionalità, sulle procedure di nomina, sui piani di successione, sul ruolo dei comitati, sulle modalità di implementazione del

come potrebbe essere la control governance in Ita



La proporzionalità nella risk control governance

RELAZIONE 2010:

Nel 2010 le banche decentrate (di contenuta dimensione con attività a contenuto non specialistico) pur denotando nel complesso una situazione soddisfacente, hanno registrato un peggioramento della capacità reddituale e della qualità del credito. Il peggioramento deriva – oltre che dal difficile quadro macroeconomico – anche da assetti di governo e organizzativi non sempre ottimali: le analisi relative alle determinanti delle crisi di banche decentrate emerse di recente confermano che il deterioramento dei profili tecnici si è accompagnato a gravi carenze negli

a proporzionalità nella control governance

OGGI

Disposizioni di vigilanza sul governo societario:

- ✓ può non sussistere distinzione tra supervisione strategica e gestione (considerato anche il contributo fornito dal direttore generale)
- ✓ ruolo del Presidente nel comitato esecutivo
- ✓ professionalità
- ✓ comitati

Disposizioni sui controlli interni:

- Funzioni e non strutture
- Non responsabili “esclusivi”
- Esternalizzazione

DOMANI

ruolo del board? Probabilmente come oggi

risk committee? Forse sì

GRC? Non cogente ad hoc ma funzione



Grazie per l'attenzione!

diana.capone@bancaditalia.it

Le opinioni sono espresse a titolo personale e non impegnano l'istituzione di appartenenza