

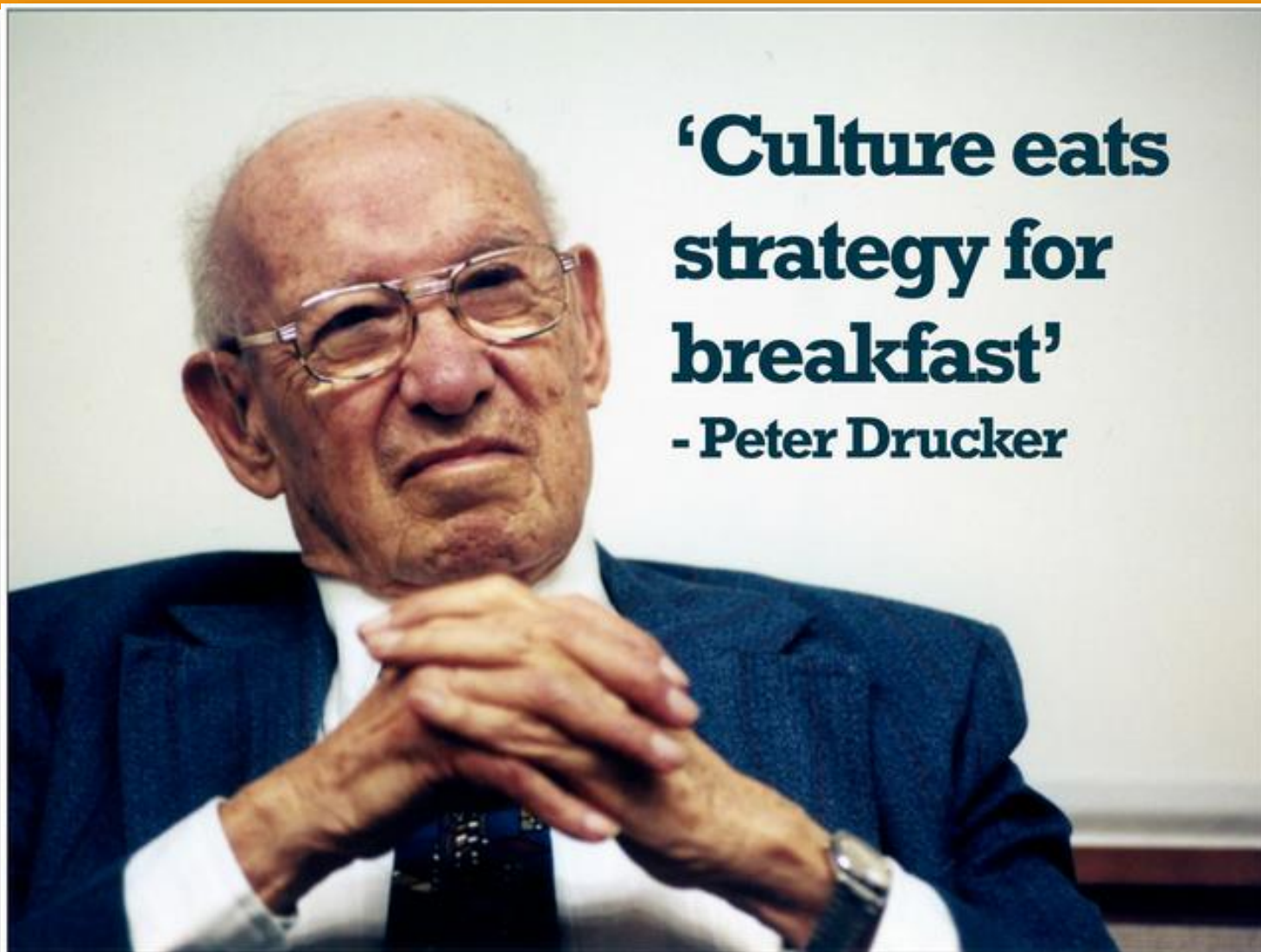
Compliance e Diritto societario

L'evoluzione degli stili di vigilanza sulle banche: la supervisione sulla cultura del rischio e sulle condotte individuali

Prof. Paola Schwizer

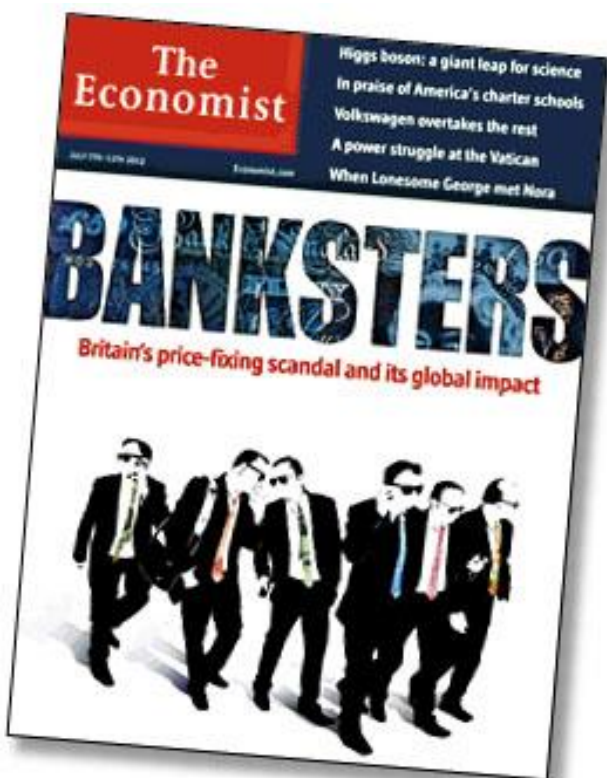
***Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari, Università di Parma
Professor SDA Bocconi, Presidente Nedcommunity***

Milano, 21 novembre 2018



**‘Culture eats
strategy for
breakfast’
- Peter Drucker**

Risk culture e comportamenti: il conduct risk



IL CONTO DELLE TRUFFE BANCARIE PER I BIG DEL CREDITO È 400 MILIARDI

di Alessandro Plateroti

—Continua da pagina 1

Nemmeno l'industria petrolifera e quella chimica, le più esposte ai grandi rischi legali sugli scandali ambientali, sono finora riuscite a col-

lezionare in un arco di tempo così breve un catalogo di infrazioni e di sanzioni tanto pesante.

