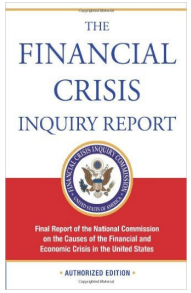
La cultura del rischio nel sistema finanziario

Alessandro Carretta

Università degli studi di Roma Tor Vergata

Ottobre 2015

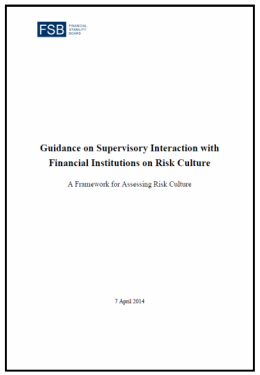
La **cultura dei rischi in banca** nuova protagonista nel dibattito sulla reazione alla crisi, nei documenti degli organismi internazionali di supervisione e nei progetti di rinnovamento dei sistemi finanziari …



Basel Committee
on Banking Supervision

Guidelines

Corporate governance
principles for banks



IL SOLE 24 ORE - 09 SETTEMBRE 2015 - PAG. 1

NON SOLO REGOLE

Le banche e la giusta «cultura del rischio»

Jean-Claude Trichet

Le banche e l'attività bancaria poggiano sulla fiducia. Ma mentre ci vogliono anni e anni per costruire la fiducia, per dilapidarla basta un attimo, se una banca ha principi etici deboli, valori inadeguati e comportamenti semplicemente sbagliati…

…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.

Se vogliamo che le banche e le altre istituzioni finanziarie adempiano al loro fondamentale ruolo di puntello alla crescita e all'occupazione, è imperativo che prendano misure per riconquistare la fiducia dei cittadini.

La cultura del rischio nel sistema finanziario

- Perché è importante ?
- Cultura del rischio significa…
- Il punto di vista della regolamentazione & supervisione
- Osservare e cambiare la cultura dei rischi: le prime evidenze
- Il “capitale” culturale e la regolamentazione

Perché è importante la cultura del rischio ?

I rischi sono alla base dell'attività di intermediazione finanziaria (banks do it better ?)

… le regole non bastano, ci vuole una cultura dei rischi…

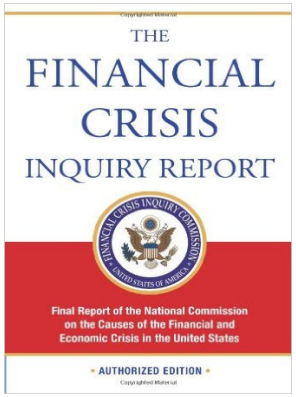
…carenze nella cultura del rischio sono alla base della crisi finanziaria…

La cultura del rischio è centrale nel dibattito sulla centralità del risk management in banca

No market can function without rules, nor is prudent management possible without correct conduct, embodied not only in scrupulous compliance with the law and the supervisory rules but also in complete adherence to business ethics

(Visco, lezione ad Harvard, ottobre 2013)

Commissione nazionale d'inchiesta sulle cause della crisi economica
e finanziaria negli Stati Uniti
(report pubblicato nel gennaio 2011):



“Noi concludiamo che la crisi era evitabile. Essa è stata il risultato di azioni ed inerzie umane, non di eventi esterni (Mother Nature) ineluttabili o di modelli quantitativi/informatici "impazziti". I protagonisti della finanza ed i controllori hanno ignorato ogni possibile avvertimento ed hanno mancato nell'interrogarsi, nel rispondere , nel gestire i rischi. Il loro è stato un grave errore, non un'esitazione. Come dice Shakespeare, la responsabilità non è nelle stelle ma in noi."

La cultura del rischio

… *regole, formali e non, conoscenze,* ***competenze****, comportamenti, atteggiamenti di persone e gruppi all'interno di una organizzazione, che determinano l'abilità collettiva di identificare, capire, discutere, governare i rischi correnti e futuri dell'organizzazione …*

La cultura dei rischi "tiene insieme" la banca nei seguenti profili:

- Equilibrio rendimento/rischio dell'attività coerente con l'appetito al rischio
- Sistema dei controlli adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'organizzazione
- Qualità dei modelli di risk management, accuratezza dei dati, capacità degli strumenti di misurare i rischi, efficacia di analisi e retroazione sugli scostamenti ed errori vari

