

• **Alessandro Carretta, Paola Schwizer** •  
(a cura di)

# Governance 2.0

Stili di vigilanza, buona governance  
e cultura dei rischi per la finanza  
di domani

Contributi di **A. Carretta, R. Casiraghi,  
D. Cucinelli, V. Farina, F. Fiordelisi,  
E.A. Graziano, G. Liccardo, D. Martelli,  
A. Nako, G. Nicolini, A. Parisi,  
P. Schwizer, M.G. Soana, V. Stefanelli,  
M.F. Sutter-Rüdisser**

# Sommario

<b>Introduzione</b>	<b>11</b>
<i>Alessandro Carretta, Paola Schwizer</i>	
<b>PARTE PRIMA - Regolamentazione</b>	
<b>La vigilanza bancaria dopo i controlli interni: verso la consulenza regolamentare e il knowledge management</b>	<b>21</b>
<i>Alessandro Carretta, Paola Schwizer</i>	
1. L'evoluzione dei modelli di vigilanza	21
2. Verso un nuovo ruolo delle Autorità di controllo	23
3. Le soluzioni organizzative per lo sviluppo di conoscenze comuni	27
3.1 I meccanismi economici: gli incentivi al rispetto dei controlli	27
3.2 La struttura organizzativa dell'organo di controllo: da funzioni a progetti	28
3.3 I meccanismi integratori: verso un coordinamento più efficiente	29
3.4 Lo scambio informativo e i sistemi di comunicazione: il knowledge management nella vigilanza	30
4. Conclusioni	33
<b>Coordination &amp; Cooperation in Financial Regulation: Do Regulators comply with Banking Culture?</b>	<b>35</b>
<i>Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Paola Schwizer</i>	
1. Introduction	35
2. The culture of banks and supervisory authorities: a measurement analysis model, within the framework of a "culture compliance"	35
3. Survey methodology and main results	38
4. Conclusions	43
<b>Il cambiamento nel central banking: riorganizzarsi per controllare meglio</b>	<b>45</b>
<i>Alessandro Carretta, Doriana Cucinelli, Vincenzo Farina, Paola Schwizer</i>	
1. Introduzione	45

## Governance 2.0

2. I principi di base del change management	45
3. Peculiarità del change management nelle banche centrali	47
3.1 Motivazioni e oggetto del cambiamento nelle banche centrali	47
3.2 Elementi di differenziazione dei modelli di cambiamento nelle banche centrali	50
4. Le caratteristiche organizzative delle banche centrali	52
4.1 I profili oggetto di indagine	52
4.2 Le aree di attività	53
4.3 La struttura di governance	53
4.4 Le dimensioni verticale e orizzontale della struttura	54
4.5 I livelli gerarchici	55
4.6 Il posizionamento della funzione di revisione interna	55
4.7 La presenza di comitati permanenti	56
4.8 I profili macro-organizzativi: una sintesi	56
5. Un caso di studio: la riforma delle filiali della Banca d'Italia	58
6. Conclusioni	60

## **“Dal dire al fare”. Principi della regolamentazione e azione di vigilanza: l'evoluzione nel disegno delle regole e dei controlli** **63**

*Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Elvira Anna Graziano*

1. Introduzione	63
2. La comunicazione delle banche centrali	64
2.1 L'influenza sulle aspettative del mercato	65
2.2 La riduzione dell'incertezza	66
2.3 La garanzia di indipendenza	66
2.4 La comunicazione e l'azione di vigilanza	67
3. Analisi empirica	68
4. Risultati	71
4.1 Il contenuto dei discorsi	71
4.2 Le sanzioni presenti nei Bollettini di Vigilanza	72
4.3 Enfasi regolamentare e sanzioni	74
5. Conclusioni	77

## **The Role of Supervision in the Derivatives Trading: Towards a “New Pillar” of Individual Behaviour’s Control** **79**

