



Dia 2



University of St.Gallen
Institute of Management in Latin America

Resumo dia 1

Liderança no mundo

VUCA

C-Level Líder Crédito Suíça

From insight to impact.



Tópico do dia
Terça-feira



Governança de cooperativas financeiras

Zurique, 21 de Novembro 2023
Prof. Dr. Michael Hilb

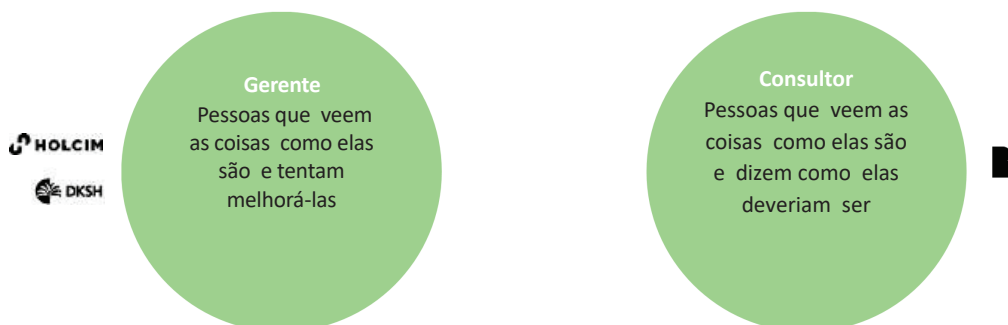
C-Level Líder Crédito Suíça



Prof. Dr. Michael Hilb é professor titular da Universidade de Friburgo e professor de estratégia e governança corporativa na Universidade de St.Gallen. Ele ocupou cargos de visitante no INSEAD e na Universidade de Harvard. Michael preside a International Board Foundation, que administra o principal programa de treinamento em governança cooperativa na Suíça. Ele atua nos conselhos consultivos de várias organizações, incluindo a *International Climate Governance Initiative* e a *European Confederation of Directors' Associations*.



