



---

CASSA DI RISPARMIO  
DI SAN MINIATO

— S.p.A. —

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

Convegno AIFIRM

*Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers*

**La crisi finanziaria e la gestione dei rischi negli  
intermediari finanziari**

---

Gestire e prevenire le crisi future:  
*il ruolo del governo societario e degli incentivi interni ed  
esterni nella gestione degli intermediari finanziari*

Renato Maino

- Università degli Studi di Torino,
- Università Luigi Bocconi di Milano

San Miniato, 13 maggio 2011  
Centro Studi I Cappuccini  
Via Calenzano, 38 San Miniato (PI)

---

# Agenda



## Il ruolo del governo societario e degli incentivi interni ed esterni nella gestione degli intermediari finanziari

- Che cosa ha a che fare la *Corporate Governance* con la crisi ?
  - Che rapporti ha la *Corporate Governance* con il *Risk Management*?
  - Perché la *Corporate Governance* è importante ai fini della gestione del rischio?
- Che cosa ha prodotto il cambiamento delle *Corporate Governance* negli anni?
  - Dalla banca come istituzione alla banca come impresa quotata sul mercato
- Quali impatti si sono avuti sui piani organizzativi ed operativi?
  - Come cambia la morfologia delle decisioni
  - Come cambiano i processi di governo e le procedure operative
- Che cosa è il CRO?:
  - Il nuovo schema normativo del governo interno degli intermediari finanziari
  - Il ruolo emergente ed il rapporto CFO/CRO
  - Chi fa che cosa
- Che rapporto esiste tra CFO/CRO e vertice aziendale?
- Le questioni aperte: un sistema di incentivi orientato al medio termine



# Che c'entra la Corporate Governance con la crisi ?

---

- Dalle “lessons learnt” della crisi emerge una chiara “failure” nei meccanismi di governo societario. I punti critici principali (G20, BCBS, Gruppo dei 30 etc..) sono :
  - la supervisione da parte dei Consigli sulle attività di misurazione e di gestione del rischio;
  - la politica di remunerazione degli *executive* ed il rapporto con il rischio assunto;
  - la composizione per competenza ed indipendenza dei Consigli;
  - la pratica di funzionamento dei Board;
  - la mancanza di espliciti piani per l'avvicendamento dei vertici aziendali.
- Il governo aziendale è uno snodo importante del presente passaggio, nel rapporto tra finanza, economia, società e mercato



# La *Corporate Governance* ha un ruolo essenziale anche a livello regolamentare e di vigilanza

---

<<

*Per le banche assetti di governo ben strutturati ed efficienti assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici in essa coinvolti, oggetto di tutela anche a livello costituzionale. Le specificità della banche giustificano e, nello stesso tempo richiedono, un'apposita regolamentazione; tra queste specificità ricordo:*