È Il modo con il quale vengono prese le decisioni giornaliere che governano l'organizzazione dal punto di vista del riconoscimento, assunzione, gestione e controllo dei rischi

Segue…

- Dipende anche dalle caratteristiche del paese di appartenenza: le organizzazioni operanti nei paesi con una cultura avversa all'incertezza e all'individualismo, specie in settori caratterizzati da forte opacità informativa, sono meno propense a correre rischi (Fondo Monetario Internazionale 2012, 50.000 aziende di 400 settori in 51 paesi)
- Pluralità di culture (e sottoculture) nell'organizzazione: può valere anche per i rischi ?
- La costruzione di una corretta cultura del rischio è un esercizio collettivo: non è **solo** un tema di competenze tecniche da migliorare
- La cultura del rischio deve essere «nel» business e non solo nei controlli interni o nell'auditing (condivisione delle informazioni, escalation, capacità di rappresentare il rischio nei contesti rilevanti, utilizzo corretto della documentazione, ecc.)
- Da forma a sostanza: …da "ho fatto quello che le norme chiedono" (*quanto prescritto*) a "posso dimostrare di aver fatto il necessario per prevenire e correggere" (*quanto serve*)

Risk Culture Definitions from Regulators and Best Practices

«Risk culture can be defined as the **norms and traditions of behaviors** of individuals and of groups within an organization **that determine the way in which they identify, understand, discuss, and act on the risks** the organization confronts and the risks it takes» *(Institute of International Finance 2009).*

«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*» (Financial Stability Board 2014; Basel Committee 2015).*

«Risk Culture is a term describing the **values, beliefs, knowledge and understanding about risk shared** by a group of people with a common purpose, in particular the employees of an organization or of teams or groups within an organization» *(Institute of Risk Management 2012)*.

«Barclays risk culture is the set of objectives and practices, shared across the organization, that drive and govern risk management» *(Barclays PLC 2014).*

«Number of levers are used to reinforce the risk culture, including tone from the top, governance and role definition, capability development, performance management and reward» *(Lloyds Banking Group 2014).*

«Risk culture is characterized by a holistic and integrated view of risk, performance and reward, and through full compliance with our standards and principles» *(UBS 2014).*

«It can be defined as the system of values and behaviors present throughout an organization that shape risk decisions. Risk culture influences the decisions of management and employees, even if they are not consciously weighing risks and benefits». *(Farrel and Hoon 2009)*

«The behavioral norms of a company's personnel with regard to the risks presented by strategy execution and business operations". In other words, it is a key element of a company's enterprise risk management framework, albeit one that exists more in practice than in codification» *(Smith-Bingham 2015).*

«Risk culture encompasses the general awareness, attitudes, and behaviors of an organization's employees toward risk and how risk is managed within the organization. Risk culture is a key indicator of how widely an organization's risk management policies and practices have been adopted» *(Deloitte Australia 2012).*

Il punto di vista del supervisore

- Capire (e influenzare…) la cultura del rischio delle banche
- I differenti ruoli della regolamentazione e della supervisione (regole, compliance, comportamenti)
- Anche il supervisore ha una propria cultura del rischio…

Il punto di vista del supervisore

- Stili e culture della supervisione bancaria in Europa sono differenti
- L'uniformità della regolamentazione (single rulebook dell'EBA, a seguito della CRD IV) è un obiettivo ancora da conseguire
- La costruzione dell'Unione bancaria è ancora incompleta
- Il SSM rappresenta il primo tentativo di assicurare un "livellamento" delle culture dei rischi (di controllori e controllati)
- Gli interrogativi sull'efficacia/efficienza della supervisione europea:

Criterio della proporzionalità e calibratura degli interventi
Implicazioni degli interventi per culture dei rischi differenti
L'omogeneizzazione dei comportamenti può condurre a maggiore rischio sistemico e prociclicità ?