*Alessandro Carretta, Giovanni Liccardo, Gianni Nicolini*

1. Introduction	79
2. Literature review	80
3. Data and methodologies	83
4. Results	85
5. Conclusions and suggestions	87

**PARTE SECONDA - Governance**

<b>Evaluating the Board of Directors of Financial Intermediaries: Competencies, Effectiveness and Performance</b>	<b>91</b>
<i>Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Paola Schwizer</i>	
1. Introduction	91
2. Highlighting the link between corporate governance, BoD quality, and corporate performance	92
2.1 The characteristics of boards of directors and corporate performance	92
2.2 The institutional and structural characteristics of the BoD	94
2.3 The organizational characteristics of BoDs	98
2.4 The skills required for BoDs	100
3. Assessing the effectiveness of boards of directors	101
3.1 The specific areas covered within the assessment	101
3.2 The different evaluation approaches	102
4. Areas of differentiation in the performance evaluation of BoDs of financial intermediaries	104
5. A model for evaluating a board's effectiveness	107
5.1 Assessing the institutional and organizational characteristics	108
5.2 Assessing the professional skills of the board	108
6. Conclusions	111
<b>Effective Governance and Skilled Boards: the Rational Behind Induction and Training Programs for Directors</b>	<b>113</b>
<i>Paola Schwizer, Rosalba Casiraghi, Valeria Stefanelli</i>	
1. Introduction	113
2. The contribution of the training of directors in the board effectiveness	115
3. Background, regulation and literature review	116
4. The board induction and training in the European banking field: the state of the art	120
5. Training and induction in Italian banking boards	121
6. Conclusions	122
<b>“Banking on Politicians”: il caso delle banche cooperative italiane</b>	<b>125</b>
<i>Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Antonio Parisi</i>	
1. Introduzione	125
2. Gli effetti della presenza di politici nelle banche	126
3. Descrizione dei dati	129
4. Modello e risultati	132
5. Conclusioni	134

<b>Does Board Composition affect Strategic Frames of Banks?</b>	<b>137</b>
<i>Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Paola Schwizer</i>	
1. Introduction	137
2. Theory and hypothesis	137
3. Method	140
4. Measures used	142
5. Analysis and results	143
6. Conclusions	145
<b>L'impatto delle notizie di corporate governance sulla performance delle società quotate</b>	<b>147</b>
<i>Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Franco Fiordelisi, Duccio Martelli, Paola Schwizer, Maria Gaia Soana</i>	
1. Introduzione	147
2. Teoria e ipotesi	148
3. Metodologia	149
4. Risultati	150
5. Conclusioni	153
<b>I consiglieri irrazionali: la behavioral corporate governance può spiegare la crisi?</b>	<b>155</b>
<i>Paola Schwizer, Maria Gaia Soana, Michèle F. Sutter-Rüdisser</i>	
1. Introduzione	155
2. Review della letteratura	156
3. Metodologia	159
4. Campione	160
5. Risultati	161
5.1 Le dimensioni quali/quantitative dell'attività svolta dal CdA	162
5.2 L'attenzione prestata allo sviluppo professionale e all'autovalutazione	164
5.3 Commitment e distribuzione del tempo	164
5.4 I fattori di influenza nel processo decisionale del CdA e le aree di miglioramento	167
6. Conclusioni	168
<b>PARTE TERZA - Cultura</b>	
<b>Corporate Culture and Shareholder Value in Banking Industry</b>	<b>171</b>
<i>Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Franco Fiordelisi, Paola Schwizer</i>	
1. Introduction	171
2. Methodology	172
2.1 Corporate culture	172
2.2 Shareholder value	173
2.3 Model	174

3. Data and results	176
4. Conclusions	179

**M&A and Post Merger Integration in Banking Industry:  
The Missing Link of Corporate Culture** **183**

*Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Paola Schwizer*

1. Introduction	183
2. The role of corporate culture in the success of M&A operations	183
3. Corporate culture and language	185
4. Methodology	187
5. Results	191
6. Conclusions	195

**Web 2.0, mass media e circolazione delle notizie finanziarie:  
il caso dello spread btp-bund** **197**

*Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Albana Nako*

1. Introduzione	197
2. Modalità di diffusione delle informazioni e impatto sui mercati finanziari	198
3. Analisi200	
4. Natura e capacità d'influenza delle fonti informative: lo spread btp-bund visto da Twitter	201
5. Spread btp-bund, circolazione delle notizie e attenzione degli individui	203
6. Conclusioni	207

