



CASSA DI RISPARMIO  
DI SAN MINIATO S.p.A.

GRUPPO  CARISMI

Convegno  
LA CRISI FINANZIARIA E LA GESTIONE DEI RISCHI  
NEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI

**Aspetti di governance dei controlli interni**

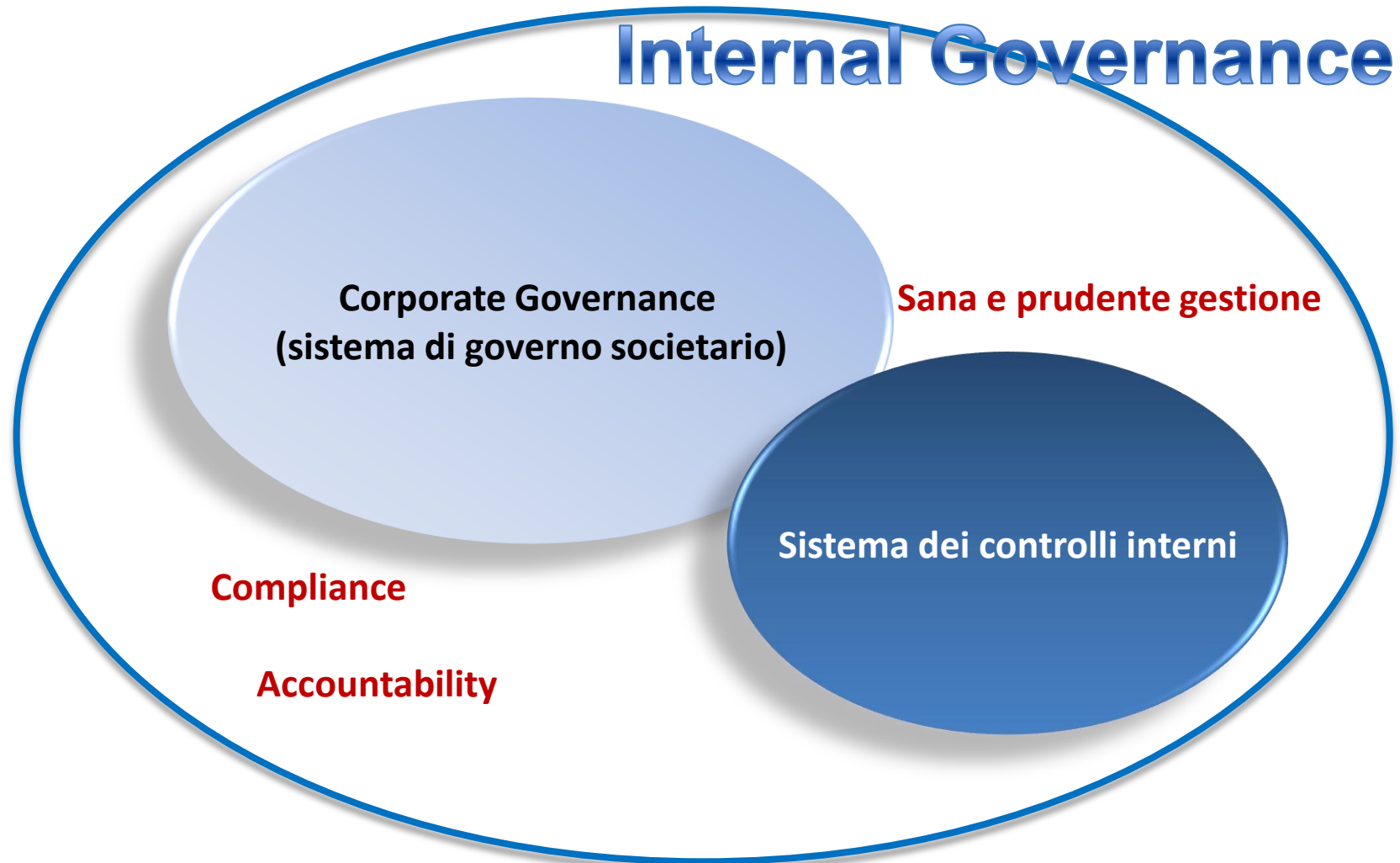
Prof.ssa Paola Schwizer,  
Ordinario di Economia degli intermediari finanziari  
Università di Parma