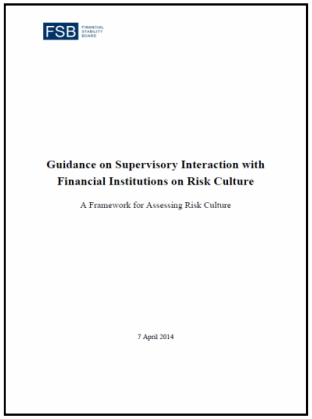
Cattura vs fitness

Jean Tirole e Carmen Segarra

Secondo **Jean Tirole** (premio Nobel per l'economia 2014), i mercati, specie quelli oligopolistici, sono imperfetti e richiedono una regolamentazione, che bilanci i vantaggi della concentrazione con la salvaguardia della concorrenza. La minaccia di una **"cattura"** delle autorità da parte dell'industria dipende dal grado di efficienza dei mercati (presenza di asimmetrie informative). La regolamentazione deve essere adattata (**fitness**) alla caratteristiche specifiche dell'industria e dei mercati

La Fed di New York, seguendo i suggerimenti contenuti nel Beim Report, che ha criticato la cultura aziendale (poca iniziativa individuale; mancanza di comunicazione), ha iniziato ad affiancare esperti di risk management ai propri supervisori preposti (stabilmente) a vigilare specifiche banche. **Carmen Segarra** è stata inserita nel gruppo "Goldman Sachs". A seguito di un contestato licenziamento dalla Fed, ha prodotto in giudizio una copiosa documentazione, tra cui 46 ore di registrazioni audio, tesa a dimostrare che l'atteggiamento della Fed verso Goldman Sachs è accondiscendente e coerente con la cultura del "non disturbare" («too big to jail»)

Indicatori di una corretta cultura dei rischi secondo il **Financial stability Board** (2014)


FSB

Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture

A Framework for Assessing Risk Culture

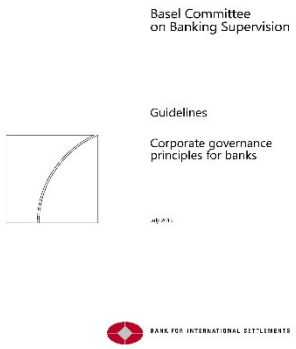
7 April 2014

- Il CdA e l'alta direzione hanno ben presente la cultura dei rischi desiderata dalla banca, in coerenza con la strategia aziendale e la propensione verso il rischio, e si adoperano per conseguirla/mantenerla
- Il CdA e l'alta direzione diffondono, attraverso comportamenti, azioni e documenti, una cultura del rischio improntata all'integrità, a discussioni aperte e scambi di opinioni, in un clima di apertura a punti di vista alternativi che conduca a migliori decisioni
- Sono presenti ed operativi meccanismi , quali sviluppo dei talenti e piani di successione , tali da assicurare che i processi decisionali in tema di rischi avvengano in condizioni corrette di coinvolgimento e collegialità
- Esistono le condizioni concrete per imparare dalle passate esperienze (errori) e per porre in essere i correttivi necessari, anche dal punto di vista degli aggiustamenti nella cultura dei rischi
- Sono presenti ed operativi meccanismi per la condivisione delle informazioni, trasversalmente e verticalmente nell'organizzazione, relative a rischi nuovi, a bassa probabilità e forte impatto
- Il personale della banca è consapevole delle conseguenze di propri comportamenti non allineati con la cultura aziendale, indipendentemente dal fatto che si producano utili o perdite
- Ci sono processi adeguati di escalation e il personale ne è consapevole
- Grado di indipendenza, influenza e autorevolezza delle funzioni di controllo
- Le metriche di rilevazione delle performance ai fini degli incentivi al personale supportano e indirizzano i comportamenti desiderati dal punto di vista della cultura dei rischi
- Esperienze di risk management sono importanti per i percorsi di carriera, anche verso il vertice
- ……

Corporate governance principles for banks (BIS July 2015)

One of the primary objectives of this revision is to explicitly reinforce the collective oversight and risk governance responsibilities of the board. Another important objective is to emphasise key components of risk governance such as risk culture, risk appetite and their relationship to a bank's risk capacity

Principle 1 Board's overall responsibilities
A fundamental component of good governance is a corporate culture of reinforcing appropriate norms for responsible and ethical behaviour. These norms are especially critical in terms of a bank's risk awareness, risk-taking behavior and risk management (ie the bank's "risk culture")



DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

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

24 September 2015

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

Banking Standard Review Council (BSRC)

Sir Richard Lambert, incaricato da Barclays, HSBC, Lloyds, Nationwide, RBS, Santander, Standard Chartered, a seguito di una raccomandazione del Parlamento inglese, di progettare una soluzione operativa per elevare gli standard di comportamento delle banche, ha concluso (maggio 2014) che:

There is a strong case for a **collective effort** to raise standards of behavior and competence in the banking sector and that the best way to deliver this is by setting up a **new and independent body** to drive the process forward. It must cover the whole banking industry if it is to be credible, but also recognize that there is very little in common between a small building society and a large investment bank