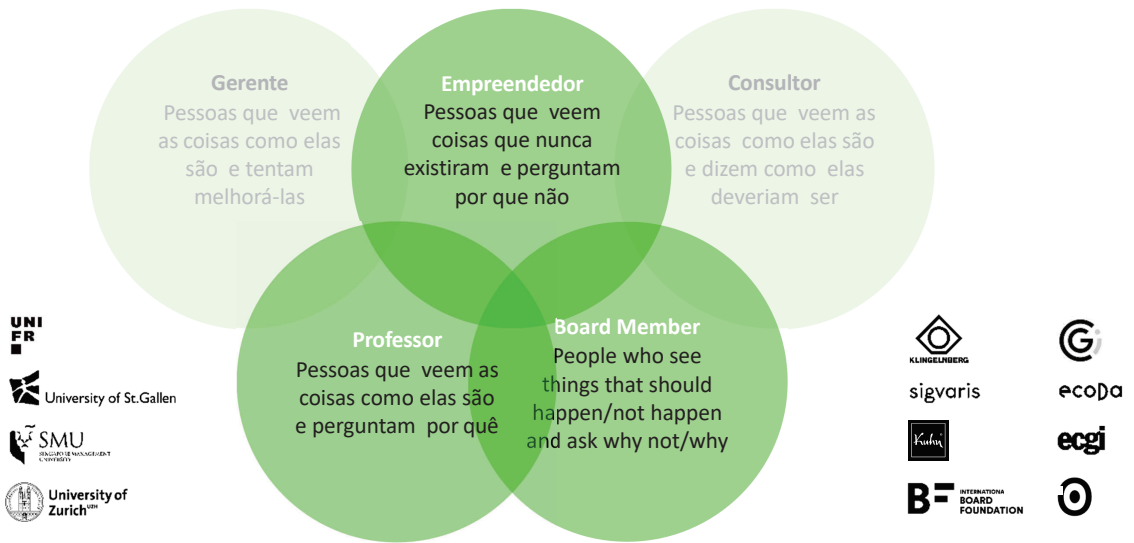
Minhas perspectivas



Minhas perspectivas



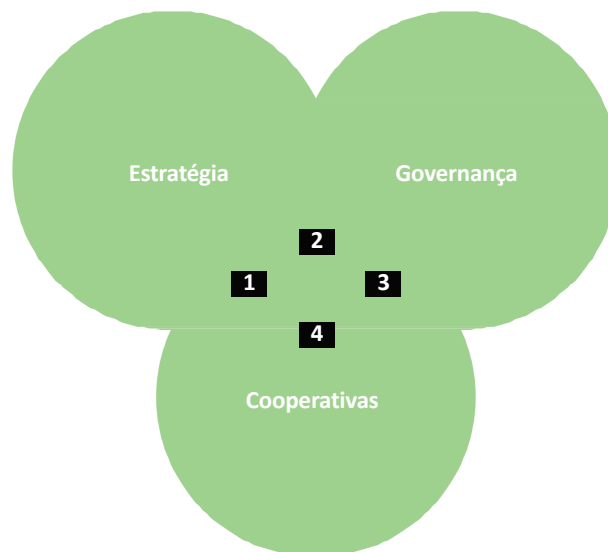
dbp



Adaptado de Siilasmaa 2018

Prof. Dr. Michael Hilb

Nossa agenda



Prof. Dr. Michael Hilb

Agenda



1. Estratégias de direção em cooperativas
2. O caso do Raiffeisen
3. Promoção da governança em cooperativas
4. Cooperativas na Suíça – Uma força motriz

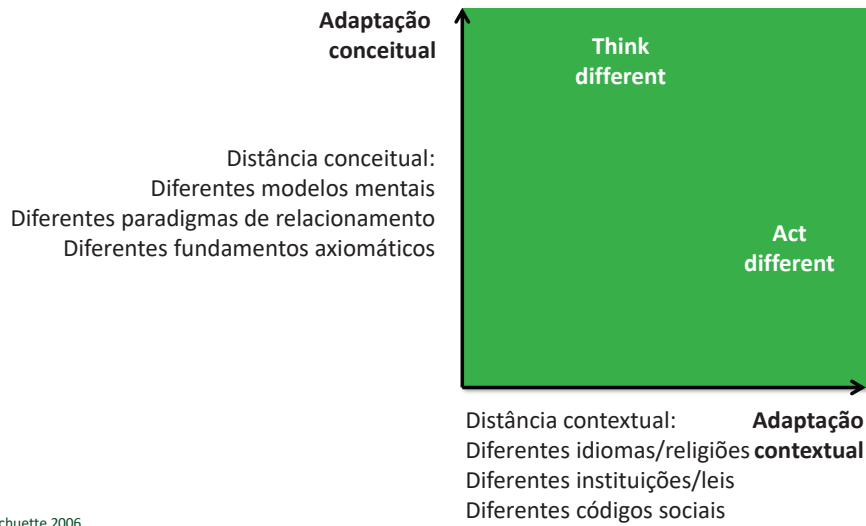
Para começar, uma advertência



**Todos os modelos estão
errados, mas alguns são úteis.**

George Box

As diretorias internacionais precisam dominar a adaptação conceitual e contextual



Lassare e Schuette 2006

Prof. Dr. Michael Hilb

11

hilb.com

1. Estratégias de direção em cooperativas

1. Estratégias de direção em cooperativas



1.1 Introdução à estratégia cooperativa

1.2 Foco 1: Validação do objetivo da cooperativa

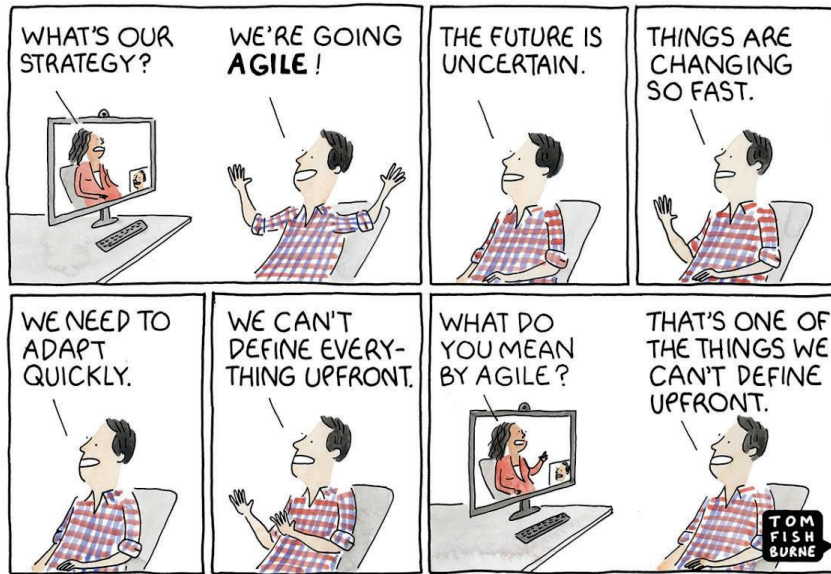
1.3 Foco 2: Desenvolvimento de estratégias coletivamente