San Miniato, 13 maggio 2011

# Agenda

- Il sistema di internal governance: facile da conoscere, difficile da attuare
- L'arma, a doppio taglio, della proporzionalità
- Il governo del rischio: il ruolo e le responsabilità del Consiglio di Amministrazione...
- ...e gli strumenti impossibili
- Competenze, informazione e formazione: perché vergognarsi di chiedere?
- Il coordinamento tra organi di controllo: dai verbali al whistleblowing
- I tre livelli del controllo interno: perché rovesciare la piramide
- Il dialogo costante con le Autorità di Vigilanza: verso la cultural compliance

# Il sistema di internal governance: facile da conoscere, difficile da attuare



# Il sistema di internal governance: facile da conoscere, difficile da attuare

## OECD (2004):

La corporate governance è un insieme di relazioni tra i dirigenti di una società, il suo Consiglio di Amministrazione, i suoi azionisti ed altri interessati.

Il governo societario rappresenta la struttura mediante la quale vengono fissati gli obiettivi della società e vengono determinati i mezzi per il conseguimento di tali obiettivi e per il controllo dei risultati.

→ *E' l'insieme di regole, relazioni, processi e sistemi aziendali che definisce la **distribuzione dei diritti e delle responsabilità** tra i partecipanti (dirigenti, amministratori, azionisti, dipendenti e altre parti interessate) alla vita di una società.*



Corporate Governance

# Il sistema di internal governance: facile da conoscere, difficile da attuare

**Banca d'Italia (1999):**

Il sistema dei controlli interni è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte ad **assicurare il corretto funzionamento ed il buon andamento dell'impresa** e a garantire, con un **ragionevole margine di sicurezza**:

- l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali
- un adeguato controllo dei rischi
- l'attendibilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali
- la salvaguardia del patrimonio
- la conformità dell'attività dell'impresa alla normativa vigente, alle direttive e alle procedure aziendali



# Il sistema di internal governance: facile da conoscere, difficile da attuare

Alcuni **principi comuni** ai due sistemi:

- obiettivi di presidio efficace dei processi strategici, organizzativi e gestionali e di pianificazione patrimoniale
- chiarezza nell'attribuzione di ruoli e responsabilità
- processi decisionali fondati su un giusto confronto critico
- presidio dei conflitti di interesse
- tracciabilità
- monitoraggio costante e miglioramento continuo

# Il sistema di internal governance: facile da conoscere, difficile da attuare

**Carenze nella Corporate Governance e nei controlli interni “responsabili” della crisi: che cosa non ha funzionato?**

- previsioni basate su ipotesi “povere”
- superficialità nella identificazione dei rischi e nella diffusione delle conoscenze relative presso le strutture (*“risk management is not deeply embedded in the organisation”*)
- scarsa indipendenza nelle valutazioni alla base delle decisioni di assunzione di rischio
- scarsa visione sistemica, integrata del rischio
- scarsa coerenza tra strategia e sistemi di risk management
- sistemi di incentivazione poco orientati al controllo del rischio
- poca considerazione degli stakeholder diversi dagli shareholder