Ma in realtà, a dieci anni di distanza dallo scandalo dei subprime e dal crollo di Lehman, il «contatore degli abusi» di Wall Street continua a girare velocemente: dopo 1400 miliardi di dollari complessivamente patteggiati e pagati dalle banche americane e dalle grandi concorrenti europee, un'altra cascata di miliardi sta per entrare nelle casse del Governo e nei vari fondi per gli investitori truffati: sulla base delle inchieste, delle cause e dei processi in corso almeno un altro centinaio di miliardi di dollari sono in gioco sul tavolo della giustizia. Se mettiamo insieme tutti i casi archiviati con i patteggiamenti e quelli ancora aperti, la lista delle banche dei banchieri sottoposti a procedimento giudiziario assume i connotati di un «libro mastro» dove sono registrati tutti i responsabili della peggiore distruzione di valore dalla crisi del 2009. Ma c'è anche di più. Per quanto scottate dai grandi scandali, dalle multe e dalle inchieste federali, le grandi istituzioni finanziarie protagoniste della crisi non sembrano affatto pentite o spaventate dalla stretta della

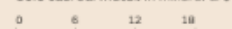
HSBC) hanno già sborsato oltre 35 miliardi di dollari per la vendita di prodotti assicurativi ingannevoli: sul fronte delle pendenze legate alle truffe sui mutui, inoltre, RBS, UBS, Barclays e HSBC hanno ancora circa 10 miliardi di dollari di multe in discussione con le autorità americane.

Ma il «male» non finisce qui. La Deutsche Bank è ora sotto inchiesta penale per illeciti commessi in Russia e quattro ex dirigenti di Barclays sono sotto inchiesta per presunti illeciti nella raccolta di capitali dal Qatar nel 2008. La Federal Reserve, da parte sua, ha appena multato la banca francese BNP Paribas per 246 milioni di dollari per illeciti sui derivati. Tra un caso l'altro, Moody's ritiene che altri 220 miliardi di dollari tra sanzioni e indennizzi sono in gioco nell'ultimo round di trattative tra i legali delle banche e gli avvocati delle autorità di vigilanza. Circa 120 miliardi di dollari sono il «preventivo» consegnato dal Dipartimento alla Giustizia alle grandi banche americane (Jp Morgan, Bank of America, Wells Fargo) mentre il resto pende sul capo dei «soliti noti» con base nella City: Barclays, Royal Bank of Scotland, Deutsche Bank e un paio di banche svizzere e francesi. Per gli azionisti significa altri salassi in arrivo.

Negli ultimi anni, infatti, il principale termometro degli scandali sono stati gli accantonamenti per spese legali. Nel 2016, le banche hanno accantonato ben 19 miliardi di dollari, rispetto ai 3 miliardi del 2015 e al picco di 59

La top ten delle multe

Solo casi sui mutui, in miliardi di \$



Bank of America	16.6
JpMorgan	13.7
Citigroup	7.4
Deutsche Bank	7.2
Morgan Stanley	5.8
Credit Suisse	5.3
Goldman Sachs	4.2
Barclays	2.0
Wells Fargo	1.4
HSBC	0.6

Fonte: Reuters, Bloomberg, Wall Street Journal

banche statunitensi hanno accantonato 2,9 miliardi di dollari in disposizioni relative alle controversie; in Europa: quelle europee, hanno accantonato invece munizioni per oltre 16 miliardi di dollari, un record preoccupante.

A ben vedere, insomma, quei 400 miliardi di dollari di multe non sono solo lo specchio della «coscienza sporca» dell'élite finanziaria mondiale nel rispetto delle regole di mercato e nei confronti di investitori e clienti. Sanzioni e risarcimenti sono il primo vero bilancio dell'efficacia e dell'incisività del più vasto e radicale processo di riforma dell'intero quadro normativo e regolatorio del settore finanziario mondiale.

Se quest'anno sono stati «celebrati» i primi 30 anni dal crack di Lehman Brothers, l'anno prossimo ci sarà un decennale non meno rilevante: quello del famoso Summit del G20 di Pittsburgh, quando le grandi nazioni industrializzate decisero di rispondere allo scandalo dei subprime e al crollo delle banche e delle Borse mondiali riscrivendo da cima a fondo le norme e gli strumenti di controllo e vigilanza nei servizi creditizi e di investimento.

Per avere un'idea della sua portata, basta l'elenco di alcune cifre: su mandato del G20, il solo Financial Stability Board ha emanato 50 mila disposizioni regolatorie sull'attività bancaria tra il 2009 e il 2015, procedendo poi ad altre 50 mila modifiche nel solo 2015: quest'ultima cifra è pari al doppio delle modifiche ai regolamenti effettuate

le, tutte le banche del mondo devono fare i conti con una media di 45 nuovi documenti relativi agli obblighi di «compliance».