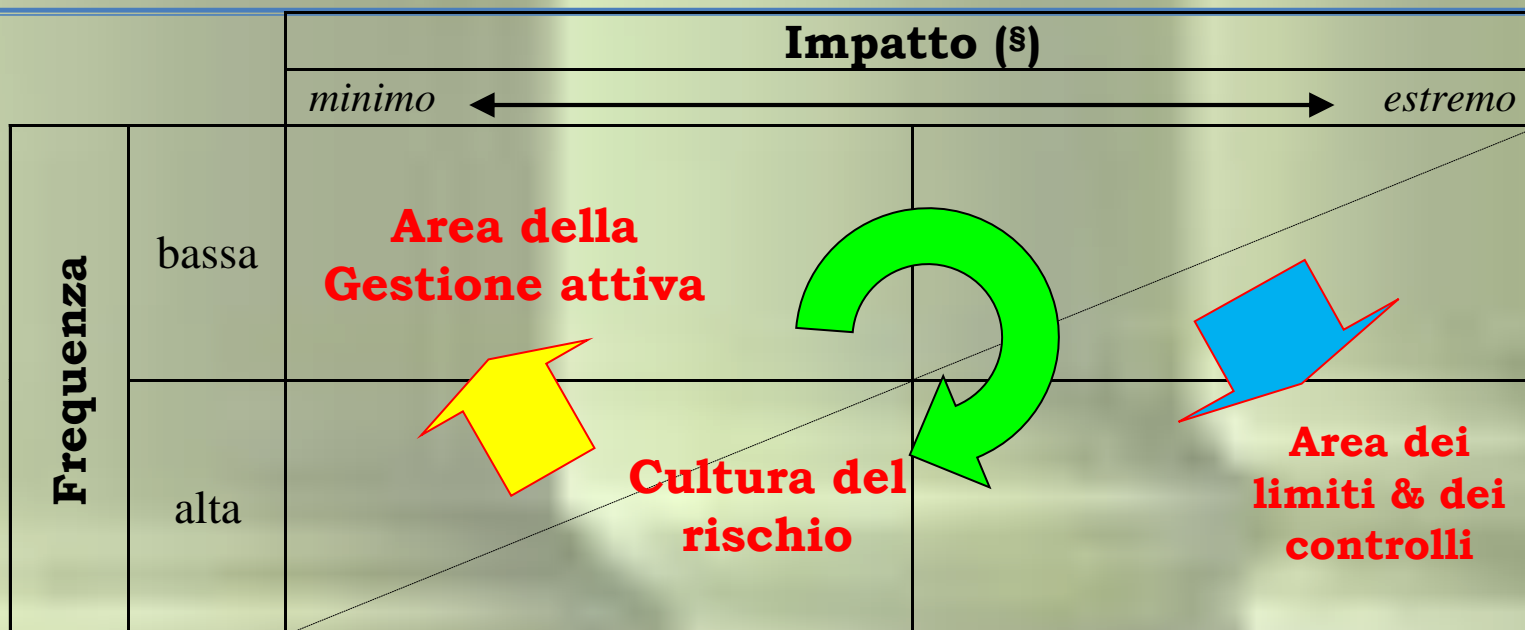
- la peculiare struttura di bilancio (elevata leva finanziaria, opacità dell'attivo, disallineamento delle scadenze);*
- l'importanza cruciale della loro attività per il sistema economico generale. Il coinvolgimento di interessi di rilievo costituzionale nel loro operare giustifica la previsione di meccanismi di salvaguardia idonei a preservare la fiducia dei depositanti; meccanismi che, tuttavia, possono nel contempo accrescere i motivi di "moral hazard".*

>>

*A. M. Tarantola, Il sistema dei controlli interni nella governante bancaria, 4 Incontro Compliance, Roma 6 giugno 2008*



# Corporate Governance e Risk Management



(§) Per impatto alto si intende una serie di eventi, in genere con effetti difficilmente reversibili, che mette a rischio la sopravvivenza dell'organizzazione.

- Il Risk Management è un “mix” di misurazioni, modelli, procedure e processi.
- Vi è stata grande attenzione alle tecniche di gestione attiva, quantitativa e finanziaria.
- ***Il governo aziendale ha pari importanza, superiore in talune categorie di rischio.***



# Il rapporto tra *Risk Management* e *Corporate Governance* era già noto nel passato

---

- Ad esempio il testo di Allen (2000) spendeva tutta l'introduzione sugli "institutional backgrounds", ovvero il controllo dei comportamenti (azzardo morale e rapporto di agenzia, schema ponzi, selezione avversa, *winner's curse*, *market making vs. position taking* e così via). Solo successivamente passava ai modelli quantitativi.
- Gli anni 2000 sono stati dedicati alla componente quantitativa e di gestione (metodologie, misurazioni, modelli, valutazioni e coperture), non più a quella di regolazione interna.
- Il problema è oggi, semmai, quello di passare dalla teoria dei giochi a criteri formali di scelte di governo aziendale, di organizzazione interna e di struttura dei controlli.
- PRMIA e GARP distinguono tra codice etico (*professional specific*) e corporate governance (*company specific*). Tali aspetti devono essere definiti congiuntamente e contestualizzati azienda per azienda.



# Corporate Governance e modello di gestione

- Negli ultimi 30 anni la gestione degli intermediari finanziari è stata influenzata dai processi di deregolamentazione, liberalizzazione, quotazione e globalizzazione