# Il sistema di internal governance: facile da conoscere, difficile da attuare

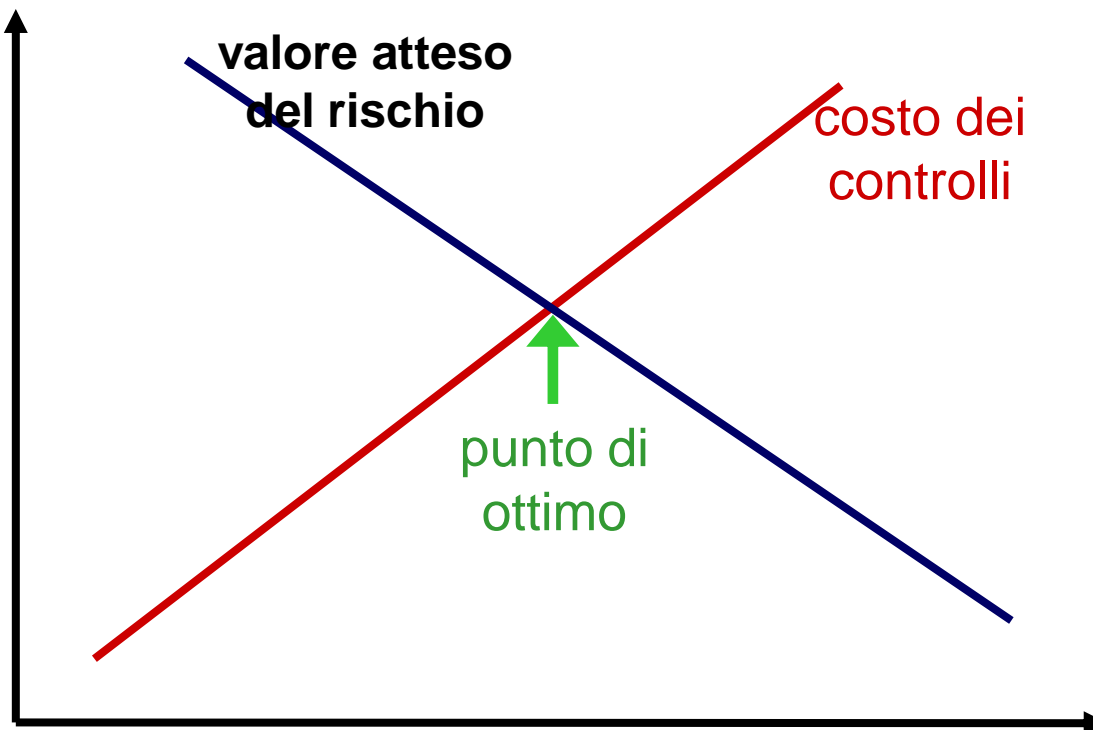
**Il punto di vista della Commissione Europea** (UE, Green Paper, 2010, Corporate governance in financial institutions and remuneration policies):

- principi troppo ampi e non sufficientemente precisi che lasciano margini eccessivi di libertà interpretativa
- tendenza all'adozione formale dei principi senza una reale valutazione qualitativa della rispettiva utilità e degli obiettivi finali ("box-ticking exercise")
- mancanza di chiara assegnazione delle responsabilità in merito all'implementazione dei principi
- natura non vincolante dei principi (autodisciplina)
- mancanza di sanzioni "incentivanti"
- poca formazione sul rischio alle reti commerciali
- scarsa autorità riconosciuta alle funzioni di controllo interno e di risk management
- esperienza di risk management insufficiente
- informazioni non tempestive ai livelli adeguati dell'organizzazione
- assenza di una sana cultura del rischio a tutti i livelli della struttura



# L'arma, a doppio taglio, della proporzionalità

- L'applicazione efficiente dei principi alle singole realtà aziendali richiede uno sforzo di valutazione del concetto di proporzionalità e una capacità di progettazione organizzativa basata su un'analisi costi-benefici



# Il governo del rischio: il ruolo e le responsabilità del Consiglio di Amministrazione...

- Il CdA è il perno del sistema di governance
- Il CdA è il primo responsabile dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni
- La formulazione delle risk policy è una chiara responsabilità del CdA
- Il CdA deve definire e far rispettare linee di responsabilità e di accountability a tutti i livelli dell'organizzazione
- Il CdA deve garantire che sia attuato un controllo adeguato sul rischio da parte dei senior manager

**N.B.** Il consiglio di amministrazione NON è responsabile dell'insuccesso delle scelte assunte (*business judgement rule*). NON sono sindacabili le valutazioni di opportunità e convenienza fatte dal consiglio di amministrazione. Gli amministratori, oltre ad attenersi agli obblighi di legge e a quanto previsto dallo statuto, devono operare secondo la diligenza dettata dalla natura dell'incarico e dal possesso di competenze professionali di settore.