**La fiducia nel sistema finanziario tra norme e comportamenti:  
una sfida ancora da vincere** **209**

*Alessandro Carretta*

1. Introduzione	209
2. Responsabilità individuali o carenze nei controlli?	211
3. Dalle norme ai valori: rendere "conveniente" la compliance per le persone	212
4. Conclusioni	214

**Bibliografia** **217**

**Gli autori** **247**

# Introduzione

*Alessandro Carretta, Paola Schwizer*

L'attività delle banche è indirizzata da politiche e strumenti di regolamentazione e vigilanza che impattano su scelte strutturali, organizzative e gestionali. Negli anni più recenti, l'attenzione dei regolatori si è focalizzata su profili di governo e controllo dei rischi, secondo modelli di vigilanza prudenziale. Gli interventi recenti del Comitato di Basilea, del Financial Stability Board, dei legislatori e dei regolatori europei e nazionali – condotti anche nella prospettiva della Vigilanza Unica europea, avviata il 4 novembre 2014 – testimoniano la volontà di disciplinare in modo sempre più accurato tali aspetti, elevandoli da un livello puramente manageriale, lasciato alla discrezionalità delle singole imprese, a profili cruciali in un'ottica di sana e prudente gestione.

Il ruolo svolto dalle banche ai fini dello sviluppo dell'economia e del sistema dei pagamenti nonché la valenza “sociale” dei processi di intermediazione creditizia hanno portato a ritenere che solidi meccanismi di governo societario favoriscano l'allocazione efficiente dei prestiti e la qualità dell'azione di monitoring sui debitori. Per il settore bancario i temi di governo societario sono quindi considerati importanti almeno quanto la disponibilità di capitale e la gestione dei rischi. Carenze nella corporate governance bancaria, spesso alla base di importanti crisi aziendali, possono infatti produrre – mediante l'assunzione di rischio eccessivo e, comunque, di comportamenti poco prudenti – conseguenze su molteplici categorie di stakeholder – dipendenti, depositanti, obbligazionisti, fornitori – nonché intaccare il capitale degli azionisti, con ripercussioni di natura sistemica.

Il delicato intervento esterno sui meccanismi di governance e sulle politiche di assunzione dei rischi ha determinato, nel tempo, una trasformazione dello stile della vigilanza verso forme più orientate alla collaborazione tra controllori e controllati, e una diversificazione degli strumenti normativi e di controllo.

Le principali direttrici di evoluzione dei sistemi di governo e gestione delle banche, accompagnate e spesso promosse da altrettanti interventi normativi, riguardano:

- la tutela delle minoranze azionarie e il presidio dei conflitti di interesse e della concorrenza;
- l'impegno e l'attivismo degli azionisti e la qualità della partecipazione alle assemblee dei soci, anche in presenza di modelli istituzionali di stampo mutualistico, tradizionalmente caratterizzati dal voto capitaro;
- la dimensione, la composizione e l'organizzazione del CdA e delle funzioni di controllo interno;

- lo sviluppo di competenze e professionalità dei consiglieri adeguate al ruolo e alle caratteristiche aziendali;
- il miglioramento dell'efficacia dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno e del governo e monitoraggio degli stessi da parte degli organi aziendali;
- la compliance, l'etica e l'orientamento agli stakeholder, *in primis* i consumatori;
- i sistemi di remunerazione e di incentivazione del management, degli amministratori e delle funzioni di controllo;
- i sistemi sanzionatori e i relativi effetti reputazionali.

In virtù delle linee evolutive sopra delineate, i sistemi di governance delle banche sono destinati ad assumere caratteristiche specifiche che li distinguono da quelli delle imprese non finanziarie. Il “modello ideale” di consiglio di amministrazione bancario, auspicato dalle Autorità, si caratterizza ad esempio per una dimensione più contenuta rispetto al passato, per un elevato livello di indipendenza “formale e sostanziale” dei propri membri, per una composizione equilibrata, in termini di poteri e interessi rappresentati, robusta e al tempo stesso diversificata quanto a competenze dei membri, per un'organizzazione trasparente (ruoli e responsabilità) e funzionale all'esercizio dei compiti consiliari in modo efficace ed efficiente (anche mediante la costituzione di comitati con funzioni istruttorie e consultive). A complemento degli interventi regolamentari, si è ritenuto che il mercato – favorito da una crescente trasparenza della gestione – dovesse svolgere un ruolo più incisivo e autonomo nel monitoraggio delle scelte gestionali delle banche. Rinforzare la capacità e gli incentivi degli investitori privati e, in particolare di quelli istituzionali, nel controllo della qualità del governo societario delle banche consentirebbe di aumentare l'efficacia delle regole e la loro sostanziale attuazione nel rispetto delle specificità delle singole imprese.