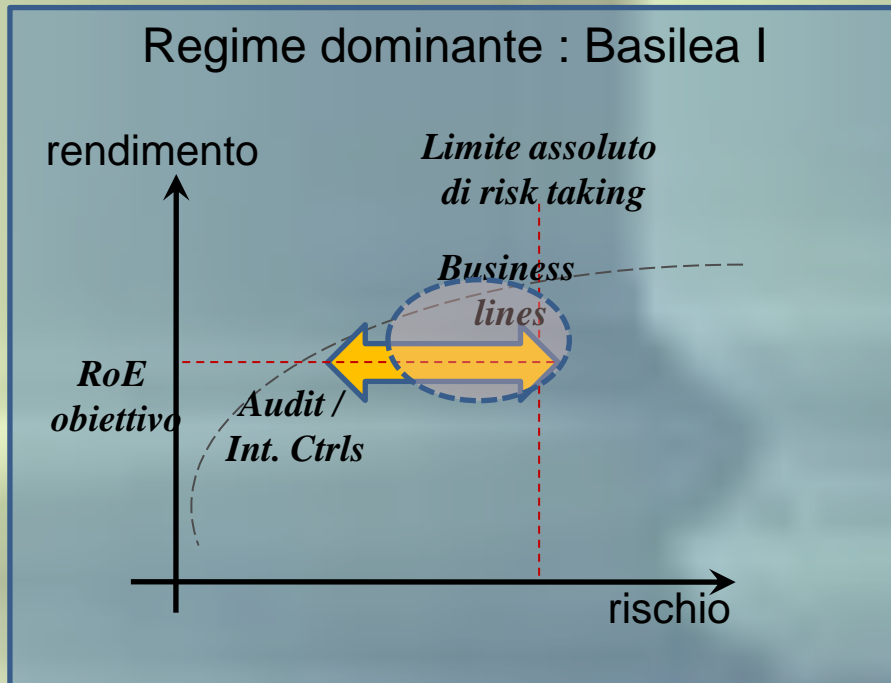
## Traiettorie di evoluzione dei modelli gestionali degli intermediari finanziari

Istituzione →	Impresa →	Impresa quotata e contendibile sul mercato
Orientamento all'efficienza operativa	Orientamento alla redditività del capitale	Orientamento al valore per l'azionista → al valore sostenibile nel medio periodo (stakeholder rilevanti)
Limiti al fare →	Ruolo del capitale: Basilea I →	Basilea II → Basilea III

# Il percorso evolutivo della *Corporate Governance*

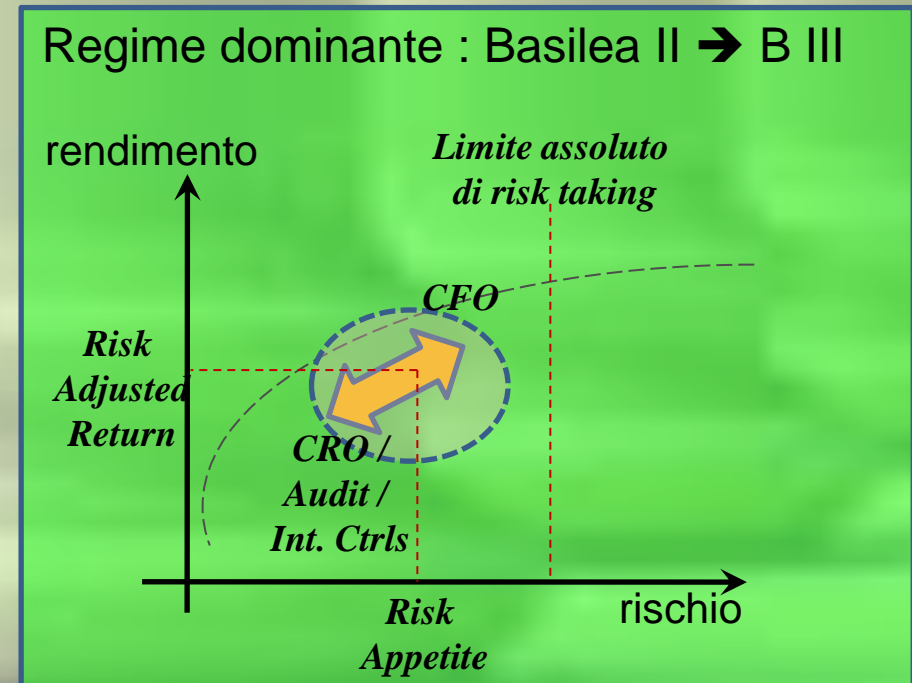
## *Le forze critiche di governo aziendale*

- Con i limiti al fare (modello istituzionale) la competizione era essenzialmente regolata al di fuori di una frontiera di rischio/rendimento, con criteri essenzialmente di efficienza manifatturiera.