1.4 Foco 3: Envolvimento dos membros da cooperativa

1.1 Introdução à estratégia cooperativa



Estratégia em tempos de incerteza



Marktoonista 2020

Prof. Dr. Michael Hilb

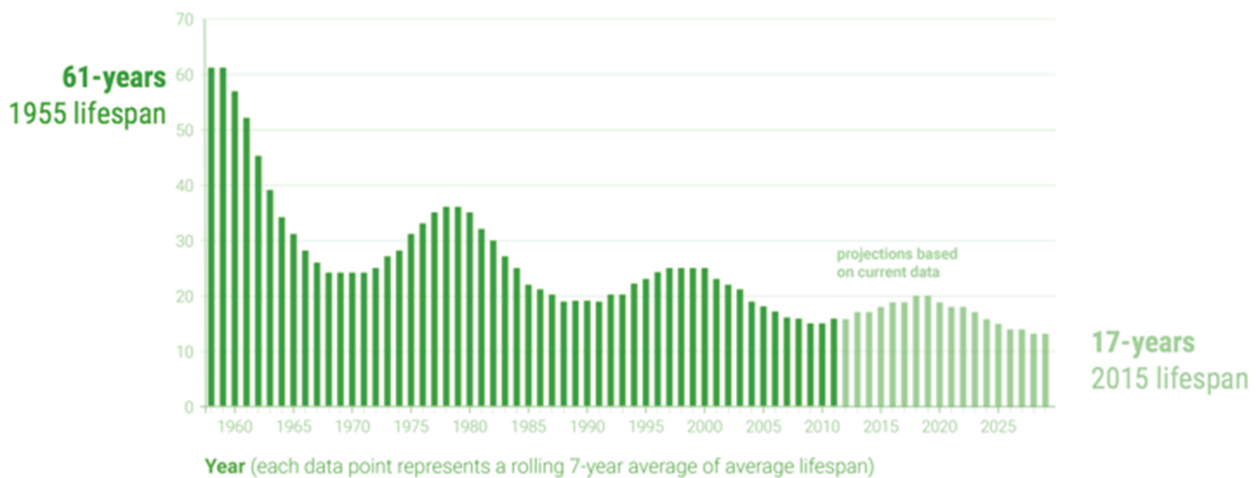
15

hilb.com

50% de todas as empresas desapareceram nos últimos 15 anos



Tempo médio de sobrevivência das empresas no Índice S&P dos EUA



CBInsights, Innosight, Foster, S&P

Prof. Dr. Michael Hilb

16

hilb.com

A estratégia é como o futebol - todos são especialistas... mas apenas alguns ganham a Liga dos Campeões... repetidamente



4% de todas as empresas já listadas no S&P 500 desde 1926 são responsáveis pelo desempenho superior total das ações em relação aos títulos públicos

Portanto, para cada empresa de grande sucesso, há 24 com desempenho medíocre, na melhor das hipóteses

O sucesso é apenas uma coincidência?

NZZ 2019, Bessembinder 2017

Prof. Dr. Michael Hilb

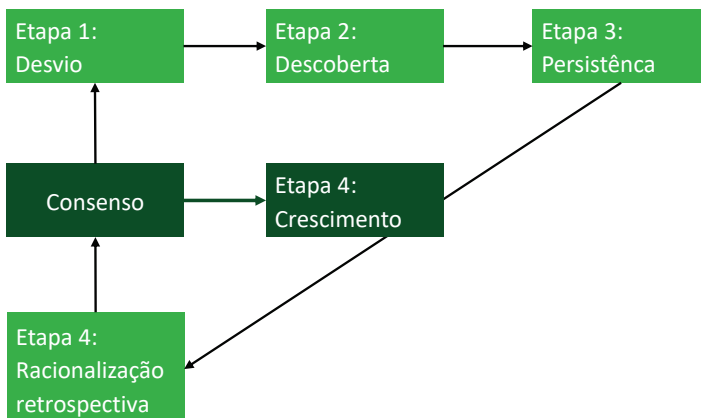
17

hilb.com

Uma resposta possível



O caminho para a grandeza



Pare de fingir que você sabe o que está por vir.

