



AL CALOR DE LA REGULACIÓN
por finReg

Mind the gap!

En el gobierno corporativo hay una brecha peligrosa

Índice

| | |
|---|---|
| Un <i>mind the gap</i> para las entidades financieras | 3 |
| El peligro de caer en la brecha hay que evitarlo ahora | 4 |
| ¿Por qué esa insistencia del regulador y del supervisor en el gobierno corporativo? ¿Es este escrutinio excesivo? | 5 |
| ¿Cómo puede ayudar finReg? | 7 |



Un *mind the gap* para las entidades financieras

Con este popular aviso de los metros de muchas ciudades, queremos llamar la atención sobre la **diferencia conceptual y práctica entre las exigencias normativas y las expectativas del supervisor, y la situación real en la gobernanza de los bancos** (*corporate governance*).

En junio de 2016, el Banco Central Europeo (BCE) a través de su Mecanismo Único de Supervisión (MUS o SSM por sus siglas en inglés) publicó un **documento muy relevante sobre gobernanza y apetito de riesgo**¹.

Esta publicación trataba dos elementos esenciales para la supervisión bancaria, basada en el **Proceso de revisión y evaluación supervisora** (el conocido como PRES o SREP por sus siglas en inglés): (i) el gobierno interno y (ii) la gestión del riesgo.

Reflejaba el citado documento el resultado de la revisión que el BCE había realizado sobre estos dos elementos, esenciales para la gestión y control de la actividad bancaria, en su tarea de supervisión iniciada a finales del 2014. Al mismo tiempo “declaraba” sus expectativas al respecto.

El BCE confirmaba su insatisfacción con la situación constatada en las entidades y la necesidad de mejora. Así lo expresaba en algunas frases literales que transcribimos a continuación:

“Although major improvements have already been made, most SIs (significant institutions) are still far from international best practices.”

“Furthermore, experience from the financial crisis has shown that banks’ management bodies were not always able to implement and oversee the necessary governance arrangements aimed at ensuring the adequate risk information required to make sound business and risk management decisions”

Solo faltaba añadir una última y breve afirmación que corrobora la importancia de la materia para el banco central y su sistema supervisor:

“Governance is therefore one of the top supervisory priorities of the SSM”.

Ante estas manifestaciones tan claras del SSM, desde finReg consideramos —y de ahí esta nueva entrega de “Al calor de la regulación”— que es sustancial para la sostenibilidad de la actividad bancaria y que será de especial atención por las autoridades bancarias de supervisión.

1. European Central Bank, “SSM supervisory statement on governance and risk appetite”, June 2016, en https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm_supervisory_statement_on_governance_and_risk_appetite_201606.en.pdf, consultado el 7-7-2018.

El peligro de caer en la brecha hay que evitarlo ahora

En nuestras reuniones con responsables bancarios, tras la publicación de este *statement* por el BCE, hemos comprobado que este documento no ha tenido el impacto ni la urgencia que a nosotros nos había suscitado cuando lo leímos por primera vez.

Es cierto que, a título individual, y tras la revisión de estos temas por el BCE, los bancos recibieron las consiguientes cartas y observaciones sobre sus sistemas de gobernanza y realizaron algunos ajustes. No obstante, el sentimiento general del BCE fue negativo. El sector no estaba prestando la atención debida y el supervisor ha venido instando a las entidades a comprometerse realmente con el asunto.

En los dos años transcurridos desde entonces, muchos bancos han tomado medidas de mejora y también los reguladores y supervisores han elaborado iniciativas al respecto.

Entre las medidas de los reguladores, resaltamos las publicaciones de la Autoridad Bancaria Europea (ABE o EBA por sus siglas en inglés). Nos referimos a las **guías GL/2017/11 sobre gobierno interno y GL/2017/12 sobre idoneidad de los miembros del órgano de administración y los titulares de funciones clave**. Ambas han sido adoptadas por el Banco de España con alguna salvedad no relevante, a nuestro entender, y tras su entrada en vigor el **30 de junio de 2018** las entidades supervisoras velarán por el cumplimiento de las directrices que en las guías se recogen.

Estas guías que acaban de entrar en vigor ayudarán a estrechar el gap observado y “denunciado” por el supervisor, y también a mejorar las prácticas en la composición y funcionamiento de los órganos de administración para el cumplimiento de sus obligaciones.

Además de las mencionadas directrices de la EBA, se han publicado otras normas y guías que afectan al gobierno corporativo de las entidades financieras. Esto sin considerar alguna más en fase de consulta, como es la guía de la EBA sobre la nueva metodología para el SREP, que influirá sobre todo en la actividad supervisora dentro del marco del Mecanismo Único de Supervisión², en particular, el hecho de que las directrices serán consideradas en el SREP de 2018 y de 2019, previsiblemente ya bajo la nueva guía de la EBA.