Nella raccomandazione n.1 del Rapporto Lambert:
«contribuire al continuo miglioramento nella condotta e nella cultura delle banche»

Il 9 ottobre 2014 Dame Colette Bowe
è stata nominata Presidente del BSRC

Journal of Financial Economics
Volume 117, Issue 1, Pages 1-224 (July 2015)

The cultural revolution in finance

NBER Conference on the Causes and Consequences of Corporate Culture

Don’t Stand so Close to Me: the role of supervisory style on banking stability

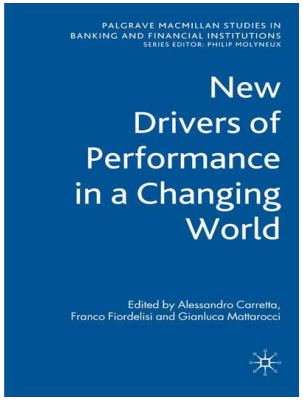
Alessandro Carretta[a,b], Vincenzo Farina[a], Franco Fiordelisi[b,c,*]
Paola Schwizer[b,d], Francesco Saverio Stentella Lopes[c,e]

[a] *University of Rome Tor Vergata, Italy*
[b] *SDA Bocconi, Italy*
[c] *University of Rome III, Italy*
[d] *University of Parma, Italy*
[e] *Tilburg University, The Netherlands*

Abstract

With the establishment of an integrated Banking Union, the harmonization of supervisory style (regulation being equal) plays a very central role. Our paper deals with a central question: what supervisory styles are more effective to ensure the stability of EU financial and banking sectors? We define two style of supervision: pragmatic (based on cooperation, problem solving and achievement of results) and normative (based on values such as power, authority and the formal respect of organizational procedures) approaches. By analyzing the 19 European banking sectors between 1999 and 2012, we provide evidence that a “pragmatic” style of supervision reduces the bank stability and (only in the large asset-size European banking industries) a “normative” style enhances the banking stability. Our results have important policy implications: our paper is the first to provide empirical evidence of the supervision styles heterogeneity in Europe and its effect on banking stability.

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.