Le evidenze in merito alle modalità di interpretazione e di attuazione concreta delle regole da parte delle banche inducono tuttavia a una lettura più critica e approfondita dei sistemi di governo delle banche. I meccanismi reali di funzionamento dei consigli di amministrazione, ad esempio, nei quali si svolgono i processi decisionali chiave per l'azienda, sono difficili da normare e rimangono esposti a fenomeni di irrazionalità legati a comportamenti individuali o a sistemi di relazioni personali talvolta orientati al perseguimento di interessi diversi da quelli dell'impresa.

In presenza di scostamenti tra i principi definiti dai regolatori e i comportamenti adottati, le regole sono diventate sempre più puntuali e dettagliate e i sistemi sanzionatori più pesanti. In parallelo, all'aumentare dell'informazione pubblica, i modelli di valutazione della qualità della governance sono divenuti via via più sofisticati, anche nel tentativo di ricomprendere tra gli elementi oggetto di valutazione profili di funzionamento degli organi aziendali e di professionalità dei relativi componenti.

La teoria manageriale e la stessa regolamentazione hanno da tempo evidenziato l'importanza dei profili culturali, organizzativi e individuali, nel determinare le strategie perseguite e i risultati di processi di cambiamento in una prospettiva di lungo termine.



Una lettura trasversale dei fattori in grado di aumentare l'efficacia delle regole sui meccanismi di governance e sulla cultura delle banche appare quindi rilevante e opportuna. Dal punto di vista organizzativo, infatti, è la cultura aziendale che può svolgere un ruolo importante nel consolidamento di comportamenti compliant nelle istituzioni finanziarie. Una cultura aziendale ben governata e orientata alla compliance tiene insieme l'azienda, specie laddove la normativa è improntata a principi di carattere generale e la flessibilità dell'organizzazione comporta un'elevata destrutturazione dei compiti delle persone. In questo contesto è la cultura che indica la "via maestra". Il tema di una cultura aziendale adeguata assume peraltro rilievo anche per le banche centrali e gli altri organismi di controllo sul sistema finanziario, che hanno sperimentato nel tempo processi di cambiamento, spesso altrettanto rilevanti di quelli in atto nelle banche, riguardanti non solamente obiettivi, strategie e strutture ma anche stili manageriali e protocolli di comportamento, anche individuale.

## 1. Le finalità del volume

Come nella vita aziendale, anche nella ricerca accademica la collaborazione è il principale fattore di successo.

Muovendo da un comune ambito disciplinare di interesse, quello dell'economia degli intermediari finanziari, un gruppo di ricercatori ha condotto, in modo strettamente coordinato, lungo filoni di indagine predefiniti e condivisi, numerosi studi sui temi delle relazioni fra regole, governance e cultura delle banche. I principali punti di incontro sono stati il Dottorato in "Banca e Finanza", dell'Università di Roma Tor Vergata, diretto da Alessandro Carretta e, in tale ambito, il Laboratorio di ricerca sulla governance e i controlli interni delle banche, diretto da Paola Schwizer.

Alcuni tra i contributi di ricerca più significativi, prodotti in un arco di tempo di oltre dieci anni, sono stati selezionati e raccolti nel volume. Essi consentono di ripercorrere le principali caratteristiche dell'evoluzione in atto e propongono molti spunti di riflessione e numerose evidenze in merito all'efficacia dei diversi strumenti di controllo sul governo societario delle banche. Al contempo, gli studi offrono una visione innovativa sugli strumenti di indagine e ricerca di fenomeni spesso difficili da cogliere mediante modelli puramente quantitativi, poiché legati a fattori soggettivi, a sistemi relazionali, a forme di circolazione e condivisione delle informazioni.