# ...e gli strumenti impossibili

*OECD, 2009*

- A seguito della crisi, molti consigli delle banche più colpite hanno deciso di sostituire i CEO
- Sia **Citibank** sia **UBS** hanno nominato consiglieri con maggiore esperienza in materia di finanza e gestione degli investimenti
- **UBS** inoltre ha eliminato lo staff di supporto al presidente, dopo forti critiche rivolte al suo operato
- **Citibank** ha eliminato il comitato esecutivo
- Le **assemblee dei soci** sono diventate più attive imponendo negli audit committee (o equivalenti) componenti ritenuti avere standard più elevati di accountability rispetto ad altri

## ...e gli strumenti impossibili

*La questione centrale è: perché i CdA non sono stati efficaci nel periodo pre-crisi nonostante l'enfasi crescente attribuita ai sistemi di controllo interno?*

- Problemi di asimmetria informativa
- Problemi di conflitti di interesse
- Limitata indipendenza
- Meccanismi di nomina non trasparenti
- Mercato della reputazione “assente”
- Centralità dei CEO
- Scarso coordinamento e bassa efficacia dei controlli
- Omogeneità nei profili e nelle culture e limitata “diversity”

# ...e gli strumenti impossibili

La Commissione ritiene che le origini della crisi siano da ricercare nell'incapacità dei consigli di identificare, comprendere e in ultima istanza controllare il rischio (**UE, Green Paper, 2010, Corporate governance in financial institutions and remuneration policies**):

- i consiglieri e in particolare quelli non esecutivi dedicano risorse e tempo insufficienti ai propri compiti consiliari
- l'autorevolezza e la reputazione del CEO rendono spesso arduo manifestare obiezioni o perfino porre domande in consiglio a causa di scarse competenze tecniche o di fiducia nelle proprie posizioni
- i membri dei singoli consigli spesso provengono da ambienti simili: limitata è la "diversity" di genere, ambiente sociale, cultura e formazione
- la sensibilità dei consigli e in particolare dei presidenti verso la valutazione delle performance dei singoli e del consiglio nel suo complesso è limitata
- i consigli sono stati incapaci o poco attenti nella valutazione di adeguatezza del sistema di risk management rispetto al risk appetite della propria banca
- i consigli sono stati incapaci di riconoscere la natura sistemica di alcuni rischi e non hanno fornito informazioni sufficienti alle autorità di vigilanza

# Competenze, informazione e formazione: perché vergognarsi di chiedere?

- Gli standard di governance pongono un' enfasi crescente sulla composizione del CdA e in particolare sulla presenza e sul ruolo degli amministratori indipendenti...ma può esistere vera indipendenza senza **informazione?** .... e senza **competenze?**
- **UE, 2010:** *it appears necessary for boards to ensure the right balance between independence and skills*

# Competenze, informazione e formazione: perché vergognarsi di chiedere?

→ **Comitato di Basilea** (Principles for enhancing corporate governance, ottobre 2010) - **Board Qualifications (Principle 2)**

*Board members should be and remain qualified, including through training, for their positions. They should have a clear understanding of their role in corporate governance and be able to exercise sound and objective judgment about the affairs of the bank*

*The board collectively should have adequate knowledge and experience relevant to **each of the material financial activities** the bank intends to pursue in order to enable effective governance and oversight*

→ **Comitato di Basilea (2010) (Principio 2, 36)**



**+... a reasonable understanding of local, regional and, if appropriate, global economic and market forces and of the legal and regulatory environment**