Modello:

macchina con freno a mano tirato



Modello:

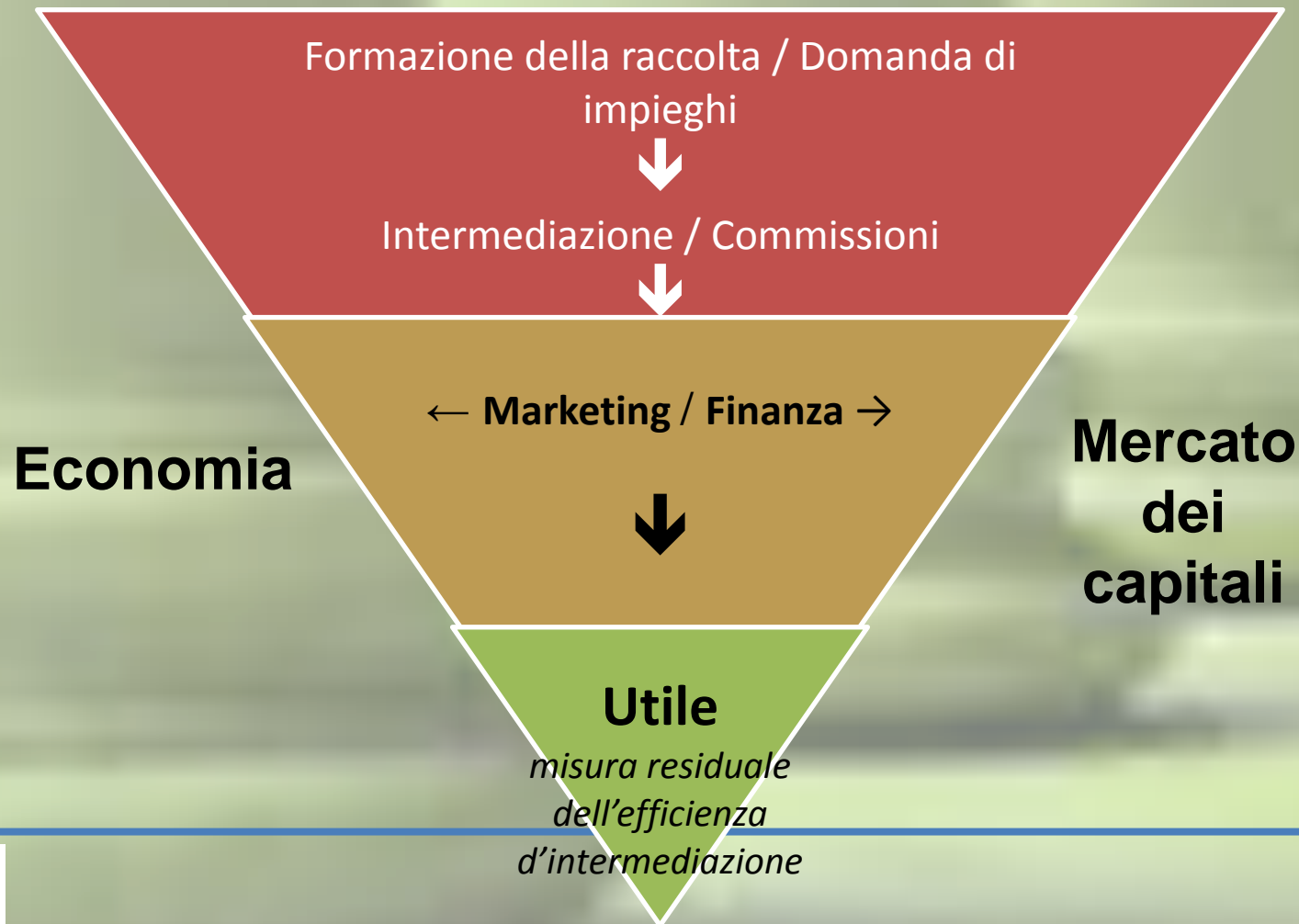
macchina con due guidatori (e due volanti)