Al centro dell'attenzione si pongono il ruolo e il funzionamento del consiglio di amministrazione (d'ora in poi anche CdA), organo centrale del sistema di governance, cui sono state attribuite responsabilità sempre più articolate e complesse, che vanno dalla determinazione delle linee strategiche di sviluppo delle imprese fino all'indirizzo e al monitoraggio sulla performance, sui rischi, sui controlli e sull'operato del management. Il CdA si configura come istituzione in grado di contribuire a limitare i problemi di agenzia relativi alla gestione, riguardanti prevalentemente i conflitti di interesse esistenti fra proprietà, management

e altri stakeholder. Nel sistema finanziario, in particolare, esso è il principale responsabile dell'adozione di strategie adeguate alla gestione dei rischi e alla complessità dei modelli di business e, anche al fine di garantire una sana e prudente gestione, dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni.

Il complesso sistema di relazioni che ruota attorno al CdA e che ne indirizza e verifica l'operato coinvolge attori esterni e interni all'impresa. Fra i primi, si annoverano le Autorità di Vigilanza che agiscono mediante azioni di *enforcement* delle leggi e delle normative di settore, da un lato, e, dall'altro, gli investitori, il mercato e gli altri stakeholder, che svolgono un ruolo di diversa intensità ed efficacia a seconda della propria natura e delle strategie perseguite.

Quanto agli attori interni all'impresa – consiglieri e sindaci *in primis* –, essi sono guidati da fattori culturali e deontologici, alla base di una autonoma assunzione di responsabilità, stimolata dalla presenza di ruoli in parte differenziati – amministratori esecutivi, non esecutivi, indipendenti - e dalla tutela della reputazione individuale. L'operato del CdA è frutto di un delicato equilibrio tra collegialità e indipendenza dei singoli membri. Esso deriva dall'interagire di numerosi fattori: normativi, legati alle regole esterne in materia di ruolo e responsabilità del consiglio; strutturali, relativi agli interessi rappresentati dai consiglieri; soggettivi, frutto della personalità e delle competenze dei singoli membri; sociali, che si manifestano nelle dinamiche di gruppo e nei processi collegiali volti al miglioramento e allo sviluppo dell'organo stesso. È quindi evidente che “la qualità della governance non può essere valutata solo sulla base del disegno formale della struttura (l'organigramma, lo statuto, i regolamenti interni, ...): al di là del modello teorico contano i comportamenti, il modo in cui le persone interagiscono tra loro, i valori che esse esprimono. Il valore strategico dei diversi ruoli va elaborato e compreso pienamente. Sono necessari competenza, equilibrio e visione prospettica. [...] Il tempo [...] va impiegato sui compiti prioritari” (Visco, 2012).

L'esame dei fattori di natura interna che guidano l'operato del consiglio di amministrazione è però un aspetto estremamente complesso e delicato. Gli aspetti individuali, legati al modo in cui i singoli interpretano il proprio ruolo e le proprie responsabilità, alla cultura organizzativa dominante, alla deontologia e all'integrità professionale, alla sensibilità personale verso il rischio reputazionale individuale e della banca, sono molto difficili da indagare e da rappresentare se non mediante una osservazione di lungo periodo dell'operato del consiglio, non attuabile con modelli di analisi esterna. Anche l'indagine dei processi di lavoro, dei comportamenti agiti e delle relazioni in essere fra i relativi componenti si scontra con i tipici ostacoli incontrati nella realizzazione di ricerche sui profili comportamentali.

I lavori presentati nel volume, ampiamente discussi in occasione di numerosi convegni in Italia e all'estero, affrontano tutti i punti di vista delineati, in una costante e assidua ricerca delle relazioni più significative e degli indirizzi più efficaci per una corretta e sana gestione dell'attività bancaria.

## 2. La struttura del volume

Il volume si articola in tre parti: regolamentazione, governance e cultura.

La prima parte – Regolamentazione – presenta cinque studi focalizzati sull'evoluzione della relazione tra banche e Autorità di Vigilanza, alla luce dell'evoluzione delle norme verso modelli macro e microprudenziali, orientati a disciplinare l'organizzazione e i comportamenti degli intermediari e a valorizzarne le competenze individuali e i modelli interni di gestione.

