

# L'INADEGUATEZZA DELLA GOVERNANCE

PREVENZIONE, VIGILANZA E PIÙ SPAZIO ALLE COMPETENZE FEMMINILI SONO GLI STRUMENTI PER FRONTEGGIARE LE CRISI FINANZIARIE A LIVELLO GLOBALE. SE NE È PARLATO AL CONVEGNO SUI PROFILI DI GESTIONE DELLE CRISI, ORGANIZZATO A ROMA DALLA FONDAZIONE GABRIELE BERIONNE

Nel 2011, in Europa le concessioni di garanzia e le azioni di ripatrimonializzazione delle banche sono ammontate a circa 4.500 miliardi di euro ovvero il 37% del Pil europeo. Un dato che la dice lunga sull'impatto delle crisi finanziarie, e non solo, sul sistema economico.

“Nel comparto bancario – spiega **Paolo Panarelli**, direttore generale di **Consap** e membro del consiglio direttivo della **Fondazione Gabriele Berionne** – le crisi degli ultimi decenni sono state affrontate a livello preventivo e, quindi, non sono esplose. Per quanto riguarda il comparto assicurativo, invece, il fenomeno del dissesto riscontrato negli ultimi 40 anni è stato rilevante. In particolare negli anni '80 si è concentrato il maggior picco di compagnie assicurative poste in liquidazione coatta amministrativa (103), per giungere, a oggi, a un totale di 158. Di queste, 102 operavano nel settore sanitario (per lo più società di mutuo soccorso, che esercitavano abusivamente) e 56 nel ramo Rc auto, con conseguente intervento del *Fondo di garanzia vittime della strada*, gestito da Consap, che ha portato a esborsi per quasi tre miliardi di euro, in relazione a circa un milione di indennizzi”.

Diverse le ragioni delle frequenti crisi finanziarie. “In Europa – afferma **Carlo Santini**, presidente della Fon-

dazione Gabriele Berionne – vi è un'inadeguatezza della *governance*. Allo stesso modo, si stenta a trovare un sistema economico coerente e un Paese che assuma il ruolo di guida nell'interesse comune europeo. Quindi, se da un lato vediamo crescere i movimenti di opinione e di azioni (*No global, No Tav, No Euro*), dall'altro siamo ancora di fronte alla proliferazione di accordi regionali, al posto di accordi planetari o di manipolazione dei tassi di cambio. Solo una stretta unione può garantire la strada verso una più forte integrazione politica a livello mondiale”.

## SE LA LEADERSHIP SI TINGE DI ROSA

Fondamentale, quindi, nella prevenzione e gestione delle crisi, la *governance*: “Un'adeguata *governance* – conferma **Aurelia Segreti** di **Consob** – fornisce credibilità: attrae gli investitori, soprattutto istituzionali (*private equity, venture capital* e fondi sovrani, banche, assicurazioni, *asset management*) ed è un trampolino di lancio nel mercato dei capitali, garantendo un accesso permanente al finanziamento”. Una soluzione potrebbe arrivare da una maggiore diversificazione dei generi negli organi, come strumento di buona *governance* societaria: diversi studi, a livello internazionale, hanno dimostra-

2011



to che le donne hanno uno stile di *leadership* diverso, frequentano più assiduamente le riunioni del consiglio di amministrazione, hanno un impatto positivo sull'intelligenza collettiva del gruppo, mentre sussiste una correlazione positiva tra percentuale delle donne nel board (ricoprono il 17% dei posti di consigliere, erano 7,4% nel 2011) e i risultati della società.

## PREVENZIONE E VIGILANZA

Altro aspetto cruciale, l'attività di prevenzione e di vigilanza. "L'azione di vigilanza bancaria – spiega **Stefano De Polis**, capo del servizio supervisione gruppi bancari di **Banca d'Italia** – passa per tre linee di intervento: la *dimensione microprudenziale*, che salvaguarda la stabilità dei singoli intermediari, assicurando per ciascuno livelli di capitale e sistemi di governo e controllo adeguati ai rischi assunti; la *dimensione macroprudenziale*, che salvaguarda la stabilità del sistema finanziario anche attraverso la prevenzione dell'insorgenza di crisi sistemiche e qui agisce, a livello europeo, lo European system respon board (Esrp) attraverso raccomandazioni agli Stati sulla base dell'analisi economica dell'andamento dei mercati finanziari e reali; e la gestione attiva delle crisi, attraverso *piani di recovery e resolution* per

ridurre al minimo le esternalità negative della crisi bancaria o finanziaria e le complessità che, ritardando l'individuazione di soluzioni, amplificano l'incertezza e la turbolenza dei mercati".

Anche il sistema di vigilanza europea, che si sta costituendo, ricalca lo schema proposto: dal 2014 è in funzione la *Banking Union* con un supervisore competente per la dimensione microprudenziale (**Banca centrale europea**) e un supervisore destinato a gestire i meccanismi di recovery e resolution delle banche.

## ASCOLTO E CAPITALE UMANO

Infine, la coesione e il fattore umano. "È necessario – afferma **Claudio Patalano**, ceo di **Patalano & Associati** e membro del consiglio direttivo della Fondazione – operare con un *Crisis Team*, in modo accurato e parallelo sui due piani, straordinario e ordinario, evitando che la straordinarietà vada in una direzione diversa rispetto all'attività ordinaria". Punto chiave è l'ascolto: "è necessario liberare la creatività dei singoli e far crescere la capacità di ascolto dei manager, diminuendo l'autoritarismo e favorendo la coesione tra i soggetti coinvolti".

Troppo spesso sottovalutati, il capitale umano delle aziende e la partecipazione sono dunque importanti: "già nei primi sintomi di crisi – conferma **Silvia Rocchi**, capo del personale di **Open Colonna** – sono fondamentali la capacità di sfruttare positivamente e proattivamente elementi emozionali dell'azienda e la tutela del capitale umano, quale patrimonio dell'impresa. Il momento pre-critico è quello in cui va spinto al massimo il dialogo sociale, cercando di portare la partecipazione integrativa (strumento di negoziazione che prevede la convergenza delle parti coinvolte) alla sua vera funzione di meccanismo di regolazione del conflitto tra capitale e lavoro. In questo – conclude – si è spesso rivelato fondamentale l'apporto femminile".

L.S.