Em vez disso, conceba sistemas para descobrir o que vem a seguir.

Barnett 2017

Prof. Dr. Michael Hilb

18

hilb.com

Será que precisamos de uma estratégia?



1. Perspectiva

**Estratégia =
financiamento
desnecessário**

O crescimento é puro acaso

Coad 2017; Chan, Karceski e Lakonishok 2001.

2. Perspectiva

**Estratégia = garantir a capacidade
de mudança da empresa**

A mudança é tão grande hoje que não é mais possível desenvolver um plano concreto, mas as empresas podem fortalecer sua capacidade de mudar

Barnett 2018

3. Perspectiva

**Estratégia = preparar a
empresa para oportunidades e
desafios futuros**

Uma estratégia sólida se baseia em uma análise baseada em fatos e na avaliação de diferentes opções para moldar o futuro

A maioria dos estudiosos de estratégia

O que é uma boa estratégia?



Estratégia ruim

Slogans vazios e chavões da moda

Não enfrentar o desafio real

Confundir metas com estratégia

Não ser ambicioso o

suficiente

Não realista

Rumelt 2011

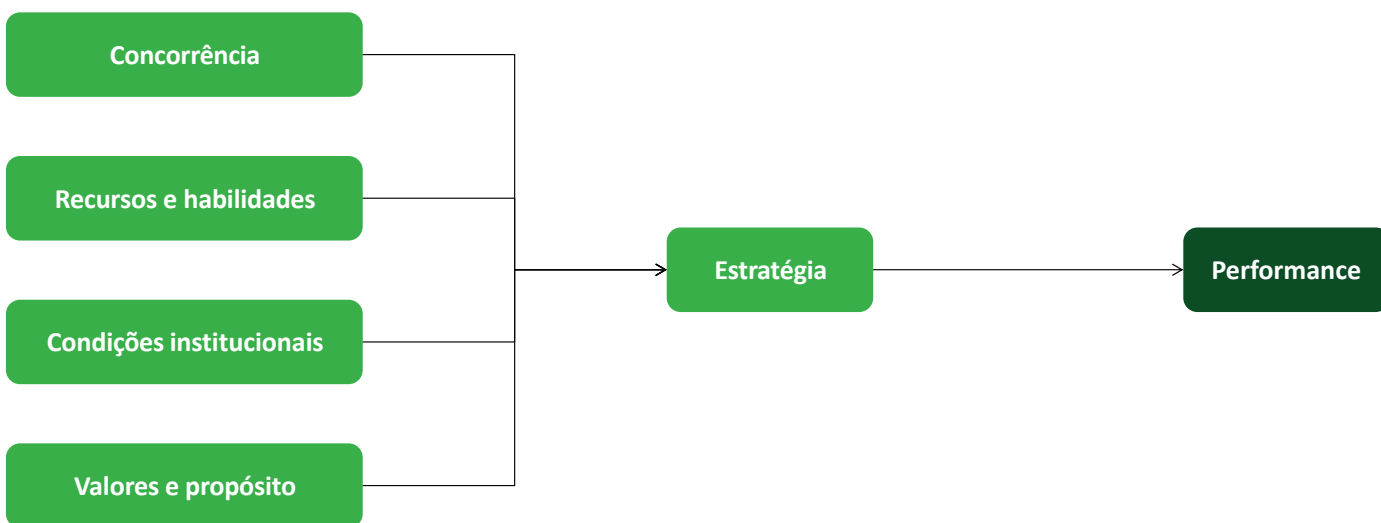
Estratégia boa

Diagnóstico: Desenvolvimento de pontos de vista alternativos sólidos que podem abrir novas formas de pensar.