Rispettare le nuove regole è oggi la voce di costo più alta del settore bancario internazionale: la JWG di Londra stima in 100 miliardi di dollari la spesa totale sostenuta dalle banche per gli adempimenti normativi e regolatori. Sulla sola Mifid2, il costo dell'implementazione delle nuove regole è stato di 2,5 miliardi di dollari, mentre nel caso della Dodd-Frank, la legge anti-frodi finanziarie varata dopo la crisi del subprime è costata alle banche 36 miliardi di dollari di spese aggiuntive.

Detto questo, inquadrare in una sola cornice le multe, le nuove regole e i costi addizionali generati dalle riforme finanziarie diventa più semplice. Da un lato, è evidente che le nuove regole e le nuove sanzioni hanno aumentato notevolmente la capacità di azione della giustizia nei confronti delle banche sospettate di illeciti. Dall'altro lato, malgrado l'ampia disponibilità di nuovi strumenti investigativi e di norme più pesanti sul fronte penale, la scelta del percorso giudiziario più opportuno negli scandali che coinvolgono le grandi banche internazionali dipende più dal senso di responsabilità dei governi che dallo spirito delle leggi. In altre parole, se ogni grande inchiesta si è chiusa finora con i patteggiamenti è proprio per il timore degli effetti collaterali sulla stabilità del sistema finanziario che possono essere generati dal-

The Most Reputable Companies in Italy in 2018 by Reputation Institute

1 PIRELLA GÖTTSCHE LOWE 80,9	2 Ferrari 80,7	3 The Walt Disney Company 79,1	4 LAVAZZA 78,8	5 Canon 78,7	6 SAMSUNG 78,6	7 LEGO 78,4	8 amazon 77,4	9 PIRELLI 76,5	10 ARMANI 76,5
11 Google 75,9	12 Barilla 75,8	13 adidas 75,8	14 SONY 75,7	15 OPAGOSTINI 75,7	16 BMW 75,6	17 SOFTEL 75,4	18 Mastercard 75,4	19 MAPEI 75,4	20 BRIDGESTONE 75,1
21 ROLEX 75,0	22 PIAGGIO 75,0	23 PHILIPS 74,9	24 ALCANTARA 74,9	25 Salvatore Ferragamo 74,8	26 CAMPARI 74,5	27 Levi's 74,1	28 Microsoft 74,0	29 MICHELIN 74,0	30 BOSCH 73,9
31 YONEX 73,8	32 VALENTINO 73,7	33 Levi Strauss 73,6	34 PRADA 73,5	35 Whirlpool 73,2	36 LEONARDO 73,2	37 LA MOTTA 73,2	38 DeLonghi 73,2	39 ESSELUNGA S 73,0	40 amplifon 72,8
41 NETFLIX 72,7	42 IKEA 72,5	43 Eni 72,5	44 comoflex 72,4	45 HEINEKEN 72,3	46 FUJIFILM 72,1	47 Kellogg's 71,9	48 CALZEDONIA 71,6	49 GRANAROLO 71,6	50 LIDL 71,5
51 DIPYRE 71,2	52 SIEMENS 71,1	53 VISA 71,1	54 Ford 71,1	55 MaxMara 71,0	56 Enel 71,0	57 3M 70,9	58 Hindenburg 70,8	59 DHL 70,6	60 RALPH LAUREN 70,5
61 DOUCE & GABBANA 70,5	62 Nike 70,1	63 MedioWorld 70,0	64 hp 70,0	65 coop 69,9	66 ALCANTARA 69,9	67 L'OREAL 69,9	68 LG 69,8	69 HONDA 69,6	70 ALCANTARA 69,6
71 Roche 69,5	72 FedEx 69,4	73 Amundsen 69,2	74 MONCLER 69,2	75 7 68,8	76 CONAD 68,7	77 HUAWEI 68,7	78 Apple 68,6	79 ARISTON 68,6	80 CRIMADELINO 68,0
81 Bluebird 67,8	82 unieuro 67,8	83 b 67,8	84 Johnson & Johnson 67,6	85 DIESEL 67,5	86 IBM 67,4	87 GRUPPO COEN 67,4	88 PIRELLA GÖTTSCHE LOWE 67,4	89 PSA 67,3	90 Kraft Heinz 67,2
91 Unipol 67,1	92 AIA 67,0	93 U 66,9	94 sky 66,9	95 REINOLTA 66,7	96 ebay 66,5	97 GRUPPO COEN 66,5	98 PIRELLA GÖTTSCHE LOWE 66,4	99 ING 65,8	100 WATERBURY 65,6
101 Auchan 65,6	102 SAFARI 65,5	103 Eni 65,2	104 GRUPPO COEN 65,1	105 ING 65,0	106 VW 64,9	107 Allianz 64,5	108 Eni 64,1	109 H&M 64,1	110 Costa 64,0
111 PEPSICO 63,9	112 GRUPPO COEN 63,9	113 GRUPPO COEN 63,3	114 RCS 63,2	115 Eni 62,7	116 Eni 62,5	117 Q8 62,4	118 Eni 61,5	119 CANTOUCA 61,3	120 GEDI 61,0
121 NOVARTIS 60,9	122 enel 60,8	123 GENERALI 60,7	124 INTESA SANPAOLO 60,6	125 The Coca-Cola Company 60,4	126 Eni 59,7	127 Esso 59,6	128 BEALCA MUTUA 58,0	129 BNP PARIBAS 57,9	130 UniCredit 57,8
131 Adecco 57,5	132 WORLD 57,2	133 parmalet 57,1	134 ERG 57,1	135 FCA 56,8	136 Eni 56,3	137 TOTAL 56,0	138 Eni 55,6	139 mediolanum 55,5	140 PostFinance 55,4
141 UBI Banca 55,2	142 MEDIOBANCA 55,0	143 TIM 54,8	144 f 54,7	145 FAMOSI 54,3	146 Eni 53,3	147 org no 53,1	148 Rai 53,8	149 Eni 49,4	150 Eni 34,5