Alessandro Carretta e Paola Schwizer, nel capitolo “La vigilanza bancaria dopo i controlli interni: verso la consulenza regolamentare e il knowledge management” muovendo da un'analisi della normativa sui controlli interni, introdotta per la prima volta nel 1999, e dai requisiti organizzativi previsti da Basilea 2, evidenziano come la realizzazione dei nuovi schemi di vigilanza, basati su meccanismi di autoregolamentazione e di coordinamento fra controlli esterni e interni, sia destinata a produrre un'evoluzione nel ruolo svolto dagli organi di controllo e nelle modalità di interazione fra di essi e gli organi aziendali. Ciò anche mediante nuove modalità di creazione, consolidamento e scambio di conoscenze comuni tra intermediari e Autorità di controllo che portino, nel tempo, a un allineamento di valori e modelli culturali. Nel secondo capitolo, “Coordination & Cooperation in Financial Regulation: Do Regulators Comply with Banking Culture?”, Alessandro Carretta, Vincenzo Farina e Paola Schwizer aprono un nuovo fronte di ricerca, proponendo una innovativa verifica empirica, basata sulla text analysis, dei gap culturali ancora esistenti fra controllori e controllati. Pur evidenziando una convergenza degli orientamenti, essi mettono in luce la presenza di distanze ancora rilevanti in termini valoriali e concettuali, rispetto a profili quali il rischio, la disclosure, il cambiamento e l'innovazione. Alessandro Carretta, Dorian Cucinelli, Vincenzo Farina e Paola Schwizer esaminano le ricadute dell'evoluzione regolamentare sull'organizzazione interna della vigilanza nel terzo capitolo, “Il cambiamento nel central banking: riorganizzarsi per controllare meglio”. Obiettivo del lavoro è quello di identificare, utilizzando diverse prospettive di analisi, i tratti comuni e le peculiarità dei processi di change management nelle banche centrali.

Nel tentativo di approfondire lo studio dei nuovi strumenti adottati dalla Vigilanza nelle relazioni con i soggetti controllati, il lavoro di Alessandro Carretta, Vincenzo Farina e Anna Graziano “Dal dire al fare. Principi della regolamentazione e azione di vigilanza: l'evoluzione nel disegno delle regole e dei controlli” analizza la comunicazione della Banca d'Italia nella prospettiva di “segnale di indirizzo” dei comportamenti. Gli autori intendono verificare se i temi e i principi presenti nelle comunicazioni ufficiali siano ripresi a livello dell'azione di vigilanza effettivamente svolta e se e come influenzino i comportamenti dei soggetti vigilati.

Nell'ultimo lavoro della prima parte, “The Role of Supervision in the Derivatives Trading: Toward A ‘New Pillar’ of Individual Behaviour’s Control”, Alessandro Carretta, Giovanni Liccardo e Gianni Nicolini prendono in esame la possibilità concreta di monitorare, da un punto di vista inedito ma certamente rile-

vante, quello dei comportamenti individuali e organizzativi, l'attività di trading – ambito in cui si sono manifestate le maggiori perdite operative degli ultimi anni – al fine di prevenire i rischi di frode. Sulla base di una serie di *case studies*, essi evidenziano molte similitudini nei comportamenti dei trader infedeli, ma anche nell'organizzazione aziendale delle banche coinvolte, che potrebbero rappresentare altrettanti segnali di alert per le funzioni di controllo interno ed esterno.

La parte centrale del volume – Governance – propone sei lavori volti a rappresentare altrettante modalità di analisi dell'efficacia della governance e del funzionamento dei consigli di amministrazione, esplorandone profili e caratteristiche spesso trascurati dalla letteratura dominante.