Diretriz: Desenvolver uma metodologia abrangente que orienta as ações das equipes.

Plano de ação: Realizar atividades unificadas e coordenadas para implementar a estratégia.

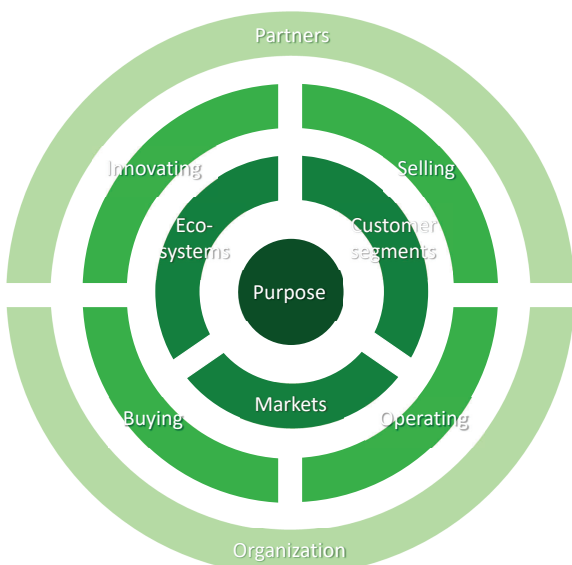
O que determina o sucesso de uma empresa?



Adaptado de Peng 2009

strategywheel.com

Quais são as dimensões relevantes de uma estratégia?



Adaptado de Hilb e Henkel 2008



Finalidade

Por que jogar?



Posicionamento

Onde jogar?



Modelo de negócios

Como jogar?



Recursos e redes

Com quem jogar?

O que compõe o DNA das cooperativas?



Governança baseada em valor

O entendimento humanístico de gestão e as empresas servem como base para a atividade econômica.



Validação de finalidade

Governança democrática

O autogoverno dos membros é o motor fundamental das cooperativas autônomas.



Projeto de estratégia coletiva

Governança distribuída

A propriedade comum é uma característica das organizações cooperativas que está ligada ao controle pelos membros.



