

ANNUAL

# FUNZIONI AZIENDALI DI CONTROLLO



INCERTEZZA E CONTROLLI: DA ANTITESI A SINTESI

10, 11 e 12 NOVEMBRE 2020

## Il sistema dei controlli interni dopo la crisi Covid-19: verso l'*agile internal governance*?

Paola Schwizer

*Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari, Università di Parma*

**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana

**ABISERVIZI**  
ABI  
FORMAZIONE



## Key topics

1. Che cosa ha funzionato: FAC e controlli interni come asset fondamentale per affrontare l'emergenza
2. Che cosa abbiamo imparato, anche (ma non solo) grazie al più intenso dialogo con i Supervisor
3. Che cosa dovrà e potrà cambiare ancora nel modo di gestire l'incertezza: verso l'*agile internal governance*?

## 1. Che cosa ha funzionato



**Le FAC sono state un partner fondamentale per il CdA in questa fase. Sono state in grado di capire rapidamente dove potevano nascere nuovi rischi e come presidiarli. Hanno rivisto i propri piani e hanno verificato che i nuovi processi digitalizzati, a distanza fossero “compliant” con le norme di riferimento ed efficaci nella tutela delle parti coinvolte.**

***Prof. Paola Schwizer***

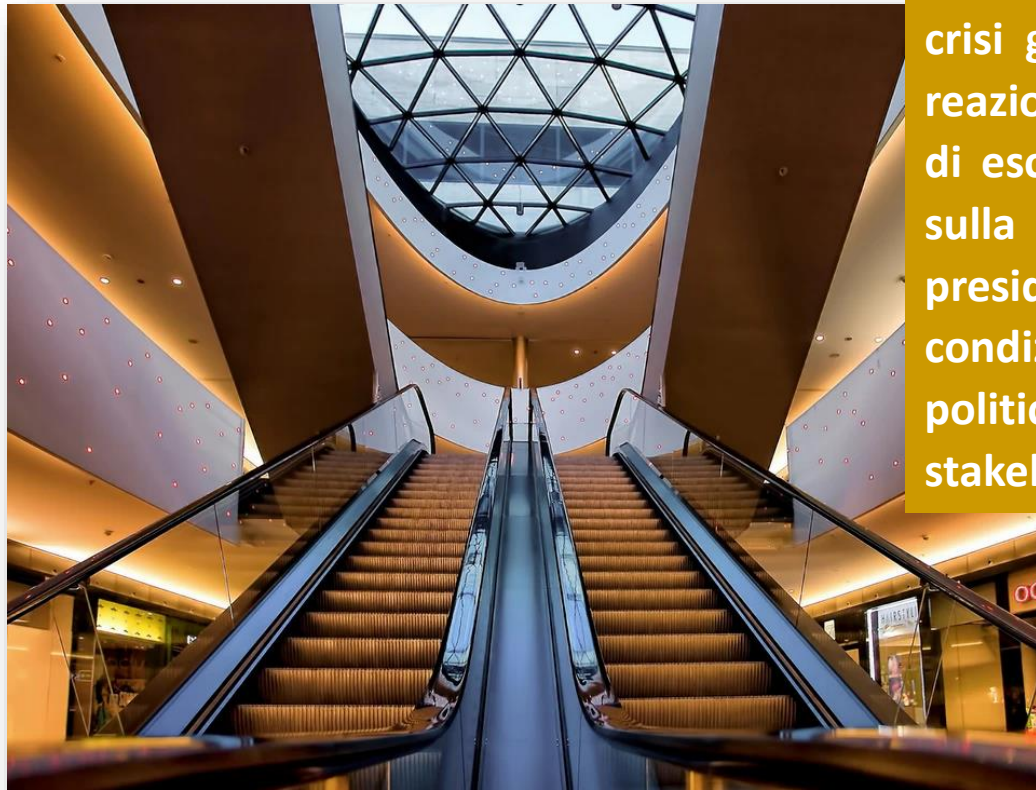
## 1. Che cosa ha funzionato

**I rilevanti investimenti degli ultimi anni per potenziare i sistemi di governance, di gestione del rischio e di controllo interno, hanno consentito di disporre di processi, strumenti e risorse adeguati anche per fronteggiare l'emergenza Covid.**



***Prof. Paola Schwizer***

## 1. Che cosa ha funzionato



Piani di emergenza e piani di gestione delle crisi già strutturati hanno ridotto i tempi di reazione, consentendo di attivare procedure di escalation, di valutare opzioni di recovery sulla base di liste di azioni già articolate, di presidiare la *business continuity* anche in condizioni di smart working, di attuare politiche di comunicazione efficaci con tutti gli stakeholder rilevanti.

**Prof. Paola Schwizer**



## 1. Che cosa ha funzionato



**I comitati di crisi (o di recovery), composti dal management e da amministratori esecutivi, sono stati immediatamente attivati.**

**I comitati rischi costituiti in seno al consiglio di amministrazione sono stati tempestivamente informati delle misure e degli impatti della crisi e hanno partecipato alla definizione dei piani di intervento.**

## 2. Che cosa abbiamo imparato

- Abbiamo imparato abbastanza?
- Ogni crisi è una importante fonte di esperienza, da non disperdere
- Per valorizzarla, è fondamentale promuovere una sana «cultura dell'errore»
- Chi sono i nostri «*failure manager*»?



**Prof. Paola Schwizer**

## 2. Che cosa abbiamo imparato

- In alcuni casi, anche nel breve termine, «*community first, shareholders second*»
- E' davvero il momento di ri-pensare al «*purpose*»?