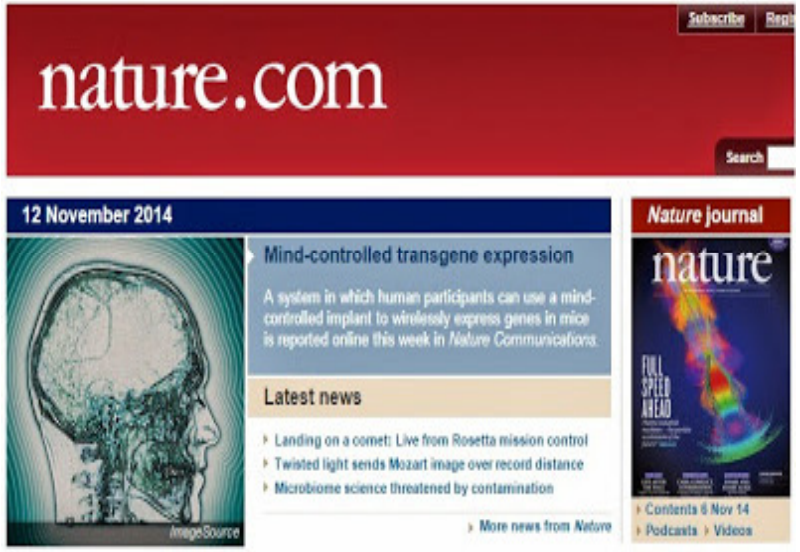
Le prime evidenze empiriche

Articolo	Contesto e Campione	Obbiettivi	Metodologia	Risultati
Ellul e Yerramilli (2013)	Grandi banche americane.	Impatto del Risk Management sul Rischio.	Regressioni Cross-section e Panel; costruzione indicatore RM.	"Miglior" risk management riduce il rischio
Aebi, Sabato e Schmid (2011)	Banche americane medio grandi.	Impatto del Risk management e Corporate Governance sulla performance.	Regressione Cross-section con diverse variabili di RM e Corporate Governance.	Solo le banche in cui il CRO riporta direttamente al Board e non al CEO mostrano migliori performance.
Lingel e Sheedy (2012)	Intermediarif Finanziari internazionali quotati	Studiare come i livelli di Risk Governance (Risk Management) influenzano il rischio degli istituti finanziari.	GMM regression sulla s.d. del excess return e un indicatore di Risk Governance come regressore.	Una risk governance più autorevole e competente determina minor rischio.
Davidson, Dey e Smith (2015)	Imprese americane medio grandi.	L'impatto di comportamenti off-the-job di CEOs e CFOs sulle frodi aziendali.	Un Logit model viene utilizzato per calcolare come la presenza di un *executive* con precedenti giudiziari o che possiede beni di lusso influisce sulla probabilità di frode in azienda.	Aziende in cui CFOs e CEOs hanno precedenti giudiziari hanno maggiore probabilità di registrare frodi; nessuna evidenza invece per il possesso di beni di lusso.
Bonaccorsi di Patti e Kashyap (2014)	Banche italiane medio grandi.	Identificare le determinanti che permettono di recuperare iniziali shock negativi.	Logit per valutare l'effetto sulla probabilità di recupero delle diverse determinanti.	Ci sono deboli evidenze che un errore di RM porti al fallimento
Carretta, Farina, Fiordelisi, Schwizer e Stentella Lopes (2014)	Banche europee	L'impatto della cultura di vigilanza sulla performance bancaria.	Time series regression su performance e indicatori di cultura ottenuti con quantitative text analysis applicata al modello di Hofstede.	Una cultura di vigilanza *collectivism-oriented* riduce il rischio di credito; le banche sembrano assumere posizioni più rischiose in presenza di culture di vigilanza più *power distance-oriented.*
Guiso, Sapienza e Zingales (2015)	Imprese americane medio grandi.	Impatto degli attributi della cultura organizzativa sulla performance dell'impresa.	Regressioni Cross-section che utilizzano come regressori i valori pubblicizzati e percepiti (GPTW database).	Valori di integrità percepiti dal personale hanno un effetto positivo sulla performance aziendale.
Kanagaretnam, Lim e Lobo (2013)	Sistema bancario internazionale.	Impatto della cultura nazionale sulla correttezza e prudenza contabile e sul risk taking.	Panel regression per quantificare l'effetto delle dimensioni culturali del modello di Hofstede sulle variabili dipendenti.	Una cultura *Individualism-oriented* è più orientata al risk taking e meno "prudente" a livello contabile
Li, Griffin, Heng, e Zhao (2013)	Aziende da 35 diversi paesi.	L'impatto della cultura nazionale sul risk taking.	Hierarchical Linear model su dati forniti da Hofstede.	Una cultura individualista ha un effetto positivo sul risk taking delle aziende mentre culture più *risk avoidance* hanno un effetto negativo.
Babcock-Lumish (2005)	Venture capitalists in UK e US.	Catalogare differenti culture del rischio esistenti.	Metodologia Q: intensive interview e successiva survey.	Emergono diversi cluster di comportamento, che sono collegabili a stili di investimento differenti
Richer (2014)	Grandi intermediari finanziari tedeschi.	Valutare l'evoluzione della cultura del rischio durante la Crisi.	Content Analysis sugli annual reports degli intermediari per costruire un indicatore basato sulla letteratura esistente.	Si rileva una crescita nella cultura del rischio tra il 2008-2011.

Il “capitale” culturale

- La creazione di valore dipende (anche) da una efficace gestione dei rischi
- Una cultura aziendale, coerente con la strategia aziendale e la propensione al rischio della banca, è un asset fondamentale e può «fare la differenza»
- Adeguatezza del capitale e cultura dei rischi sono complementari (sostitutivi?) per conseguire stabilità ed efficienza nel sistema finanziario e nella banca
- SREP 2016: “conduct risk” misurato e tradotto in capitale aggiuntivo… (e se invece…?)

Business culture and dishonesty in the banking industry



FT
FINANCIAL TIMES

September 23, 2015

Mistakes are OK, grave errors are not, says UBS chief. Ermotti is right that banks should not try to eliminate risk-taking

• Conclusioni

- 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, per non ritrovarsi in futuro …

BANCA CENTRALE EUROPEA

EUROSISTEMA

RAPPORTO AGGREGATO SULLA VALUTAZIONE APPROFONDITA DELLA CULTURA AZIENDALE: VERSO L' "UNIONE CULTURALE" DELLE BANCHE

Sintesi

Ottobre 201?