The Most Reputable Companies in Italy in 2018 by Reputation Institute



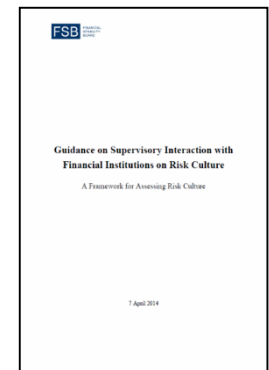
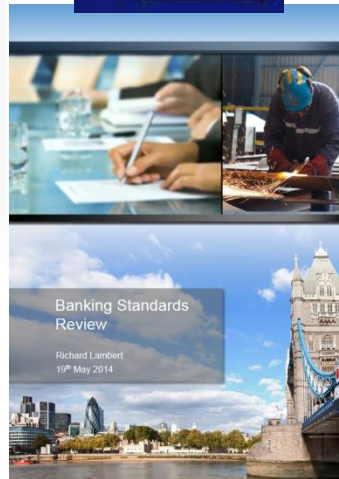
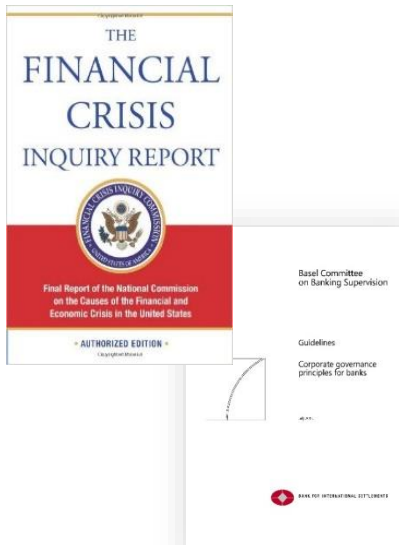
1 PIRELLA GÖTTSCHE LOWE 80,9	2 Ferrari 80,7	3 The Walt Disney Company 79,1	4 LAVAZZA 78,8	5 Canon 78,7	6 SAMSUNG 78,6	7 LEGO 78,4	8 amazon 77,4	9 PIRELLI 76,5	10 ARMANI 76,5
11 Google 75,9	12 Barilla 75,8	13 adidas 75,8	14 SONY 75,7	15 OPAGOSTINI 75,7	16 BMW 75,6	17 SOFTDEL 75,4	18 Mastercard 75,4	19 MAPEI 75,4	20 BRIDGESTONE 75,1
21 ROLEX 75,0	22 PIAGGIO 75,0	23 PHILIPS 74,9	24 ALCANTARA 74,9	25 Salvatore Ferragamo 74,8	26 CAMPARI 74,5	27 Levi's 74,1	28 Microsoft 74,0	29 MICHELIN 74,0	30 BOSCH 73,9
31 YONEX 73,8	32 VALENTINO 73,7	33 Levi Strauss 73,6	34 PRADA 73,5	35 Whirlpool 73,2	36 LEONARDO 73,2	37 LA MOTTA 73,2	38 DeLonghi 73,2	39 ESSELUNGA S 73,0	40 amplifon 72,8
41 NETFLIX 72,7	42 IKEA 72,5	43 Eni 72,5	44 comoflex 72,4	45 HEINEKEN 72,3	46 FUJIFILM 72,1	47 Kellogg's 71,9	48 CALZEDONIA 71,6	49 GRANAROLO 71,6	50 LIDL 71,5

Risk culture e reputational risk

51 Unilever 67,8	52 unieuro 67,8	53 benetton 67,8	54 Johnnie Walker 67,6	55 DIESEL 67,5	56 IBM 67,4	57 OLYMPIA 67,4	58 ALFA ROMEO 67,4	59 PSA 67,3	60 Kraft Heinz 67,2
61 Unipol 67,1	62 AIA 67,0	63 U 66,9	64 sky 66,9	65 REINOLD 66,7	66 ebay 66,5	67 ALCANTARA 66,5	68 ALCANTARA 66,4	69 ING 65,8	70 WUNDERMAN 65,6
71 Auchan 65,6	72 SAFARI 65,5	73 ALCANTARA 65,2	74 ALCANTARA 65,1	75 ING 65,0	76 VW 64,9	77 Allianz 64,5	78 UPS 64,1	79 H&M 64,1	80 Costa 64,0
81 PEPSICO 63,9	82 ALCANTARA 63,9	83 ALCANTARA 63,3	84 RCS 63,2	85 ALCANTARA 62,7	86 ALCANTARA 62,5	87 Q8 62,4	88 eni 61,5	89 CANTOUCA 61,3	90 GEDI 61,0
91 NOVARTIS 60,9	92 enel 60,8	93 GENERALI 60,7	94 INTESA SANPAOLO 60,6	95 The Coca-Cola Company 60,4	96 ALCANTARA 59,7	97 Esso 59,6	98 IDEALE MUTUA 58,0	99 BNP PARIBAS 57,9	100 UniCredit 57,8
101 Adecco 57,5	102 ALCANTARA 57,2	103 parma 57,1	104 ERG 57,1	105 FCA 56,8	106 ALCANTARA 56,3	107 TOTAL 56,0	108 ALCANTARA 55,6	109 mediolanum 55,5	110 Pirella Göttsche Lowe 55,4
111 UBI Banca 55,2	112 ALCANTARA 55,0	113 TIM 54,8	114 f 54,7	115 FAMOSI 54,3	116 ALCANTARA 53,3	117 ALCANTARA 53,1	118 Rai 53,8	119 ALCANTARA 49,4	120 ALCANTARA 34,5

La cultura al centro

La **cultura dei rischi** in banca nuova protagonista nel dibattito sulla reazione alla crisi, nei documenti degli organismi internazionali di supervisione e nei progetti di rinnovamento dei sistemi finanziari e delle principali banche ...