# Competenze, informazione e formazione: perché vergognarsi di chiedere?

## → Comitato di Basilea (2010) (Principio 2, 37):

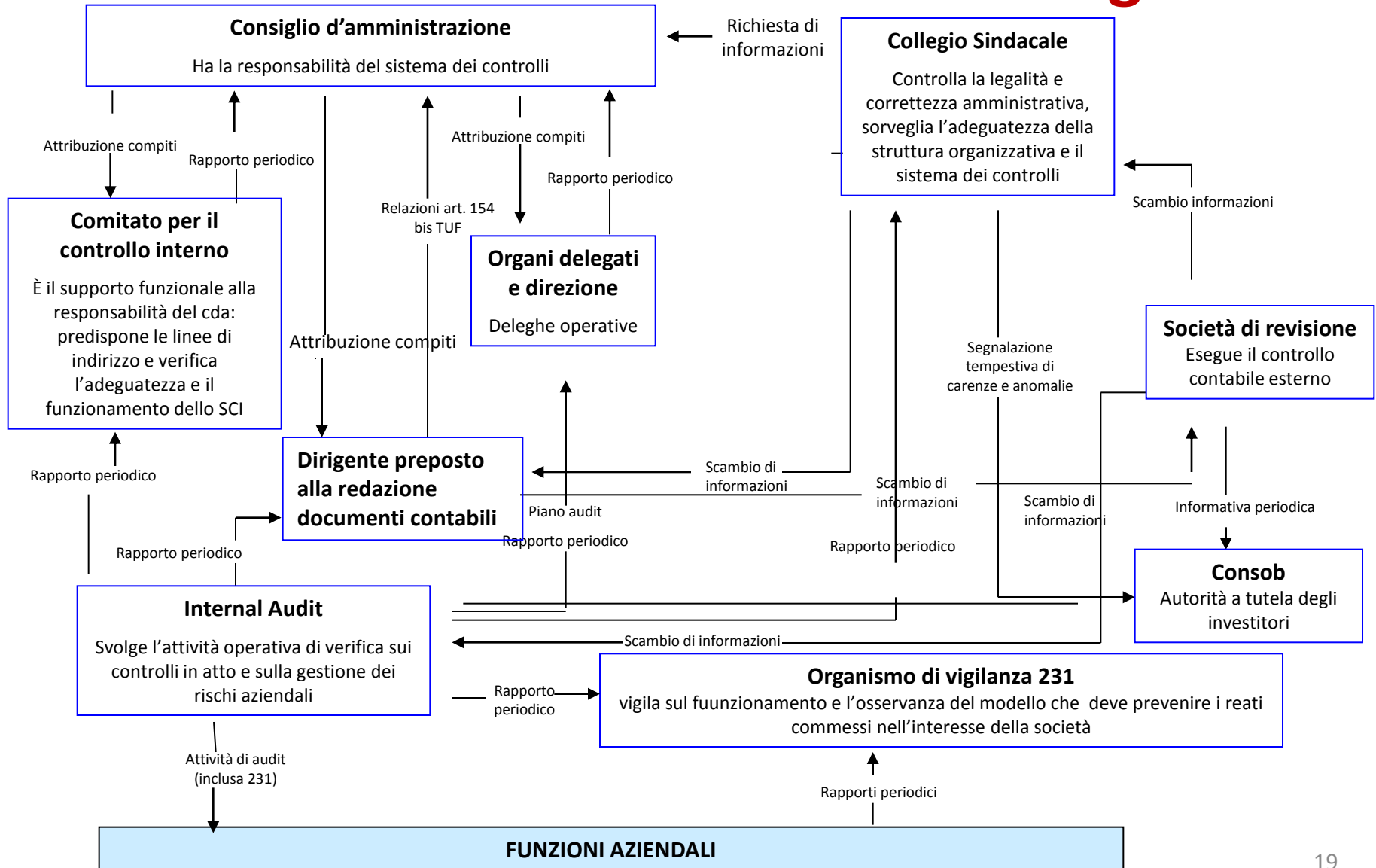
- In order to help board members acquire, maintain and deepen their knowledge and skills and to fulfil their responsibilities, the board should ensure that board members **have access to programmes of tailored initial (eg induction) and ongoing education** on relevant issues
- The board should dedicate sufficient **time, budget** and **other resources** for this purpose