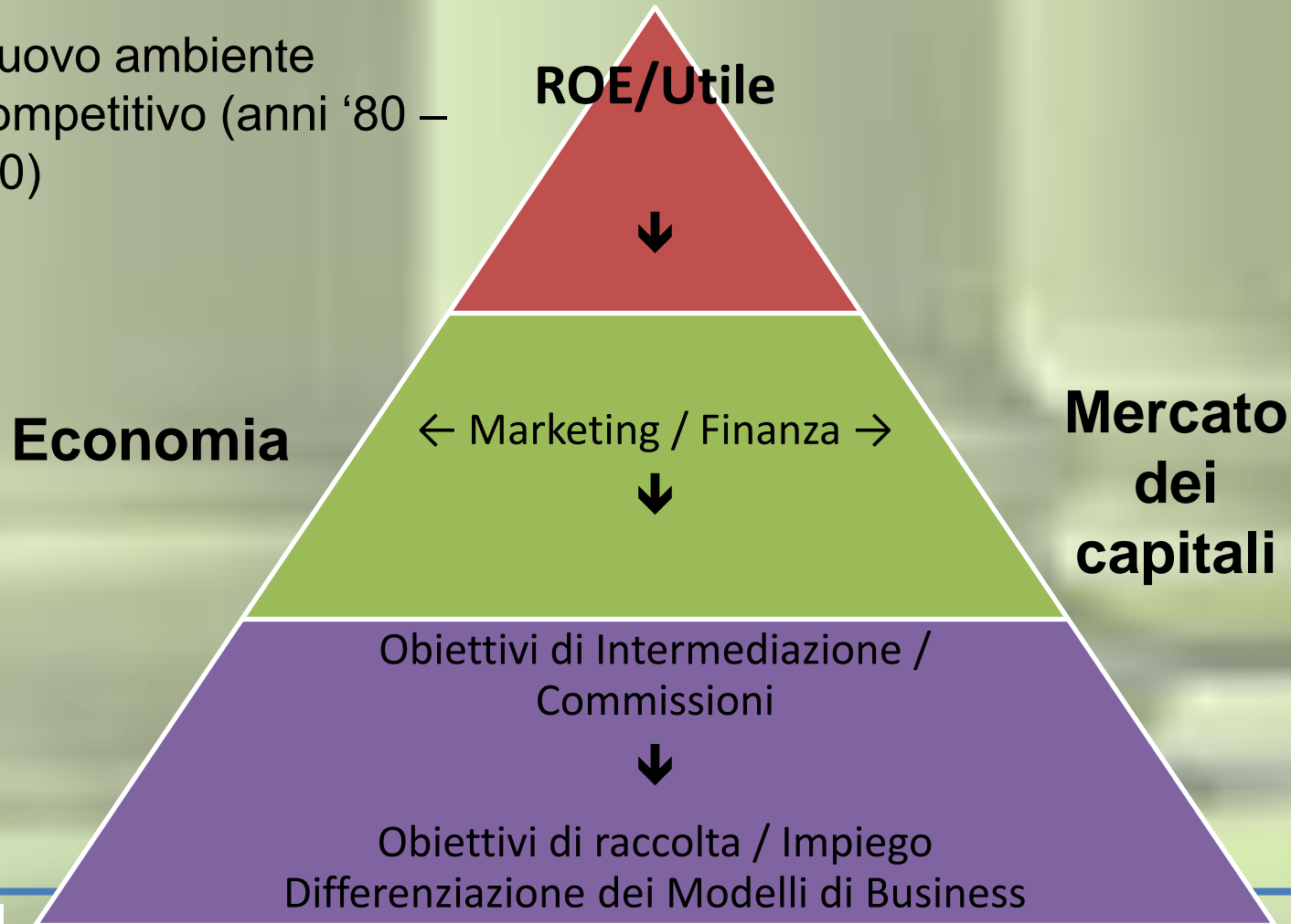
# Il percorso evolutivo della *Corporate Governance* le determinanti organizzative

Approccio ante liberalizzazione/de-regolamentazione anni '30 – '80



# Il percorso evolutivo della *Corporate Governance* le determinanti organizzative (2)

- Nuovo ambiente competitivo (anni '80 – '90)



# Il percorso evolutivo della *Corporate Governance* le determinanti organizzative (3)

## Economia / Stakeholders :

- Consumatori, Imprese, Amministrazioni pubbliche;
- Operatività su mercati innovativi;
- Obbligazionisti / Depositanti
- Responsabilità e monitoraggio di rischio / rendimento