La cultura del rischio

Il Sole **24 ORE**

Le banche e la giusta «cultura del rischio»

–di Jean-Claude Trichet | 9 Settembre 2015

*Gli eventi che hanno innescato la crisi finanziaria globale del 2008, uniti agli scandali emersi successivamente ...rappresentano un intero catalogo di fallimenti culturali all'interno delle nostre istituzioni finanziarie. Sì, dall'inizio della crisi sono state prese misure importanti per rafforzare il sistema finanziario, ma **resta una debolezza di fondo**. Per dirla senza mezzi termini, **è una debolezza che ha a che fare con la cultura dell'assunzione di rischio** tuttora prevalente all'interno di alcune banche globali e nel sistema finanziario stesso.*

Troppo spesso le promesse dei vertici delle banche di cambiare la «cultura aziendale» e garantire la buona condotta dei loro dipendenti non sono state messe pienamente in pratica. In troppi casi le banche continuano a venir meno ai loro doveri nei confronti delle comunità a cui si rivolgono e della cittadinanza in generale.

La cultura è il fondamento dei sistemi di controllo interno

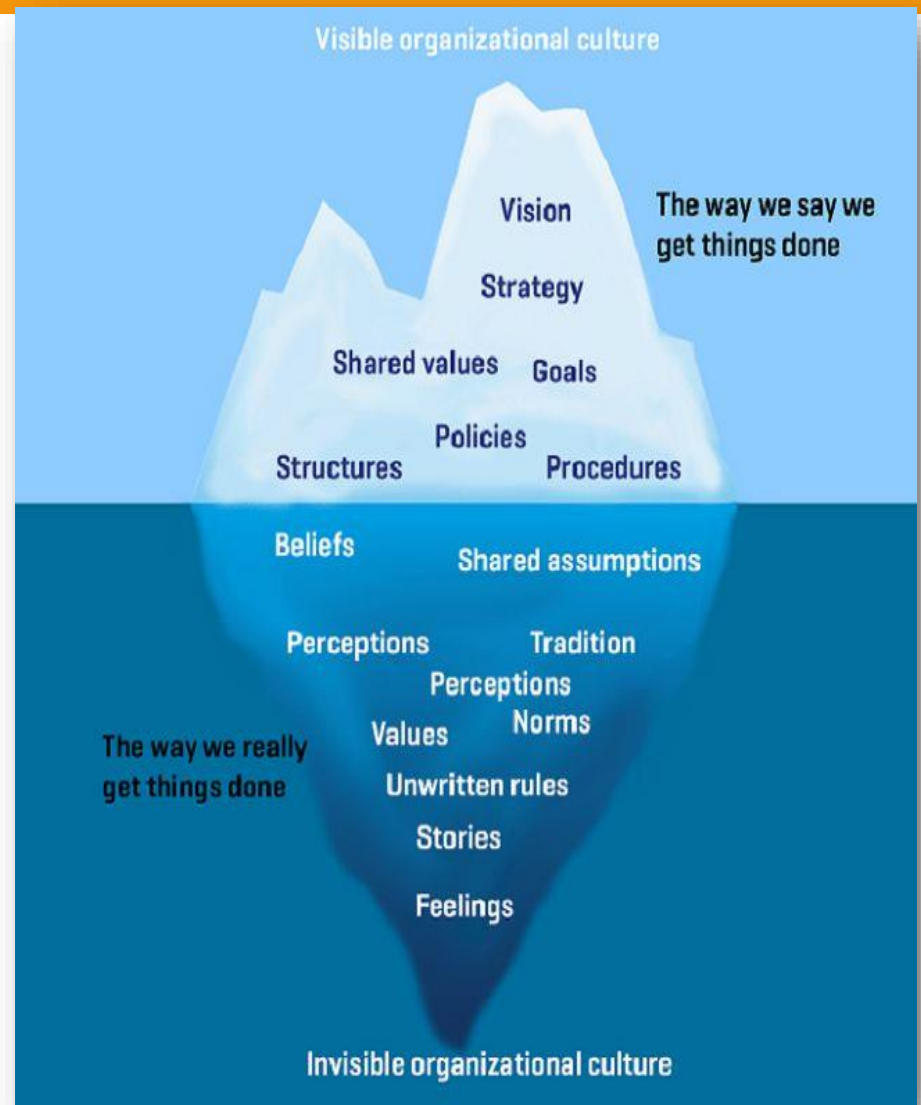
Control Environment

1. The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.
2. The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control.
3. Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.
4. The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.
5. The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.



COSO Cube (2013 Edition)

La cultura: da sempre il missing link?