# Competenze, informazione e formazione: perché vergognarsi di chiedere?

→ La sensibilità verso la formazione e i processi di induction del CdA è ancora limitata (Casiraghi, Schwizer, Stefanelli, 2010):

- 20 delle prime 25 banche europee attuano programmi di induction e di training per i propri consiglieri
- Solo in 3 banche su 25, il Comitato Nomine si occupa di valutare le competenze, la struttura e le performance del consiglio e di stabilire le competenze professionali da ricercare
- Solo in una banca, si identificano a priori le aree di competenza da coprire nell'ambito del consiglio e si richiede che ciascun consigliere abbia un'esperienza in almeno due di queste aree
- Un panel di 20 esponenti italiani degli organi di governo di società quotate e non quotate dichiara di non essere mai stato coinvolto in processi di formazione o di induction formalizzati ma ne afferma anche la scarsa rilevanza in considerazione degli elevati profili professionali dei consiglieri e delle pratiche di cooptazione dominanti nei processi di nomina

# Il coordinamento tra organi di controllo: dai verbali al whistle-blowing



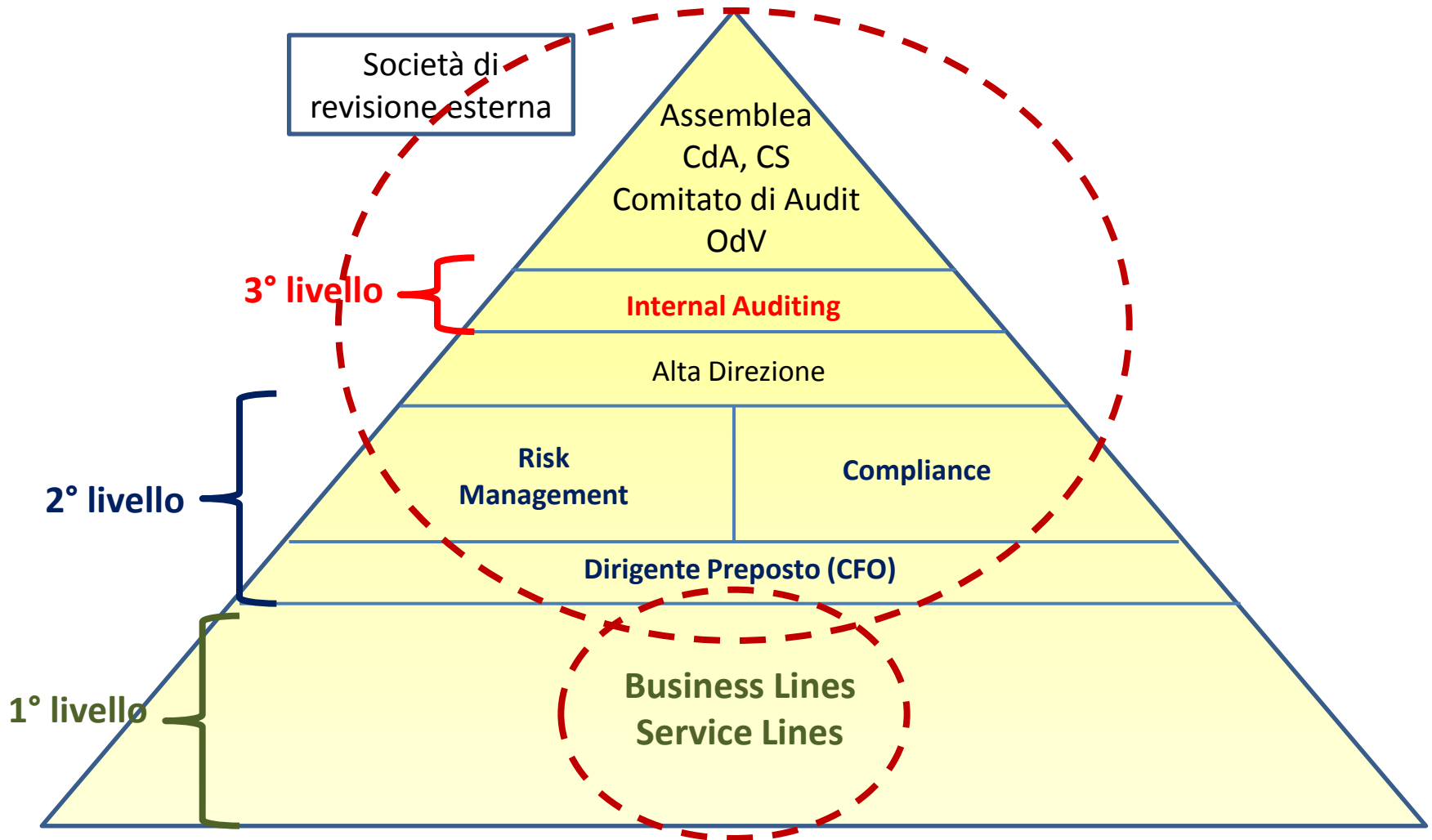
# Il coordinamento tra organi di controllo: dai verbali al whistle-blowing