## Valore

Rischio / rendimento

Crescita / Liquidità /  
volatilità risultati



← Rischio / Finanza →



Linee di Business

Obiettivi di rendimento del capitale corretti per  
il rischio e di EVA



Modelli di Business x

Divisioni / Mercati / Segmenti / Clienti

## Mercato dei capitali /

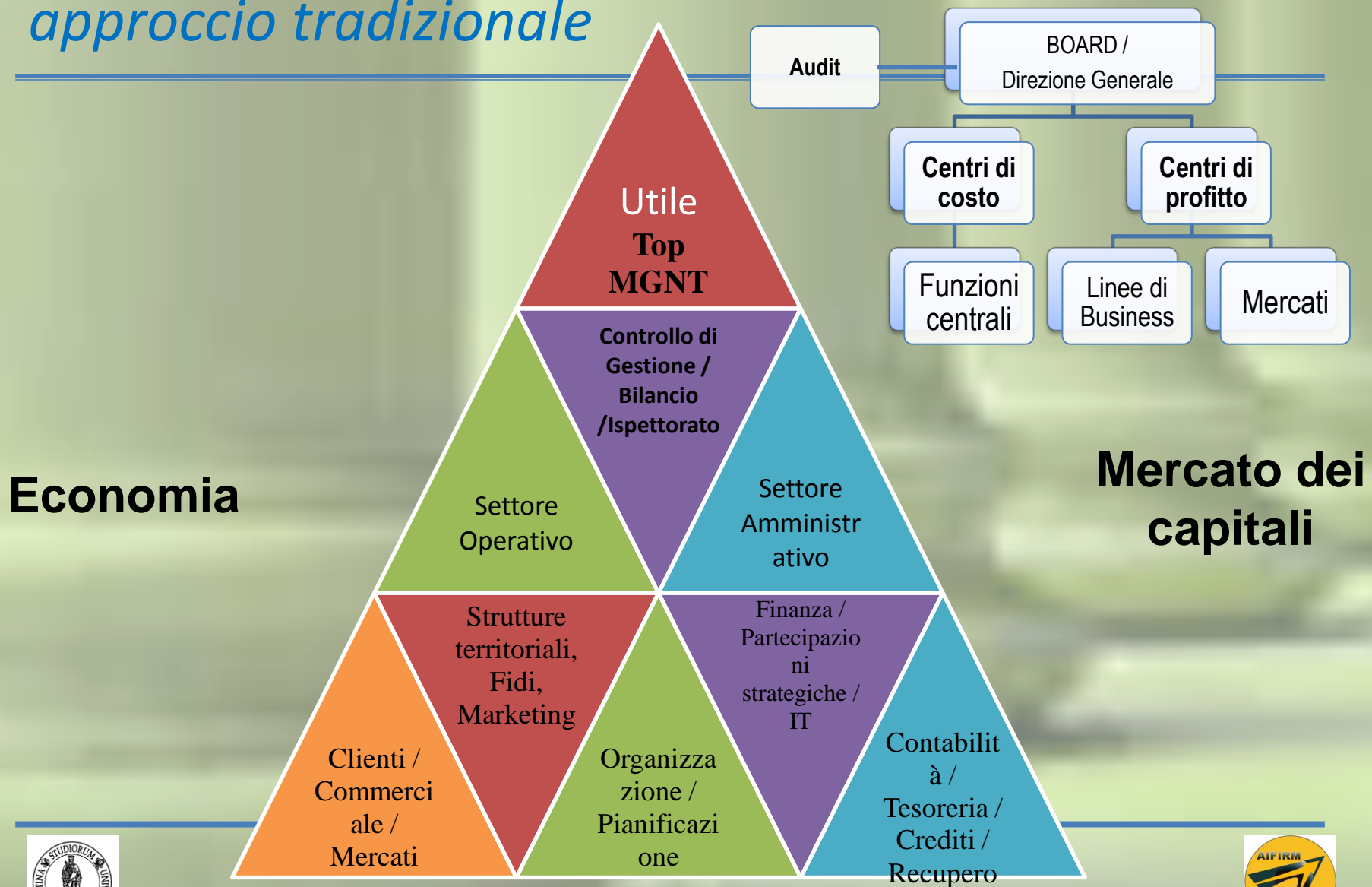
## Shareholders :

- Investitori / Agenzie di rating;
- Tutela della formazione di valore per gli azionisti
- Vigilanza e stabilità finanziaria
- Comportamenti socialmente responsabili
- Fissazione e rispetto dell'appetito di rischio dell'organizzazione



# Modelli organizzativi interni

## *approccio tradizionale*



# Modelli organizzativi emergenti

## Economia / Stakeholders :

- Consumatori, Imprese, Amministrazioni pubbliche;
- Operatività su mercati/prodotti innovativi;
- Obbligazionisti / Depositanti
- Responsabilità e monitoraggio di rischio / rendimento