La cultura del rischio

A bank's norms, attitudes and behaviors related to risk awareness, risk taking and risk management and controls that shape decisions on risks. Risk culture influences the decisions of management and employees during the day-to-day activities and has an impact on the risks they assume

(Guidelines - Corporate governance principles for banks - October 2014).



Basel Committee on Banking Supervision

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS

A sound risk culture will provide an environment that is conducive to ensuring that emerging risks that will have material impact on an institution, and **any risk-taking activities beyond the institution's risk appetite, are recognized, escalated, and addressed in a timely manner**

(Principles for An Effective Risk Appetite Framework - November 2013)



FINANCIAL
STABILITY
BOARD

Verso una nuova regolamentazione della cultura del rischio

FSB FINANCIAL STABILITY BOARD

Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture

A Framework for Assessing Risk Culture

7 April 2014

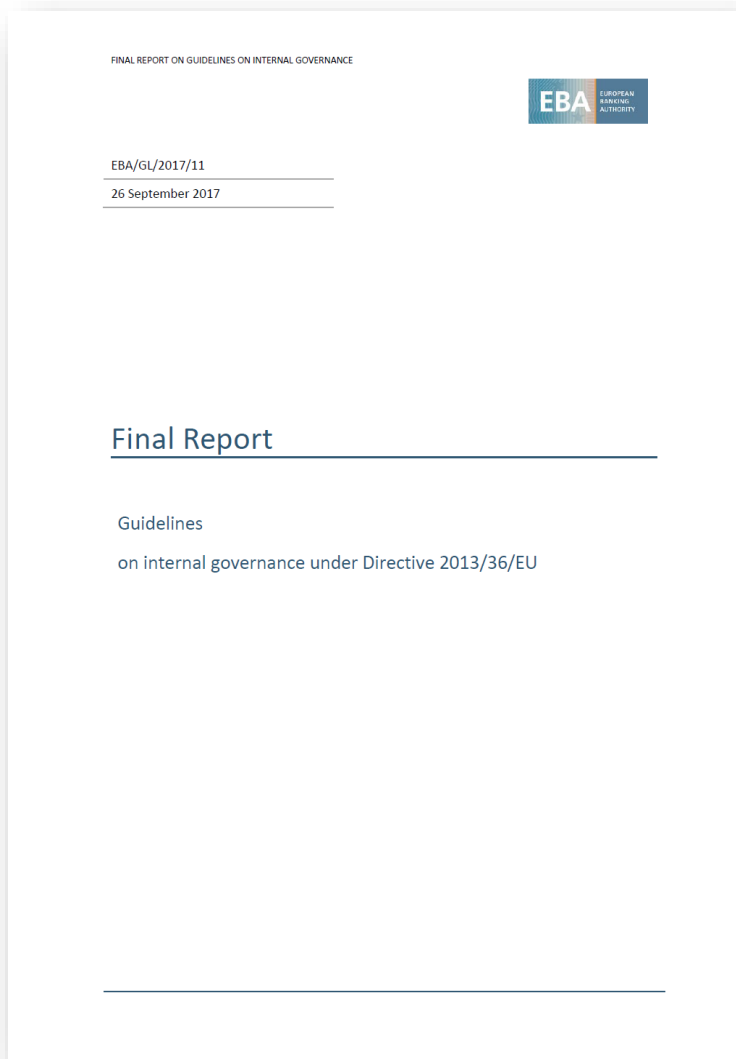
1. Tone from the top

2. Accountability

3. Communication and challenge

4. Incentives

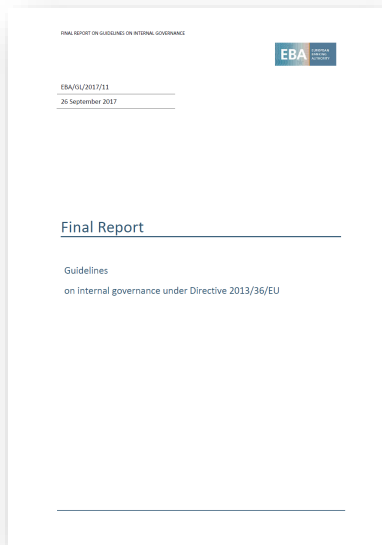
Verso una nuova regolamentazione della cultura del rischio



The guidelines are based on an earlier set of guidelines on internal governance and in particular **add additional requirements that aim to foster a sound risk culture implemented by the management body...**

(EBA, 2017)

Verso una nuova regolamentazione della cultura del rischio

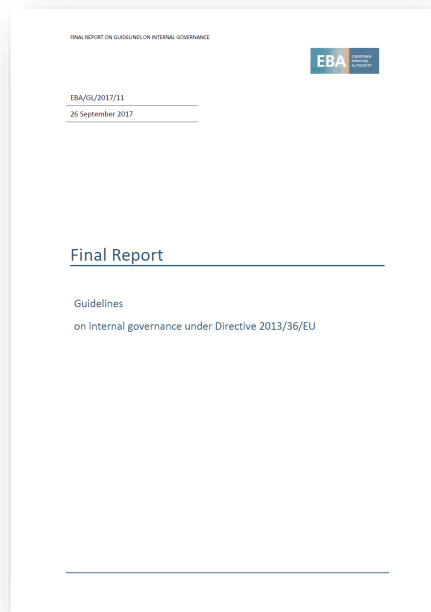


A sound and consistent risk culture should be a key element of institutions' effective risk management and should enable institutions to **make sound and informed decisions.**

Staff should be fully aware of their responsibilities relating to risk management. Risk management should **not be confined to risk specialists or internal control functions.** Business units, under the oversight of the management body, should be primarily responsible for managing risks on a day-to-day basis in line with the institution's policies, procedures and controls, taking into account the institution's risk appetite and risk capacity.