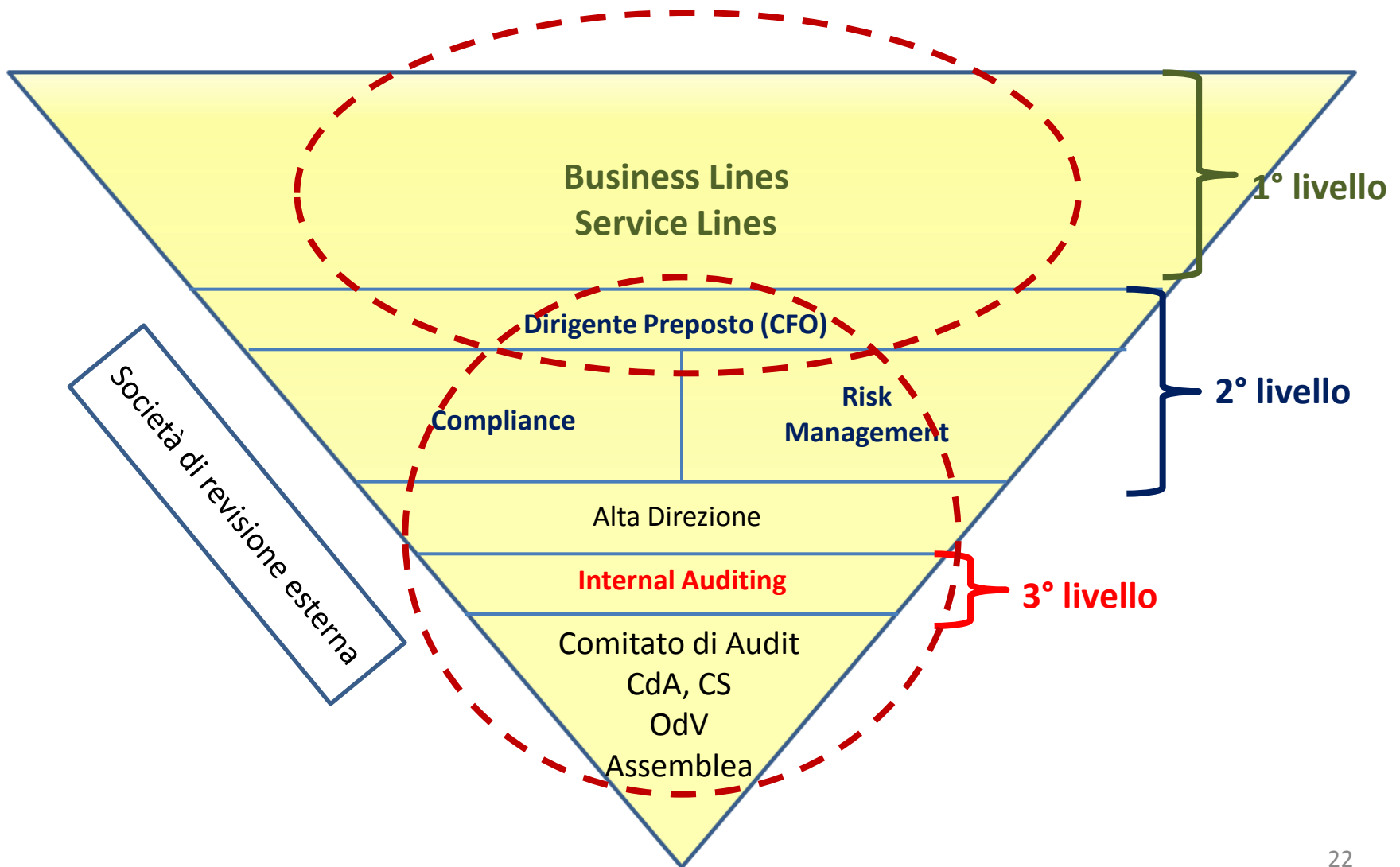
## Whistle-blowing

“Our lives begin to end the day  
we become silent about things that matter”  
Martin Luther King Jr.

# I tre livelli del controllo interno: perché rovesciare la piramide



# I tre livelli del controllo interno: perché rovesciare la piramide



# Il dialogo costante con le Autorità di Vigilanza: verso la cultural compliance

- La validità di schemi di vigilanza basati su meccanismi di autoregolamentazione e di coordinamento fra controlli esterni ed interni dipende da (Carretta, Farina, Schwizer, 2009):
  - il **livello di concorrenza** esistente nei mercati dove gli intermediari si trovano ad operare. Solo in contesti sufficientemente competitivi gli operatori sono sensibili al giudizio del mercato e sono incentivati a porre in essere comportamenti “virtuosi” sotto il profilo gestionale, in un’ottica di autoregolamentazione
  - lo sviluppo di una **cultura del controllo** da parte delle banche, che può costituire un meccanismo potente per orientare le azioni individuali nella direzione di una gestione sana e prudente non solo da un punto di vista formale ma anche sostanziale
