



**MODELLI DI GOVERNANCE
E
SANA E PRUDENTE GESTIONE**

Paolo Mottura

**ADEIMF
Bergamo, 23.1.2009**



I modelli di governance hanno finalità e funzioni complesse, fra queste è importante che essi contribuiscano a orientare l'azione del management alla osservanza di uno standard di sana e prudente gestione

Essi hanno per oggetto il governo degli obiettivi, delle politiche e delle condizioni di equilibrio reddituale-finanziario-patrimoniale

Una gestione può essere definita sana e prudente solo se e quando essa attua una gestione del rischio che non genera esternalità negative, cioè costi a carico della collettività

In linea generale questa condizione è verificata quanto la banca è in grado di:

- assorbire (contenere) i rischi caratteristici della propria attività (di credito, di mercato, operativi...)
- mantenere stabilmente nel tempo le condizioni di liquidità e di rischio contrattualmente definite nelle obbligazioni assunte verso i terzi (creditori e mandanti)
- assicurare continuità di servizio alla propria clientela (per es. servizi di incasso e pagamento)
- assicurare continuità di finanziamento della domanda di credito meritevole, in condizioni di efficienza allocativa
- svolgere le funzioni di intermediazione in condizioni di adeguata efficienza operativa



Sussiste una relazione di funzionalità del modello di governance rispetto ai caratteri distintivi dell'attività aziendale

....in linea di principio il modello di governance dovrebbe essere

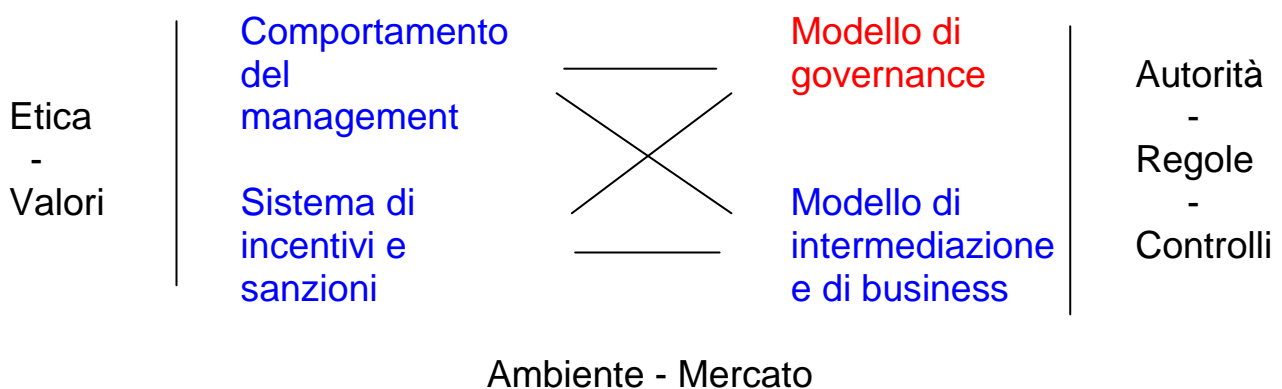
firm-specific

business-specific

La recente evidenza di crisi bancarie sotto diverse forme:

- crisi di liquidità e ricorso al rifinanziamento della BC
- crisi di solvibilità
- fallimenti
- salvataggi
- rarefazioni degli scambi interbancari di liquidità
- razionamento del credito
-
-

Induce a indagare precisamente la relazione fra



**Alcune ipotesi meritevoli di ricerca e di approfondimento,
dentro lo spazio e le dimensioni logiche identificate:**

1. I comportamenti del management hanno
“prevaricato” il modello di governance?

per esempio:

- Il posizionamento del risk management nel sistema di forze e di equilibri della governance deve essere ripensato?
- Il rapporto di forza tra top management e amministratori manifesta una crescente dominanza del primo : ciò ha comportato un indebolimento della capacità di controllo del sistema di governance?



2. Il cambiamento-innovazione dei modelli di intermediazione e di business ha reso questi “ingovernabili” con gli attuali modelli di governance (obsolescenza)?

per esempio:

la transizione dal modello tradizionale di intermediazione “originate and hold” finanziato da raccolta diretta frazionata e diversificata

al

modello innovativo “originate and distribute” sviluppato con il wholesale funding (cartolarizzazione e indebitamento all’ingrosso)

comporta

la progettazione di modelli di governance “ business-specific” ?

—————> Caso Northern Rock.....

3. Il funzionamento dei modelli di governance subisce i comportamenti manageriali indotti dal sistema degli incentivi: devono i modelli di governance intervenire sul sistema degli incentivi?

per esempio:

il sistema di programmazione e controllo è orientato a perseguire obiettivi e a misurare risultati su durate temporali inferiori al ciclo di vita dei rischi tipici dell'intermediazione creditizia: ciò si riflette sulla ripartizione del valore fra management e azionisti.....

i modelli di governance devono rettificare eventuali distorsioni?

più in generale, in diversi casi si è notato che gli attori della governance formale assumono ed esplicitano comportamenti che riflettono e rivelano l'esistenza di una situazione effettiva di governance reale caratterizzata da equilibri-relazioni interne ben diverse.....

la governance formale deve farsi carico di una funzione di vigilanza della propria integrità ?

4. L'impianto di regole e controlli della governance sistemica (mark-to-market accounting e coefficiente di sovibilità) favorisce politiche aziendali che esaltano gli effetti di asset inflation-deflation

“ In a financial system where balance sheets are continuously marked to market asset price changes show up immediately as changes in net worth, and elicit responses from financial intermediaries who adjust the size of their balance sheets. We document evidence that marked-to-market leverage is strongly procyclical.”

T. Adrian e H.S. Shin
Liquidity and leverage
May 2008

E' possibile e utile sostituire le misure esistenti del rischio (come il VaR) con misure di rischio (come il CoVaR) che misura il potenziale di trasferimento di rischio da una banca alle altre (network o interconnection externalities) ?

M. K. Brunnermeier
Thoughts on a new financial architecture
2008

...in altri termini la governance sistemica determina condizioni e requisiti che “rendono razionali”, al livello della governance aziendale, decisioni che viceversa – a livello aggregato – concorrono ad amplificare l'instabilità...si tratta perciò di decisioni “razionali, ma non sane e imprudenti”...

...quindi le governance aziendali – formali e sostanziali – appaiono influenzate (deviate ?) non solo da svariati sistemi incentivi-sanzioni (mercato, concorrenza, cultura...), ma anche dall'assetto delle “regole prudenziali”...

...come può essere affrontato il problema della coerenza fra governance sistemica e governance aziendale se la somma di comportamenti aziendali sani e prudenti produce instabilità ?