(EBA, 2017)

Verso una nuova regolamentazione della cultura del rischio



Gli altri **strumenti di controllo** della cultura (oltre agli indicatori FSB):

- Valori aziendali (“high ethical and professional standards”) e Codici di Condotta
- Presidio dei conflitti di interesse
- Whistleblowing
- Reporting alle autorità

(EBA, 2017)

Verso una nuova vigilanza sulla cultura

The relevance of the supervision of behaviour and culture to the SSM



Speech by Julie Dickson, Member of the Supervisory Board of the European Central Bank, 24 September 2015

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

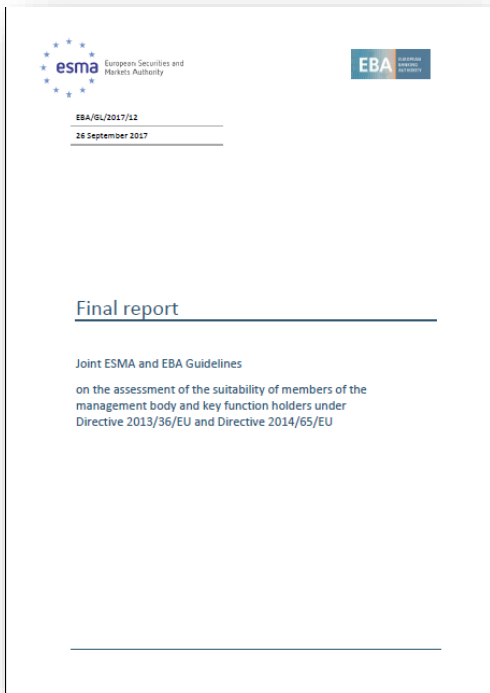
In supervising behaviour and culture, DNB looks mainly at **decision-making, leadership and communication**.

The key question that is asked is whether these aspects of the organisation contribute to its results and/or goals and to sound and controlled business operations and/or whether they help to reduce its risk profile (ultimately improving its performance).

The first in answering this key question is to scrutinise behaviour, group dynamics and behavioural patterns, and mindset. In doing so, DNB investigates whether there are any alarm signals (red flags) and/or actual or potential behaviour-related risks.

If there are, then the regulator will do all it can to influence existing behaviour and culture so as to minimise these risks.

Verso una nuova vigilanza sugli amministratori: il «fit & proper» test



Verso una nuova vigilanza sui comportamenti

Le aree di miglioramento secondo i supervisori
(Danielle Nouy, Chair Supervisory Board, marzo 2018)

Good governance for good decisions!

- Dimensione CdA (da ridurre) per favorire impegno e partecipazione
- Scelte di composizione (ispirate a criteri di diversity di competenza, genere, esperienza, ecc.) e nuove skill (digital, climate change, ecc.)
- Qualità informativa

Verso una nuova vigilanza sui comportamenti

Le aree di miglioramento secondo i supervisori
(Danielle Nouy, Chair Supervisory Board, marzo 2018)

Good governance for good decisions!

- Focus su capacità di challenge da parte degli indipendenti. Non sufficiente la presenza di un numero «adeguato» di amministratori «formalmente» indipendenti non è sufficiente. Occorrono «independent thinkers» e «independence of mind»
- Nel dibattito consiliare deve emergere il punto di vista di ciascun amministratore; la decisione finale però deve essere una sola, il più possibile condivisa. Occorre sviluppare una «cultura del dibattito». Obiettivo finale: riduzione rischio di «groupthink» (conformismo)

Verso una nuova vigilanza su cultura e comportamenti

Le aree di miglioramento secondo i supervisori
(Danielle Nouy, Chair Supervisory Board, marzo 2018)

Good governance for good decisions!

La BCE sta usando tutti gli strumenti a propria disposizione per presidiare la qualità della governance delle banche

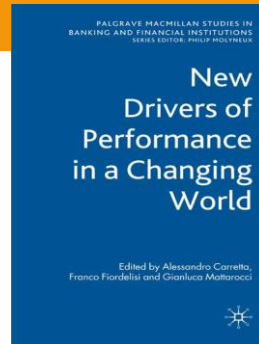
- Ispezioni
- Thematic reviews
- Deep-dives
- Fit & Proper
- SREP



... sempre più orientati a cogliere le specificità (e gli effetti) di persone e cultura (anche se difficile)

Verso un progressivo allineamento culturale di banche e R&S?

Le culture dei supervisori e delle banche devono
“parlarsi” e capirsi



Coordination & cooperation in financial regulation: Do regulators comply with banking culture?

Alessandro Carretta

University of Rome “Tor Vergata”

Vincenzo Farina

University of Rome “Tor Vergata”

Paola Schwizer

University of Parma

This paper identifies **cultural gaps** as a possible stumbling block in the efficient exchange of information and the sharing of problems and goals among regulators and the industry, with respect to the recent innovations introduced in the financial sector, which are orienting the supervisory authorities towards the adoption of new interaction models with the supervised financial intermediaries. The paper then presents a cultural survey, drawn from among the supervisory bodies (Basel Committee and Bank of Italy) and the supervised entities. The empirical survey results reveal many fields of cultural differentiation, alongside several important areas in which the orientations of the parties tend to overlap.

"Tone from the top"

Can we give examples?

