

Governance e risk management negli Intermediari di medio-piccole dimensioni

ROMA, 11 novembre 2011

Governance, controlli e creazione di valore

Prof.ssa Marina Brogi
Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari
Università La Sapienza di Roma

Riproduzione vietata senza autorizzazione scritta dell'autore
marina.brogi@uniroma1.it



DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT
SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



Governance, controlli e creazione di valore

Agenda

Premessa

- Corporate governance
- Corporate governance bancaria e controlli
- Corporate governance bancaria, controlli e creazione di valore

Conclusioni

Governance, controlli e creazione di valore

Definizione OCSE

*Coinvolge un **insieme di relazioni fra i dirigenti di una società, il suo Consiglio di amministrazione, i suoi azionisti e le altre parti interessate.***

*Il governo societario definisce la struttura attraverso cui vengono fissati gli **obiettivi della società**, vengono determinati **i mezzi per raggiungere tali obiettivi** e vengono **controllati i risultati.***

Un buon governo societario dovrebbe assicurare al Consiglio di amministrazione e ai dirigenti incentivi adeguati alla realizzazione di obiettivi in linea con gli interessi della società e dei suoi azionisti e dovrebbe facilitare un efficace controllo.

*La presenza di un **efficace sistema di governo societario**, per la singola impresa e per l'economia nel suo complesso, contribuisce ad assicurare un adeguato livello di fiducia, necessario al buon funzionamento dell'economia di mercato.*

*Il risultato è di **ridurre il costo del capitale** e di incoraggiare le imprese a impiegare le risorse in modo più efficiente, **stimolando così la crescita***

OCSE, 2004

Governance, controlli e creazione di valore

Principi di corporate governance dell'OCSE

1999*	2004**
	I. Assicurare le Basi per un Efficace Governo Societario L'assetto di governo societario dovrebbe promuovere mercati trasparenti ed efficienti, essere coerente con la legge e articolare chiaramente la suddivisione delle responsabilità fra le diverse autorità preposte alla supervisione, alla regolamentazione e alla garanzia dell'applicazione delle norme.
I. Diritti degli azionisti L'assetto del governo societario dovrebbe proteggere i diritti degli azionisti.	II. Diritti degli Azionisti e Funzioni Fondamentali Associate alla Proprietà delle Azioni L'assetto del governo societario dovrebbe proteggere i diritti degli azionisti e facilitarne l'esercizio.
II. Equo trattamento degli azionisti L'assetto del governo societario dovrebbe assicurare l'equo trattamento di tutti gli azionisti, compresi quelli di minoranza e gli azionisti stranieri. Ad ogni azionista dovrebbe essere riconosciuta la possibilità di disporre di efficaci rimedi giuridici per la violazione dei propri diritti.	III. Equo Trattamento degli Azionisti L'assetto del governo societario dovrebbe assicurare l'equo trattamento di tutti gli azionisti, compresi quelli di minoranza e gli azionisti stranieri. Ad ogni azionista dovrebbe essere riconosciuta la possibilità di disporre di efficaci rimedi giuridici per la violazione dei propri diritti.
III. Il ruolo degli stakeholder nel governo societario L'assetto del governo societario dovrebbe riconoscere i diritti degli stakeholder previsti dalla legge e incoraggiare un'attiva cooperazione fra le imprese e tali soggetti al fine di creare ricchezza e posti di lavoro, e di assicurare lo sviluppo durevole di imprese finanziariamente solide.	IV. Il ruolo degli stakeholder nel governo societario L'assetto del governo societario dovrebbe riconoscere i diritti degli stakeholder previsti dalla legge o da mutui accordi e incoraggiare un'attiva cooperazione fra le imprese e tali soggetti al fine di creare ricchezza e posti di lavoro, e di assicurare lo sviluppo durevole di imprese finanziariamente solide.
IV. Informazione e trasparenza L'assetto di governo societario dovrebbe assicurare una tempestiva e accurata informazione su tutte le questioni rilevanti riguardanti la società, comprese la situazione finanziaria, le performance, gli assetti proprietari, e la governance della società.	V. Informazione e Trasparenza L'assetto di governo societario dovrebbe assicurare una tempestiva e accurata informazione su tutte le questioni rilevanti riguardanti la società, comprese la situazione finanziaria, le performance, gli assetti proprietari, e la governance della società.
V. Le responsabilità del consiglio d'amministrazione L'assetto del governo societario deve assicurare la guida strategica della società, l'efficace monitoraggio della gestione da parte del consiglio d'amministrazione e che il consiglio di amministrazione risponda del suo operato alla società e agli azionisti.	VI. Le Responsabilità del Consiglio d'Amministrazione L'assetto del governo societario deve assicurare la guida strategica della società, l'efficace monitoraggio della gestione da parte del consiglio d'amministrazione e che il consiglio di amministrazione risponda del suo operato alla società e agli azionisti.
Note: * La versione 1999 è disponibile solo in lingua inglese ed è stata tradotta. ** Le parti nuove rispetto alla versione 1999 sono in grassetto corsivo.	