Il lavoro di Alessandro Carretta, Vincenzo Farina e Paola Schwizer, “Evaluating the Board of Directors of Financial Intermediaries: Competencies, Effectiveness and Performance”, propone un modello di analisi del funzionamento del CdA che coniuga elementi strutturali e aspetti individuali, frutto delle competenze dei singoli amministratori. Si tratta di uno dei primi tentativi di rappresentazione di un modello di valutazione dei consigli applicabile anche dalle singole società in fase di board review. Paola Schwizer, Valeria Stefanelli e Rosalba Casiraghi mettono in luce l'importanza della formazione dei consiglieri nel contributo “Enhancing Board Effectiveness: What about Induction and Training Programs for Directors?”. Si tratta di una prima rappresentazione dei benefici di percorsi professionali dedicati agli organi apicali a fronte di una evidente auto-referenzialità ancora dimostrata dalle società italiane e dai componenti dei relativi organi. Sempre in tema di funzionamento dei CdA, Alessandro Carretta, Vincenzo Farina e Antonio Parisi, nel lavoro “Banche e politica: la presenza dei politici negli organi di governo delle banche influenza l'attività bancaria?”, considerando il settore del credito cooperativo, dimostrano come la presenza di politici nei consigli di amministrazione eserciti un impatto negativo sull'attività bancaria, in termini di rischiosità dei prestiti erogati, di efficienza e di livello di patrimonializzazione, ma solo qualora essi ricoprano posizioni di particolare responsabilità nel governo dell'impresa. Quanto all'impatto della composizione del consiglio sulle scelte aziendali, Alessandro Carretta, Vincenzo Farina e Paola Schwizer, nel lavoro “Does Board Composition Affect Strategic Frames of Banks?”, suggeriscono che consigli più numerosi, caratterizzati da una quota elevata di componenti non esecutivi e con molteplici incarichi, mettono in atto strategie più complesse. Nel lavoro “Corporate governance and performance delle società quotate: il ruolo delle notizie diffuse dai media”, di Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Franco Fiordelisi, Duccio Martelli Paola Schwizer e Gaia Soana, si esplora la reazione del mercato alla governance comunicata dai media. La forza espositiva degli articoli pubblicati sulla stampa incide sulla capacità del mercato di anticipare il contenuto positivo o negativo della notizia, determinando un effetto significativo sul rendimento del titolo della società prima della diffusione della notizia. Ma anche nel mondo della governance, come in quello della finanza, i comportamenti sono influenzati da fattori irrazionali, che incidono sulle valutazioni e sulle decisioni finali. Paola Schwizer, Gaia Soana e Michele Sutter-Rüdiger, nel lavoro “I consiglieri irrazionali: la behavioral corporate go-

vernance può spiegare la crisi?”, cercano di esplorare quanto accade nella “black box” del consiglio, confermando la presenza di alcune distorsioni cognitive e comportamentali nei processi decisionali.