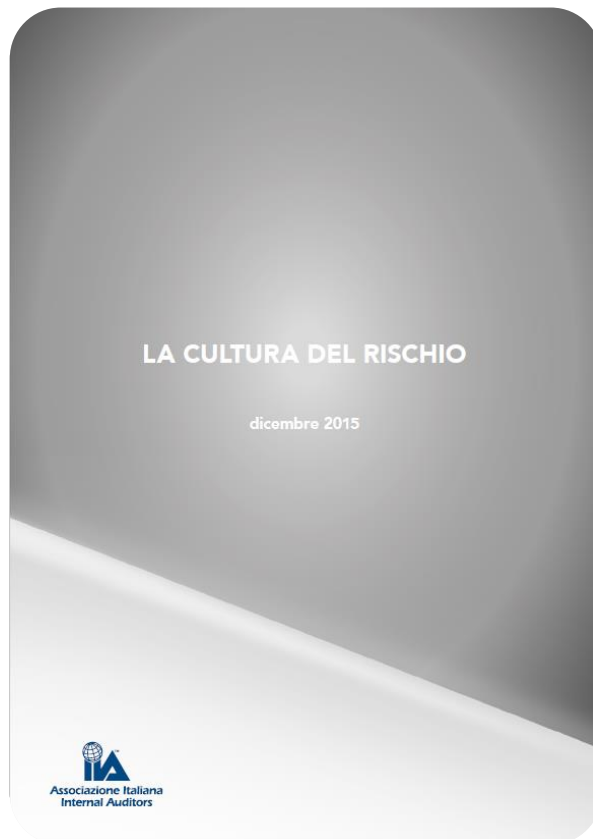
*How will we assess and measure the impact of our decisions on financial performance, the value for shareholders and the impact on key stakeholders?
What action do we take against leaders or top performers who do not uphold the company's values?
What action do we take against leaders or top performers who do not uphold the company's values?
How are key promotions decided?
What evidence do we have that the chief executive is willing to listen, take criticism and let others make decisions?
What do examples of communications from leadership and middle management tell us about the commitment to values, openness and accountability?*

(UK, Guidance on Board Effectiveness, 2018.
Documento collegato al nuovo Codice di autodisciplina UK)



Il ruolo centrale delle funzioni di controllo

L'audit interno come presidio della cultura del rischio



Modello AIIA

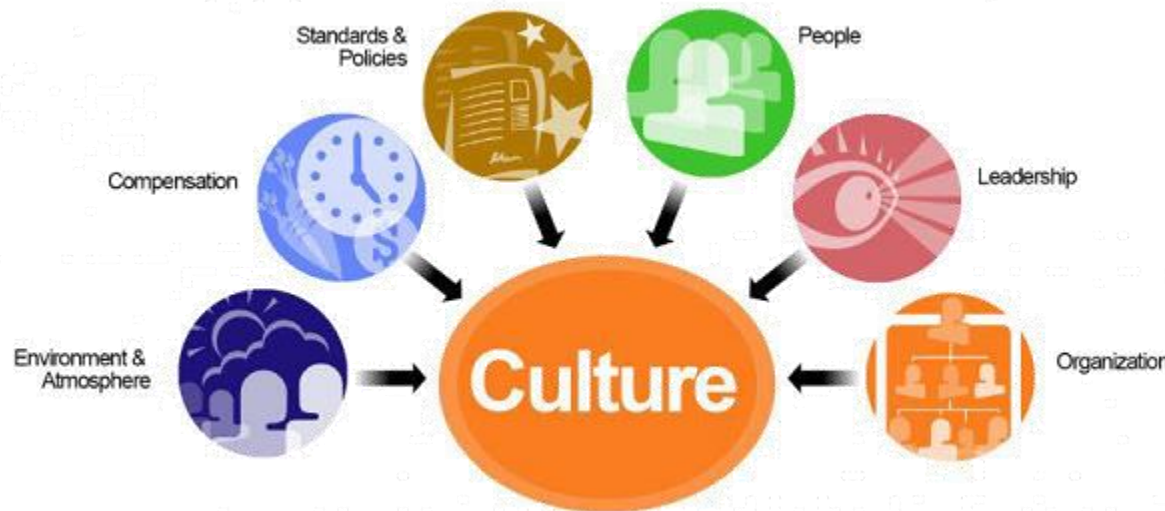
**92 indicatori
della cultura del rischio**

Il ruolo centrale delle funzioni di controllo

L'audit interno come presidio della cultura dell'integrated thinking nelle organizzazioni aziendali



France
Netherlands
Norway
Spain
UK and Ireland



La risk culture deve incorporare i rischi «emergenti» e quelli «disruptive»



- Il risk management è la funzione chiave per la trasformazione dei modelli di business
- Il sistema di risk management e controllo interno deve essere flessibile

Disruptive risks...legati non solo a nuovi scenari, ma anche a eventi «inattesi», caratterizzati da bassa probabilità di accadimento ma da alto impatto

(NACD, 2018)



In definitiva...

- La cultura del rischio collega norme e buone pratiche di gestione dei rischi ai comportamenti (*missing link*)
- Cambiare la cultura del rischio nel sistema finanziario è urgente e difficile al tempo stesso
- L'attenzione delle autorità di controllo alla cultura dei rischi è un segnale positivo, ma lasciare ai supervisori il «governo» (definizione, misurazione, gestione, controllo) della cultura dei rischi sarebbe un grave errore ... le banche devono essere protagoniste
- Organi e funzioni di controllo possono svolgere un ruolo di primo piano, ai fini dell'evoluzione e della trasformazione della cultura bancaria e dello sviluppo della capacità delle banche di prepararsi ad affrontare nuovi scenari