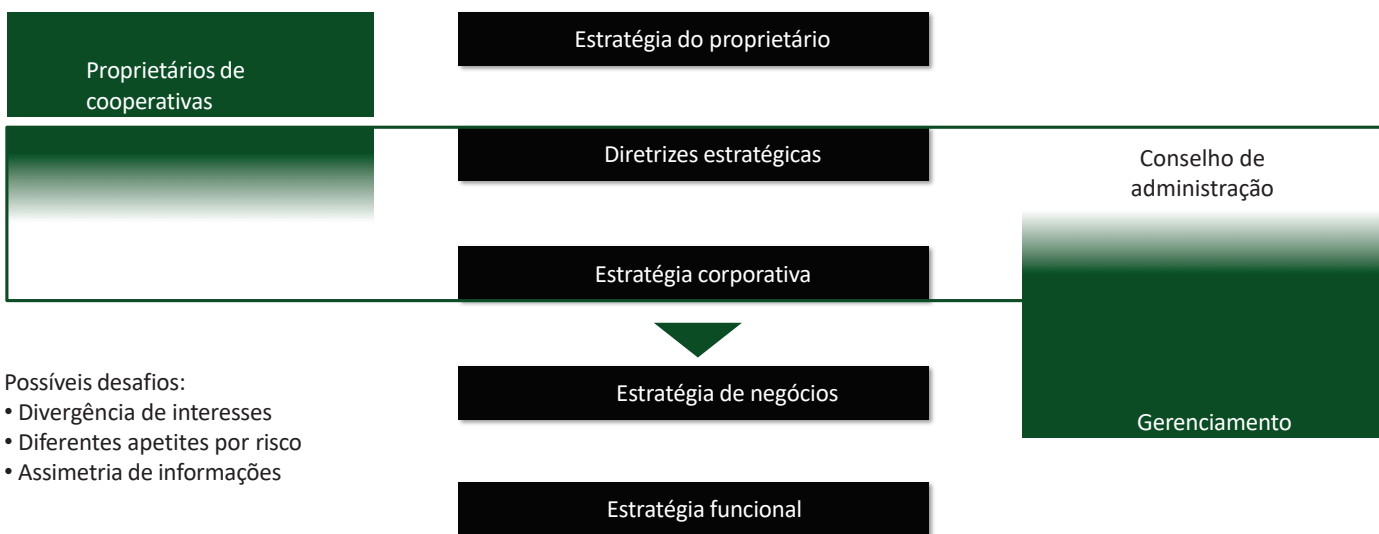
Envolvimento dos membros

Adaptado de Novkovic e Bergmann 2015

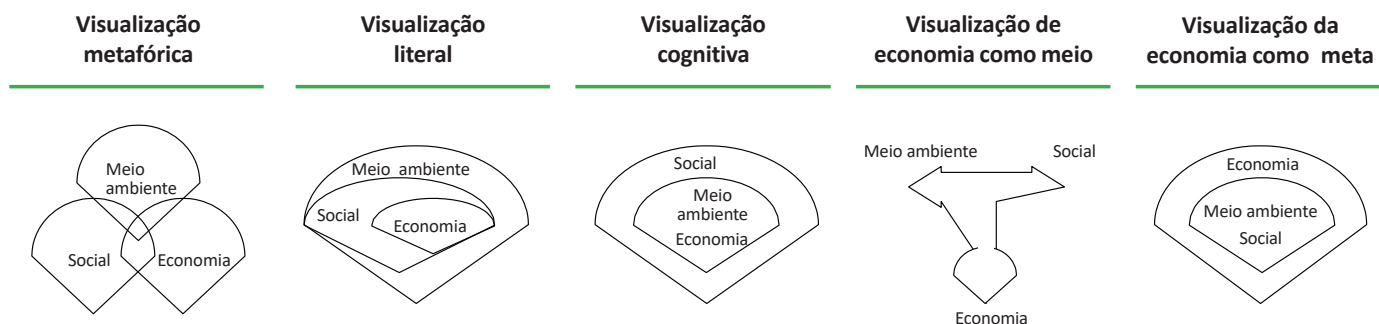
1.2 Foco 1: Validação do objetivo da cooperativa



Quais são os diferentes níveis de estratégia?



Definição do objetivo



Definições

- Econômico significa que se trata da criação de riqueza material.
- Social significa que se trata da qualidade de vida das pessoas e, portanto, especialmente da justiça entre as pessoas, a sociedade e o Estado.
- Por meio ambiente, entendemos a proteção e a preservação do ambiente natural.

Reflexão sobre valores



Política de negócios

Os membros devem se beneficiar de preços baixos ou serviços adicionais?

Uso do excedente

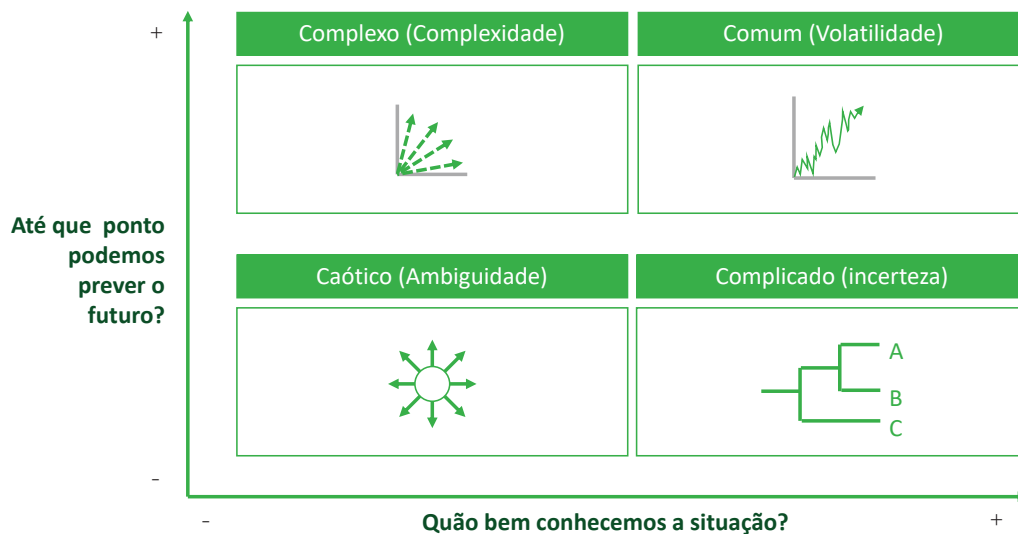
Como os excedentes devem ser usados?