## 2. Che cosa abbiamo imparato

- Il sistema dei controlli interni è stato sufficientemente ri-orientato verso gli stakeholder?
  - Gualandri et al. (2012): “...one of the most important lessons from the crisis is that ICG needs to be reshaped, partly by giving greater weight to the stakeholders’ perspective.” “...the crisis has shown that ICG mainly served the interests of shareholders, disregarding the positions of the other stakeholders and thus was not able to carry out its function of counterbalancing banks’ greater freedom under the risk-based regulatory approach.”

## 2. Che cosa abbiamo imparato

- Le società più ESG-oriented hanno performato meglio nella crisi Covid?
- Evidenze contrastanti:
  - Fidelity (maggio 2020): *“Strong sustainability indicated better resilience during the Covid-19 crash”*
  - Edmans (London Business School, ottobre 2020), Harvard Law School Forum on Corporate Governance: *“ESG Didn’t Immunize Stocks Against the COVID-19 Market Crash”*
- Un problema di “orizzonte temporale”? Anche per le FAC è una questione di moderare indulgenza vs alibi



**Prof. Paola Schwizer**

## 2. Che cosa abbiamo imparato

- Quale orientamento favorisce la resilienza?
- Edmans (2020): “...*firms’ financial flexibility and innovation-related assets are positive indicators of crisis resilience, while ESG scores are not—are generalizable across the two most recent, but characteristically very different, global crises.*”
  - Focus su innovazione e *intangibles*
  - Verso un modello integrato, di presidio di tutti i «capitali» e di tutti i rischi

## 2. Che cosa abbiamo imparato

- Siamo abbastanza preparati?
- I rischi emergenti non sono presidiati a sufficienza, soprattutto nelle banche
- I temi ESG, e i rischi, sono ancora poco integrati nei piani strategici, nella gestione delle persone e nei sistemi di risk management
- Noi, «tutti risk manager», siamo all'altezza?



### 3. Verso l'*agile internal governance*?

- La gestione dell'incertezza presuppone lungimiranza, flessibilità, agilità e più diffuse capacità di leadership e di governo

### 3. Verso l'agile internal governance?

- La gestione dell'incertezza presuppone **lungimiranza**, flessibilità, agilità e più diffuse capacità di leadership e di governo
  - Importanza dell'**analisi di scenario e multi-scenario** (è difficile, ma bisogna imparare): no solo buy ma anche make, «pre-mortem» (anche su impulso FAC), valutare opzioni e soluzioni alternative (anche con il board)
  - Attenzione alla «**illusione del controllo**»: i sistemi di risk management lavorano anche sui «cigni neri» («tail risks»), ma pochi manager sono davvero convinti che qualcosa del genere possa accadere finché accade davvero, quando ormai è troppo tardi. In prevalenza, il futuro che immaginiamo è ancora troppo spesso una estrapolazione del passato recente
  - La diversificazione è spesso ancora la soluzione migliore, ma occorre un processo di **pianificazione strategica risk-based** più efficace

### 3. Verso l'agile internal governance?

- La gestione dell'incertezza presuppone lungimiranza, **flessibilità, agilità** e più diffuse capacità di leadership e di governo
- Per effetto dell'ampio ricorso alla digitalizzazione e allo smart working, i sistemi organizzativi si stanno rinnovando, nella direzione di una minore gerarchia, di una crescente trasversalità dei processi, anche decisionali, di un crescente empowerment delle persone



- valorizzazione del merito
- agilità operativa e nella gestione del cambiamento
- imprenditorialità

### 3. Verso l'agile internal governance?

- La gestione dell'incertezza presuppone lungimiranza, **flessibilità, agilità** e più diffuse capacità di leadership e di governo



- valorizzazione del merito
- agilità operativa e nella gestione del cambiamento
- imprenditorialità

- pressione sui risultati individuali
- zone d'ombra nel sistema premiante riferito al lavoro in gruppo
- rischi operativi legati all'ampio ricorso all'IT
- cultura forte come «collante» a fronte del rischio di parcellizzazione
- rischio di decisioni più frettolose e meno ponderate tramite condivisione





### 3. Verso l'agile internal governance?

- La gestione dell'incertezza presuppone lungimiranza, **flessibilità, agilità** e più diffuse capacità di leadership e di governo
  - Anche le FAC devono diventare più agili e flessibili
  - Più innovazione nei controlli «tradizionali» (AI, robot, data analytics) e maggiore coinvolgimento dei Chief-FAC in processi strategici...
  - ...e per fare spazio ad attività di advisory (ANTICIPATE) anche nella logica dello sviluppo della risk culture
  - Gestione del **trade-off** fra agilità e integrità

### 3. Verso l'agile internal governance?

- La gestione dell'incertezza presuppone lungimiranza, flessibilità, agilità e più diffuse **capacità di leadership e di governo**
  - Maggiore leadership del board (e challenge degli indipendenti) su scenari, strategie, orientamenti di lungo termine, valori, capitale umano e intellettuale
  - Più Comitati (agili, rapidi, specializzati) e relativa collaborazione con management e FAC
  - Più indipendenti «disruptive», nuove skills e turnover?
  - Maggiore coinvolgimento di esperti esterni vs rischio di board «ombra»?



## In sintesi

1. Che cosa ha funzionato: *FAC e controlli interni sono strumenti sempre più importanti per affrontare e gestire le crisi*
2. Che cosa abbiamo imparato: *occorre essere più preparati e adottare un approccio meno da specialisti e più da lungimiranti e abili leader strategici*
3. Che cosa dovrà e potrà cambiare ancora nel modo di gestire l'incertezza: *anche i board e le FAC devono offrire «agilità», riuscendo però a non compromettere indipendenza e integrità dei rispettivi comportamenti*