La terza parte – Cultura – presenta quattro contributi di ricerca sul tema dell’evoluzione dei modelli culturali nel settore bancario e del relativo impatto sulle performance. La cultura è considerata un potente strumento di coordinamento e indirizzo dei comportamenti, in grado di determinare, da sola, il successo o l’insuccesso di progetti di cambiamento strategico e organizzativo. Non a caso, peraltro, la stessa regolamentazione individua la “cultura del rischio” e la “cultura del controllo” come fattori fondamentali dell’efficacia complessiva dei sistemi di governo e gestione delle banche. Nel primo lavoro presentato in questa sezione, “Corporate Culture and Shareholder Value in Banking Industry”, Alessandro Carretta, Vincenzo Farina, Franco Fiordelisi e Paola Schwizer sottolineano che le stesse strategie delle banche sono sempre più attente alla coerenza dei rispettivi modelli culturali. Alla luce dei risultati, la “vecchia” cultura bancaria, fondata su modelli organizzativi burocratico-meccanicistici, rappresenta una barriera al cambiamento e deve essere sostituita da una cultura centrata sulle persone e basata sulla cooperazione. Una cultura aziendale orientata al risultato avrebbe invece un effetto negativo sul valore per gli azionisti, poiché indurrebbe a una eccessiva assunzione di rischio. Le difficoltà di integrazione culturale sarebbero anche alla base del fallimento di molti processi di fusione e acquisizione tra banche. Alessandro Carretta, Vincenzo Farina e Paola Schwizer, in “M&A and Post Merger Integration in Banking Industry: The Missing Link of Corporate Culture”, evidenziano le difficoltà di governo dei processi di integrazione post-merger, che risultano compromessi da carenze nei processi di governance e di gestione, e da una limitata attenzione ai profili culturali e ai comportamenti individuali dei principali attori coinvolti. L’atteggiamento degli operatori e i modelli di relazione nel sistema finanziario sono fortemente influenzati anche dalle nuove tecnologie. Alessandro Carretta, Vincenzo Farina e Albana Nako, in “Web 2.0, mass media e circolazione delle notizie finanziarie il caso dello spread btp-bund”, evidenziano l’impatto di Twitter sul grado di attenzione degli individui nei confronti di una notizia e sul comportamento finale, almeno di breve termine, degli investitori. Le riflessioni di Alessandro Carretta nell’ultimo contributo al volume, “La fiducia nel sistema finanziario tra norme e comportamenti: una sfida ancora da vincere”, danno forse una risposta al dibattito sull’efficacia delle regole e sulla coerenza dei comportamenti con i principi della sana e prudente gestione. Se è vero che la crisi è dipesa, in tutto o in parte almeno, da comportamenti non integri di persone e organizzazioni, nuove regole non sono però sufficienti e neppure nuove strutture e istituzioni di controllo. Nel contesto della Vigilanza Unica, lo stile di vigilanza che sarà adottato nell’Unione sarà cruciale per orientare in modo corretto ed efficace le relazioni tra controllori e controllati e i relativi comportamenti, in un campo di gioco competitivo davvero uguale per tutti. Operatori, organizzazioni e autorità di controllo condividono in prospettiva la responsabilità di una maggiore integrità, che è fondamentale per uno sviluppo sano del sistema finanziario.

## Governance 2.0

La buona governance promuove il valore delle aziende, contribuendo all'efficienza economica e alla crescita del capitale. Nelle banche, la qualità dei sistemi di governo e controllo favorisce altresì la sana e prudente gestione e quindi la stabilità del sistema finanziario nel medio e lungo termine. Ed è proprio in questa direzione che legislatori e regolatori pongono da tempo un'enfasi crescente sul miglioramento della governance bancaria, lungo diverse direttrici: tutela delle minoranze azionarie; impegno e attivismo degli azionisti; dimensione, composizione e organizzazione del consiglio di amministrazione e delle funzioni di controllo interno; maggiore efficacia dei sistemi di gestione e monitoraggio dei rischi; compliance e orientamento agli stakeholder; sistemi di remunerazione e incentivazione del management; sistemi sanzionatori e relativi effetti reputazionali.

Il volume, articolato in tre sezioni – Regolamentazione, Governance, Cultura –, si focalizza sulla relazione tra banche e Autorità di vigilanza, ripercorrendo il cammino delle norme verso modelli macro e microprudenziali orientati a disciplinare l'organizzazione e i comportamenti degli intermediari; sull'analisi delle modalità di misurazione dell'efficacia della governance e del funzionamento dei consigli di amministrazione; sulla evoluzione degli approcci e dei paradigmi culturali nel settore bancario e del loro impatto sulle performance.

Una riflessione a più voci, in cui gli autori affrontano tutti i temi delineati, in una costante e assidua ricerca delle relazioni più significative e degli indirizzi più efficaci per una corretta e sana gestione dell'attività bancaria. Ne emergono la necessità e l'opportunità di affermare e incrementare una cultura aziendale ben governata e orientata a dare valore ai profili di controllo e presidio dei rischi e che indichi a controllori e controllati la "via maestra" verso il rinnovamento di obiettivi, strategie, strutture, stili manageriali e protocolli di comportamento organizzativo e individuale.

### • Collana Banca e Mercati •

*La Collana è dedicata principalmente a due filoni: la gestione delle istituzioni finanziarie e il funzionamento dei mercati mobiliari.*

*Di questi temi affronta essenzialmente i contenuti applicativi, senza rinunciare al rigore dell'indagine e del metodo, proponendo contributi di immediata utilità pratica per la professione bancaria e finanziaria.*

*La Collana è articolata in 5 serie tematiche:*



€ 30,00 200008261



MANUALI



SAGGI



STRUMENTI



MATERIALI



OSSERVATORI