- Desenvolver sua cooperativa, possivelmente por meio da formação de reservas
- Beneficiar os membros na proporção de seus negócios com a cooperativa
- Apoiar outras atividades aprovadas pelos membros

1.2 Foco 2: Desenvolvimento de estratégias coletivamente



O futuro em diferentes tons



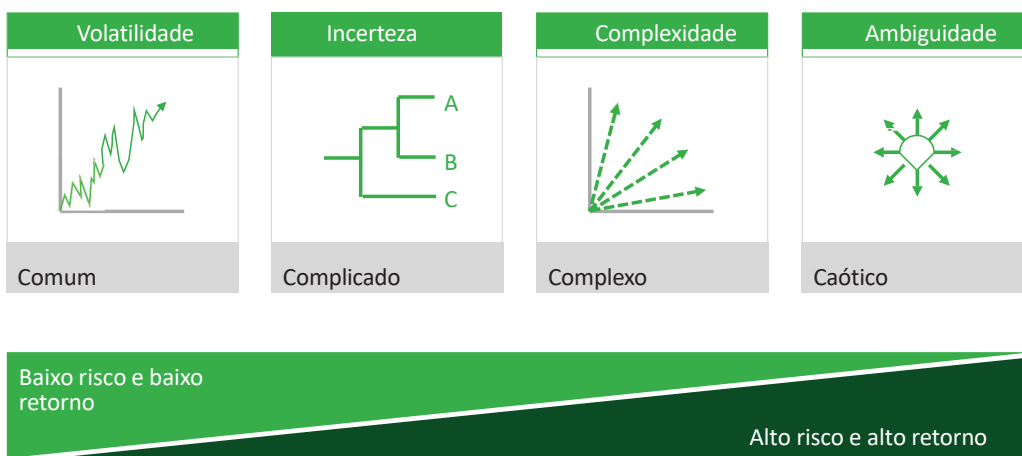
HBS

Prof. Dr. Michael Hilb

29

hilb.com

O futuro em diferentes tons



Prof. Dr. Michael Hilb

30

hilb.com

Duas perguntas-chave sobre transformação no nível da diretoria



1

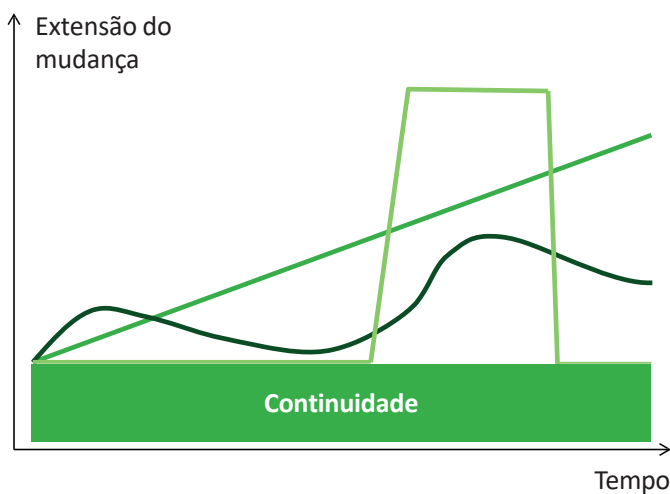
O que muda como,
O que não?



Como enquadrar
a decisão?