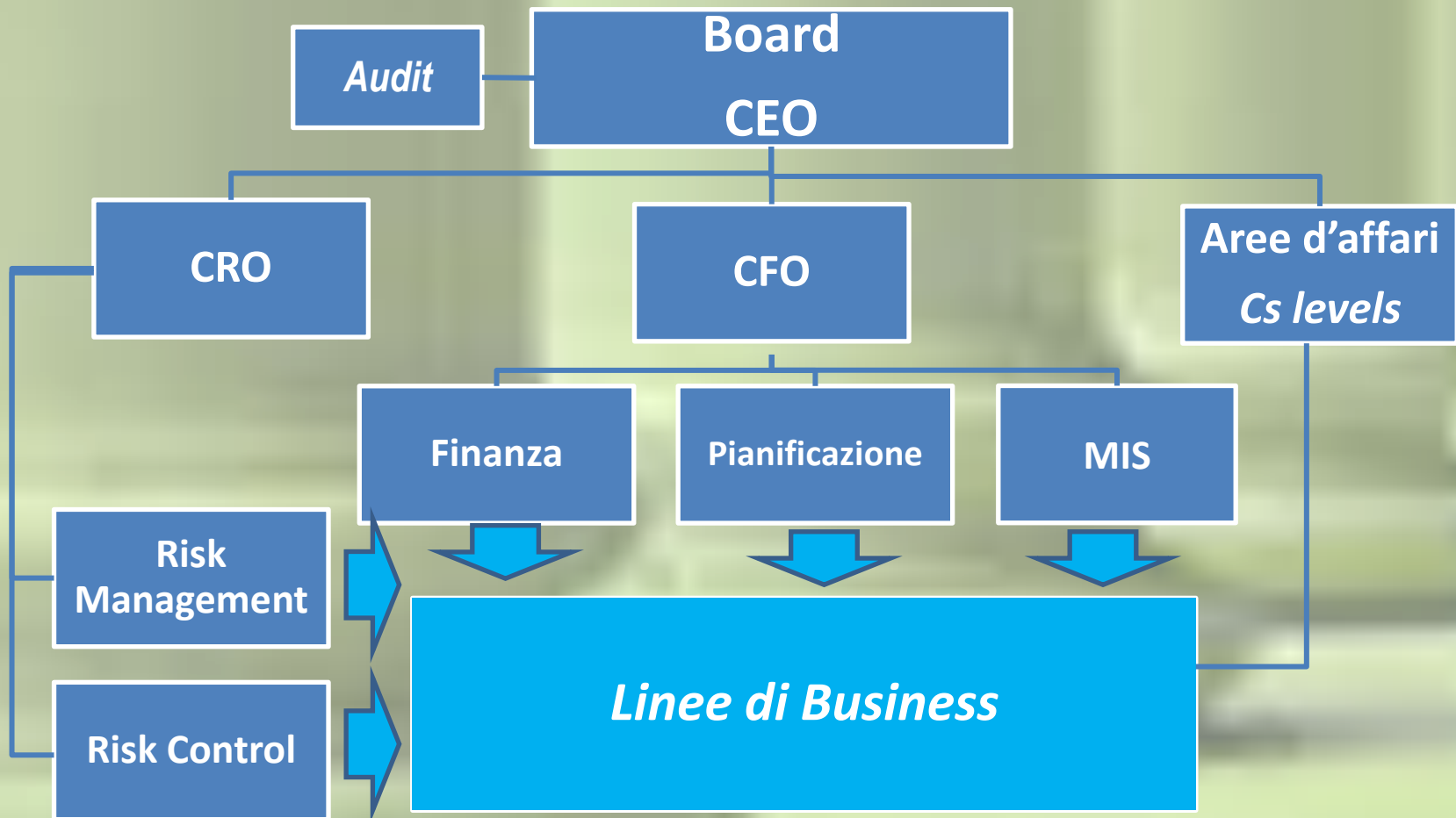
## Mercato dei capitali / Shareholders :

- Investitori / Agenzie di rating;
- Tutela della formazione di valore per gli azionisti
- Vigilanza e stabilità finanziaria
- Comportamenti socialmente responsabili
- Fissazione e rispetto dell'appetito di rischio dell'organizzazione





# Focus: *modelli organizzativi emergenti*



# II CRO

---

- ***Il CRO si distacca dalle tradizionali funzioni di puro controllo, amministrativo, ispettivo, gestionale.***
- Al CRO spetta infatti di esprimere una precisa visione aziendale, anche di carattere imprenditoriale, con :
  - una rappresentazione unitaria, integrata e comprensiva dei rischi a cui l'organizzazione è esposta (nelle sue singole articolazioni societarie ed economiche),
  - il presidio degli strumenti di misurazione e di valutazione (anche contabile),
  - la scelta esplicita dell'appetito di rischio del gruppo ed il suo presidio attivo (monitoraggio, proposte di gestione, interventi e “scalabilità” al *Board*, se del caso,,
  - la definizione delle forme di copertura (nonché della loro efficacia),
  - la diffusione (attiva) della cultura del rischio, anche attraverso il sistema informativo gestionale interno, il sistema premiante, la valutazione delle prestazioni correlate per il rischio e la predisposizione di stop-loss o limiti operativi espliciti.