2. European Banking Authority, “Guidelines on the revised common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) and supervisory stress testing”, EBA/GL/2018/03, en <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/2282666/Revised%2BGuidelines%2Bon%2BSREP%2B%28EBA-GL-2018-03%29.pdf>

Con todo este conjunto de normas y las expectativas del supervisor, a los bancos se les presenta un panorama laborioso de análisis, estudio y adaptación del estado actual de su gobierno corporativo.

En este contexto, conviene que los bancos revisen:

- la idoneidad individual y colectiva del consejo y sus comisiones,
- la eficiencia de sus órganos de gobierno,
- las políticas y procedimientos que les competen.

Consecuentemente, los bancos deben adoptar una serie de decisiones de mejora de composición y funcionamiento del consejo y sus comisiones, así como de documentación de la toma de decisiones, para salvar el *gap* con las expectativas del supervisor.

Son muchos los aspectos que se deben considerar. La simple adaptación a las citadas guías de la EBA aconseja una revisión y adaptación de los perfiles y el desempeño de los consejeros, el funcionamiento del propio consejo y sus comisiones. Pero hay que considerar además planes de acción para la sucesión, formación de los consejeros, mejora de la información, capacidad de crítica constructiva y supervisión eficaz a la alta dirección, mejora del ambiente de control de la entidad, su cultura del riesgo y corporativa, etc.

¿Por qué esa insistencia del regulador y del supervisor en el gobierno corporativo? ¿Es este escrutinio excesivo?

El consejo de administración es el responsable de definir la estrategia de la entidad y cuidar de su correcto desarrollo e implantación. Ello se concreta en un modelo de negocio. Este lleva asociado un perfil de riesgo, que será asumido y controlado mediante la adecuada definición del apetito de riesgo, marco de gestión y cultura de riesgo de la entidad. Llegado a este punto se establecerán las necesidades de capital y de liquidez de la entidad para el normal desarrollo de su actividad, con los consiguientes informes preceptivos.

Con esta descripción un tanto simplista, pero a nuestro entender bastante ilustrativa de la concatenación de responsabilidades que asume el consejo, no es de extrañar la atención continua y prioritaria de reguladores y supervisores sobre la composición y funcionamiento de este órgano. No son menos ciertos **el “agobio” que ha ocasionado en los órganos de gobierno llamado “tsunami regulatorio” y el continuo lamento de la excesiva atención y dedicación a asuntos regulatorios y de supervisión en las sesiones del consejo y sus comisiones.**

Más allá de lo que podríamos denominar “agenda regulatoria”, es necesario dedicar tiempo al entendimiento y análisis de la nueva normativa, a su implantación y al control de su efecto en las políticas y procedimientos de la entidad. Por si esto fuera poco, en muchas ocasiones, y de modo previo, conviene programar la formación adecuada de los miembros del consejo en algunas materias tratadas por la nueva regulación.

No es de extrañar, pues, la actitud siempre expectante hacia qué será lo siguiente o qué se pueda esperar de las autoridades reguladoras, y si ello añadirá, sin duda, nuevas obligaciones a la ya abultada carga de responsabilidades del consejo.

En este contexto, cabría preguntarse si no se ha caído en una excesiva acumulación de responsabilidades y, por tanto, de exigencia a los órganos de administración y a sus miembros. Y, por otro lado, si no se **está observando la “ley del péndulo”, al pasar de atribuirles una parte de culpa en la crisis financiera a una “asfixia regulatoria y supervisora” que en algunas ocasiones puede sofocar el desarrollo del propio negocio bancario.**

Para aliviar la continua imposición de reglas, directrices o recomendaciones, en muchos textos normativos se evoca el **principio de proporcionalidad**, que no exime del cumplimiento de las normas, sino que gradúa el modo de hacerlo y, en algunos casos, simplifica su aplicación. En la adecuada aplicación de este principio pueden descansar soluciones interesantes para las entidades de tamaño medio y pequeño.



¿Cómo puede ayudar finReg?

Conscientes de este continuo desafío que afrontan nuestros clientes, hemos decidido reforzar nuestras capacidades en el ámbito de gobierno corporativo, con la incorporación de expertos en la regulación, la supervisión y la práctica de esta área esencial de los bancos y entidades financieras. Nuestros expertos aportan el conocimiento de la metodología de trabajo y el enfoque de la EBA y del BCE por haber estado involucrados en proyectos internacionales relacionados con la gobernanza de los bancos desde el nacimiento del SSM.

Con este equipo, liderado por Juan Pérez Calot, en finReg estamos preparados para apoyar a nuestros clientes en la reducción del posible *gap* entre las prácticas de los bancos y las expectativas del supervisor y evitarles que caigan en la brecha o abismo, según el caso, con consecuencias no deseadas.

Son muchos los puntos que hay que tratar, pero también las soluciones con las que contamos en finReg que sin duda contribuirán a la mejora de la composición y funcionamiento del gobierno interno de las entidades y del desarrollo de las mejores prácticas internacionales.

Para más información sobre este asunto se puede poner en contacto con:

Equipo finReg
finreg@finreg360.com
+34 910 496 459

Juan Pérez Calot
jpcalot@finreg360.com

María Calonje
mcalonje@finreg360.com