  - l’evoluzione del **ruolo e dello stile delle autorità di controllo** verso funzioni di certificazione, validazione e consulenza, che richiedono, fra l’altro, una crescente attenzione alla sostanza oltre che alla forma dei comportamenti delle banche ed un allineamento culturale rispetto a queste ultime.

# Il dialogo costante con le Autorità di Vigilanza: verso la cultural compliance

- Nuovi modelli operativi e di interrelazione fra organo di vigilanza e soggetti vigilati e presuppongono una funzione attiva e propulsiva del primo nel processo di adeguamento alle norme da parte dei secondi che può provenire solo da:
  - I. una **sintonia di obiettivi fra controllori e controllati**, peraltro alla base dell'idea stessa della regolamentazione consensuale, che implica il superamento della tradizionale visione dicotomica fra le due categorie di soggetti
  - II. una **sintonia di conoscenze**, che consenta a entrambi i soggetti una chiara comprensione dei fenomeni aziendali
  - III. una **sintonia di modelli culturali**, con particolare riguardo ai valori di fondo ed alle modalità di comunicazione
- L'esistenza di gap culturali può rappresentare un possibile ostacolo all'efficiente scambio informativo, alla condivisione di problemi e obiettivi fra tali soggetti e all'esercizio proficuo dell'azione di vigilanza