# Il contenuto del CP 44 del CEBS: *Guidebook on Internal Governance*

---

- **A. Corporate Structure and Organization**
- **B. Management body**
- **C. Risk management**
  - *Principle 17- Risk culture*
  - *Principle 18 - Alignment of remuneration with risk profile*
  - *Principle 19 - Risk management framework*
  - *Principle 20 - New products*
- **D. Internal control**
  - *Principle 21 - Internal control framework*
  - *Principle 22 - Risk Control function*
  - *Principle 23 – The Risk Control function's role*
    - Strategy and decisions; Transactions with related parties; Complexity of the legal structure; Material changes; Measurement and assessment; Monitoring; Unapproved exposures
  - *Principle 24 - Chief Risk Officer*
  - *Principle 25 - Compliance function*
  - *Principle 26 - Internal Audit function*
- **E. Systems and continuity**
- **F. Transparency**



# I ruoli del CRO: *ex ante*

Gestione	Controllo
<ul style="list-style-type: none"><li>● Fissazione della tolleranza/appetito di rischio a livello di gruppo e di singole entità, linee d'affari e mercati</li><li>● Concorrere al Capital Budgeting e al Capital Planning</li><li>● Proporre le strategie di rischio</li><li>● Fissare le metodologie per Identificare, Misurare e Controllare il Rischio</li><li>● Definire i limiti operativi</li><li>● Diffondere la cultura del rischio e preparare adeguatamente organici e risorse</li><li>● Proporre le forme di remunerazione/incentivi coerenti con il rischio assunto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Concorrere alla fissazione della tolleranza al rischio</li><li>● Condividere la responsabilità del Risk Budgeting</li><li>● Validare le strategie di rischio</li><li>● Validare le metodologie per Identificare, Misurare e Controllare il Rischio</li><li>● Validare i metodi di controllo del rispetto dei limiti operativi, delle strutture legali, dei prodotti</li><li>● Concorrere alla diffusione della cultura del rischio</li><li>● Concorrere alla definizione degli strumenti di controllo</li></ul>



# I ruoli del CRO: *ex post*

Gestione	Controllo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporre le forme di gestione del rischio (copertura esterna / assunzione interna), nonché il profilo di rischio e le tolleranze ammesse dall'organizzazione</li><li>• Monitorare le linee operative ed il rispetto dei limiti fissati, nonché il capitale assorbito</li><li>• Integrare i rischi in misure comuni e confrontabili, riferire al Board</li><li>• Verificare l'impatto delle maggiori decisioni unitarie di rischio e la loro conformità con le linee definite dal Board</li><li>• Verificare la qualità e la consistenza delle risorse per il governo dei rischi, la loro dislocazione e la preparazione di fronte alla complessità delle materie da misurare e controllare</li><li>• Verificare gli incentivi ed i compensi in relazione al rischio/rendimento conseguito</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitorare l'assunzione, la misurazione, il governo e la capacità di gestione dei rischi assunti dall'organizzazione</li><li>• Riportare adeguatamente nel MIS le misurazioni di rischio in modo comprensibile, completo, trasparente e condiviso</li><li>• Validare le misurazioni con backtesting sistematici adeguati e ricorrenti. Analisi e monitoraggio dei limiti di validità tecnica e statistica dei modelli</li><li>• Analisi delle strutture legali e contrattuali dei prodotti e delle soluzioni societarie assunte in modo da garantire sostenibilità, comprensibilità e misurabilità di rischi e impatti potenziali</li><li>• Riferire al Board sui livelli di rischio assunti, governati e gestiti, nonché sui <i>performance test</i> associati</li></ul>

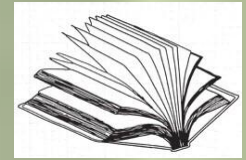


# In conclusione

---

- Il *Risk Manager* non può limitarsi alle componenti quantitative e trascurare il contesto organizzativo e di governo interno societario.
- La cultura del rischio è ormai l'elemento comune (o comunque unificante) del gruppo bancario e finanziario. Consente di integrare la gestione tra attività molto differenti tra di loro per segmenti di mercato, presenze territoriali, profili di rischio, tipologie di prodotti, di controparti e di identità aziendali.
- Tali tendenze organizzative sono irreversibili. La domanda di nuove competenze è un processo di lungo periodo e cambierà i contenuti delle figure professionali in azienda. Lo stesso corredo di conoscenze degli amministratori aziendali è destinato a mutare nel tempo, con un peso sempre maggiore per la cultura finanziaria e di rischio.
- *Una prova importante, di responsabilità , per gli anni a venire.*





---

*Grazie*

*Renato Maino,*

[renato.maino@unito.it](mailto:renato.maino@unito.it)

[renato.maino@unibocconi.it](mailto:renato.maino@unibocconi.it)