Rassegna letteratura Denis McConnell (2003)

Governance, controlli e creazione di valore

Perché è importante la governance della banca?

“Assieme all’adeguatezza del patrimonio e dell’organizzazione, il terzo presidio cui è affidata la stabilità del sistema bancario è la qualità del governo societario”.

Draghi M. (2008), Considerazioni finali, 31 maggio, p.17



Governance, controlli e creazione di valore

Ruolo della corporate governance bancaria nella crisi

“In linea generale, sta ormai diventando evidente che la trasformazione subita negli ultimi anni dall’industria dei servizi finanziari non è stata valutata appieno, come meritava, nelle sue implicazioni per l’attività di politica monetaria e di regolamentazione. [...]

Gli operatori non hanno saputo gestire, misurare e rendere noti al pubblico i rischi in maniera adeguata (come sempre accade, poi, ignoranza, ingordigia o arroganza hanno fatto la loro parte)”

Draghi M. (2008c), L’attuale crisi e oltre, Federal Reserve Bank of Kansas City Symposium, 22 agosto, p. 1

Governance, controlli e creazione di valore

Principi di corporate governance del Comitato di Basilea - 2010

A. Consiglio di amministrazione	<p>Principio 1: Al Consiglio di amministrazione attiene la totale responsabilità della banca, inclusa l'approvazione e la supervisione dell'attuazione degli obiettivi strategici della banca, della strategia di rischio del governo societario e dei valori aziendali. Il Consiglio è anche responsabile della supervisione sull'alta direzione.</p> <p>Principio 2: I membri del Consiglio di amministrazione sono e rimangono qualificati a rivestire le posizioni che occupano, anche mediante specifica formazione. Essi devono avere chiara cognizione del proprio ruolo nel governo societario e sono in grado di esercitare un giudizio critico e oggettivo in merito agli affari della banca.</p> <p>Principio 3: Il Consiglio di amministrazione deve definire appropriate pratiche di governo per il proprio operato e porre in essere mezzi adeguati ad assicurare che dette pratiche siano seguite e rivedute periodicamente in modo migliorativo.</p> <p>Principio 4: In una struttura più ampia di un gruppo, il Consiglio di amministrazione della Capogruppo ha la totale responsabilità dell'implementazione dell'adeguatezza del governo societario dell'intero gruppo e deve assicurare che siano poste in essere politiche e meccanismi di governo societario adeguati alla struttura, all'attività e al rischio del gruppo e delle controllate.</p>
B. Alta direzione	<p>Principio 5: Sotto la direzione del Consiglio di amministrazione, l'alta direzione deve assicurare che le attività svolte dalla banca siano coerenti con la strategia aziendale, la tolleranza/esposizione al rischio e le politiche approvate dal Consiglio di amministrazione.</p>
C. Risk management e controlli interni	<p>Principio 6: Le banche devono dotarsi di una funzione indipendente di Risk Management (ed anche prevedere la presenza di un Chief Risk Officer o equivalente) dotato di sufficiente autorevolezza, reputazione, indipendenza, risorse e che possa riferire in Consiglio.</p> <p>Principio 7: Devono essere identificati e monitorati i rischi della gestione complessiva aziendale e delle singole unità di base; la complessità della gestione del rischio e delle dell'infrastruttura del controllo interno della banca devono essere adeguati ai mutamenti del profilo di rischio della banca (anche nel caso in cui dovesse aumentare) ed ai rischi esterni.</p>

Governance, controlli e creazione di valore

Principi di corporate governance del Comitato di Basilea - 2010

	<p>Principio 8: Un'efficace gestione del rischio richiede un'efficiente comunicazione interna sui rischi della banca sia all'interno dell'intera struttura organizzativa che nei rapporti tra il Consiglio e l'alta direzione.</p> <p>Principio 9: Il Consiglio di amministrazione e l'alta direzione fanno un uso efficace del lavoro svolto dalla funzione di Audit interno, dai revisori esterni e dalle funzioni di controllo interno.</p>
D. Retribuzione	<p>Principio 10: Il Consiglio di amministrazione deve sorvegliare la predisposizione e l'attuazione del sistema di retribuzione e deve monitorare e revisionare il sistema di retribuzione assicurandone la corretta implementazione.</p> <p>Principio 11: La retribuzione dei dipendenti deve essere effettivamente allineata alla prudente assunzione del rischio: la retribuzione deve essere commisurata a tutti i tipi di rischi; i compensi previsti devono essere commisurati ai rischi attesi; con riguardo alla tempistica, il piano di retribuzione deve tener conto dell'orizzonte temporale di esposizione ai rischi; le scelte in ordine alla composizione della remunerazione tra denaro, azioni e altre forme di retribuzione devono essere coerenti con la posizione di rischio assunta.</p>
E. Strutture di governo societario complesse e opache	<p>Principio 12: Il Consiglio di amministrazione e l'alta direzione hanno una buona conoscenza e comprensione della struttura operativa della banca e i rischi insiti in essa (principio "know-your-structure").</p> <p>Principio 13: Nel momento in cui una banca opera attraverso uno <i>special-purpose-vehicle</i> o strutture ad esso collegate o in giurisdizioni che possono ostacolare la trasparenza o non sono conformi alle norme bancarie internazionali, i suoi amministratori e i suoi alti dirigenti devono comprendere l'obiettivo, la struttura e i rischi tipici di tali operazioni. Essi devono, inoltre, mitigare i rischi individuati (principio "understand-your-structure").</p>
F. Comunicazione e Trasparenza	<p>Principio 14: Il governo societario della banca deve essere adeguatamente trasparente nei confronti dei suoi azionisti, dei suoi depositanti, degli altri portatori di interesse rilevanti e degli operatori del mercato.</p>

Governance, controlli e creazione di valore

European Guidelines on Internal Governance

L'art. 22 della Direttiva 2006/48/EC regola l'*internal governance* per le istituzioni creditizie e per società di investimento, richiedendo che nelle istituzioni creditizie vi siano disposizioni che assicurino una chiara struttura organizzativa attraverso:

- trasparenti e coerenti **linee di responsabilità**
- efficaci **processi** per *identificare, gestire, monitorare e misurare* i rischi
- adeguati **meccanismi di controllo interno** in materia di
 - procedure amministrative/contabili
 - politiche di remunerazione coerenti ed in linea con una sana ed efficace gestione del rischio

Governance, controlli e creazione di valore

Internal Governance

Internal Governance

“limited but crucial component of corporate governance,
focusing on the internal structure and organization of an institution.”

EBA (2011), Guidelines on Internal Governance, 27 Settembre, p.9



Governance, controlli e creazione di valore

Corporate governance bancaria, controlli e creazione di valore

Proprio perché la governance delle banche è diversa

Le banche sono soggette ad una normativa specifica

- disposizioni marzo 2008
- requisiti di professionalità/onorabilità

Le banche sono capital constrained e la governance gioca un ruolo fondamentale nelle scelte di patrimonializzazione tramite la determinazione dell'allocazione dell'utile, la scelta di aumentare la patrimonializzazione tramite AdC, subordinati, distribuzione dividendi

Oltre a ruolo nell'allocazione dell'utile ex post la governance idealmente conduce a determinazione del risk appetite ex ante

- Decision-making capabilities della società sono in seno agli organi di governo (focus sulle funzioni)

La governance delle banche incide sulla governance delle imprese e sulla loro sana e prudente gestione

Governance, controlli e creazione di valore

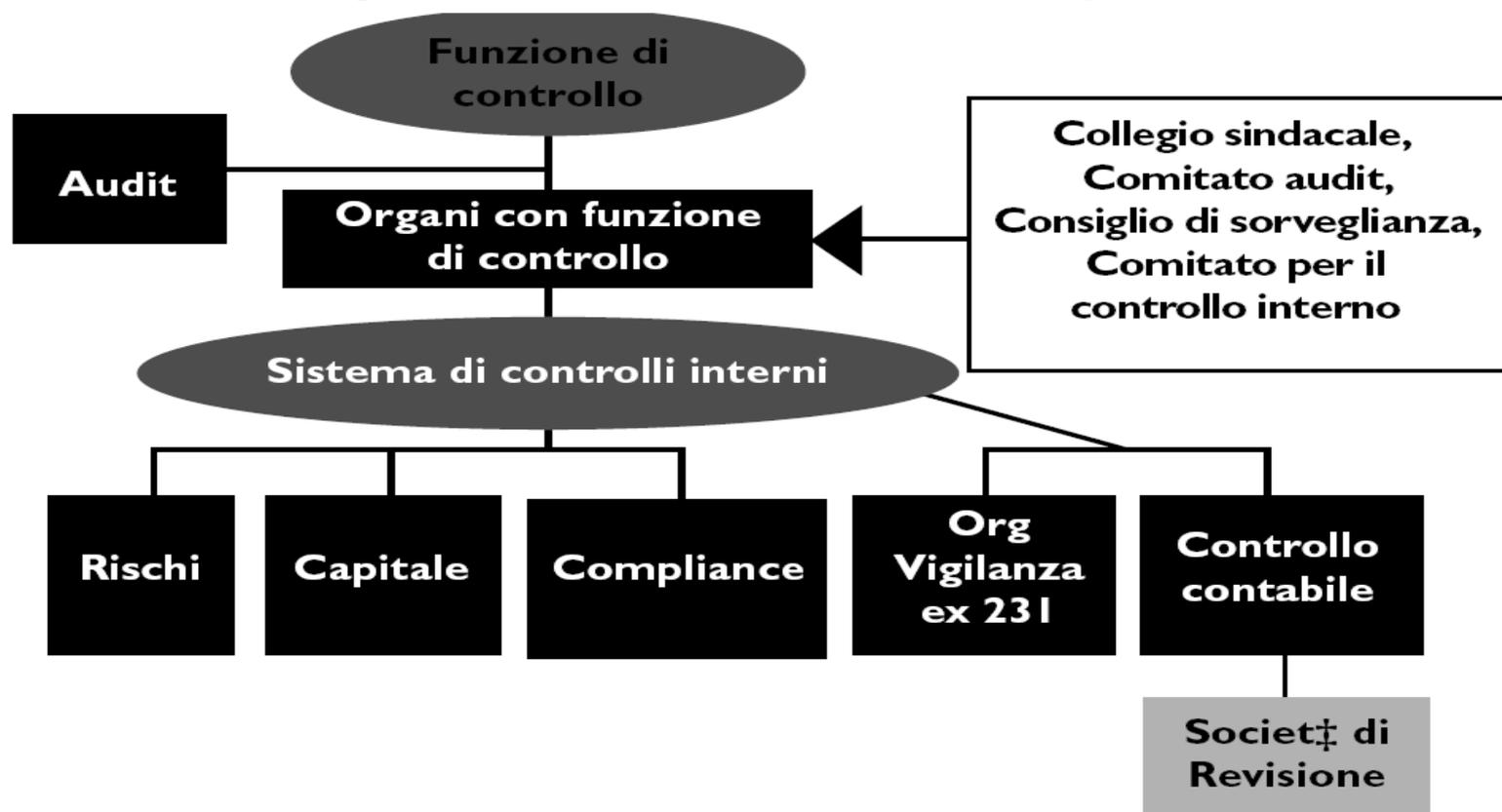
Conclusioni

- Semplificare strutture
- Lavorare per diffondere nuove best practice



Governance, controlli e creazione di valore

Conclusioni: guardando avanti...semplificare le strutture



MASERA R. (2009), La crisi finanziaria e i modelli di corporate governance delle banche: implicazioni e prospettive, in *Bancaria*, n.1, p. 15.
Membro del Gruppo Larosière

Governance, controlli e creazione di valore

Conclusioni: guardando avanti...lavorare per sviluppare nuove best practice

- Libertà statutaria può e deve portare a personalizzazioni, non esiste "one size fits all"
- Procedure
- Persone

Governance, controlli e creazione di valore

Conclusioni: guardando avanti...lavorare per sviluppare nuove best practice

Un modello in cui gli operatori considerano lecita ogni mossa, in cui si crede ciecamente nella capacità del mercato di autoregolamentarsi, in cui divengono comuni gravi malversazioni, in cui i regolatori dei mercati sono deboli o prede dei regolati, in cui i compensi ad alti dirigenti d'impresa sono ai più eticamente intollerabili, non può essere un modello per la crescita del mondo.

Draghi M. (2009), Non c'è vero sviluppo senza etica, 9 luglio, p. 1