2

Avaliar a extensão da mudança em conjunto



Mudança fundamental

Uma tendência irreversível de longo prazo

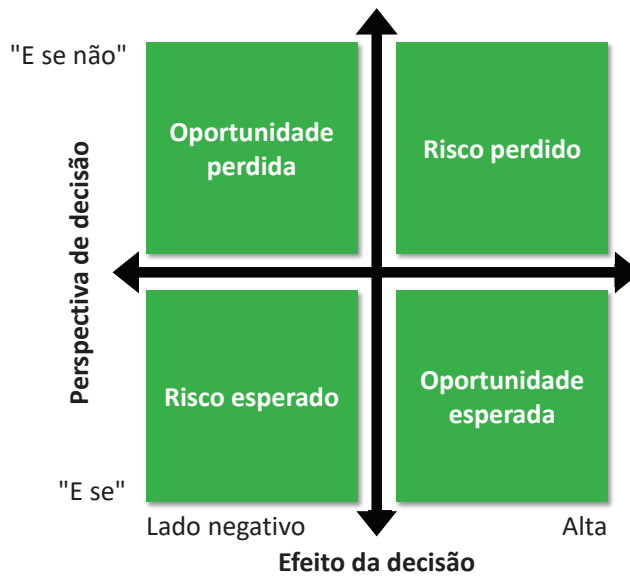
Mudança de moda

Um fenômeno único do zeitgeist

Mudança funcional

Um fenômeno regularmente recorrente

Distinguir entre decisões "e se" e "e se não"



Duas perguntas importantes



1

O que muda como,
o que não muda?

?

?

Como formular
a decisão?

2

1.4 Foco 3: Envolvimento dos membros da cooperativa



Envolvimento dos membros



1. **Diretamente**, quando os membros (pessoas físicas ou cooperativas) elegem o Conselho de Administração com base em "uma pessoa ou cooperativa - um voto" ou proporcionalmente ao tamanho da empresa.
2. **Indiretamente**, quando os membros (pessoas físicas ou cooperativas) elegem delegados para um Conselho de Membros, que, por sua vez, elege o Conselho de Administração.
3. **Diretamente por meio de grupos constituintes**, quando os membros (indivíduos ou cooperativas) elegem o conselho de administração, mas seus votos são canalizados por meio de um grupo constituinte ou região ou por meio de comitês que representam diferentes tipos de membros.

2. O caso do Raiffeisen

2. O caso do Raiffeisen

2.1 Introdução ao Raiffeisen

2.2 Capítulo 1: O desafio estratégico

2.3 Capítulo 2: O desafio da governança

2.4 Capítulo 3: Um novo começo

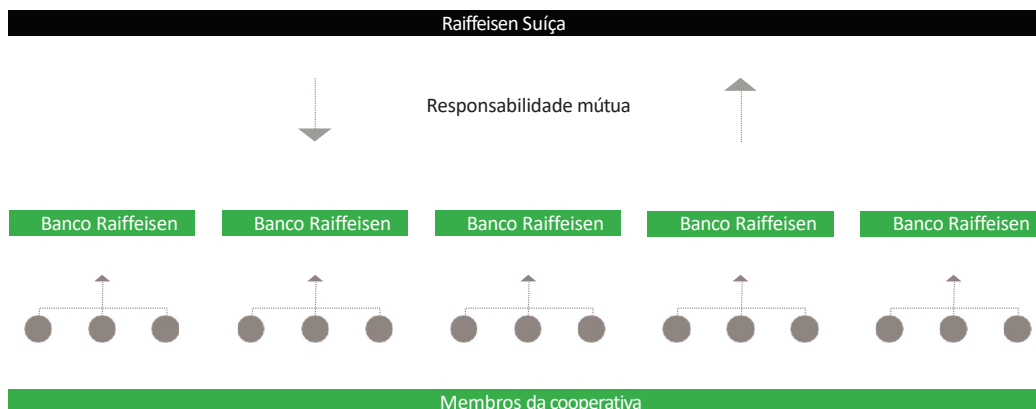


2.1 Introdução ao Raiffeisen



Caso Raiffeisen

O sistema Raiffeisen



Raiffeisen

Prof. Dr. Michael Hilb

41

hilb.com

Raiffeisen em números



2. - maior grupo bancário da Suíça

246 Bancos Raiffeisen

1,9 Milhões de membros

880 Locais

10'947 Equipe

Aa3 Avaliação

Raiffeisen

Prof. Dr. Michael Hilb

42

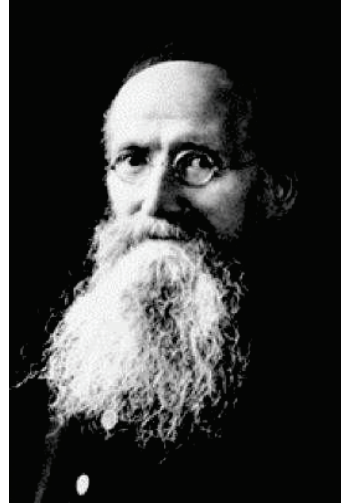
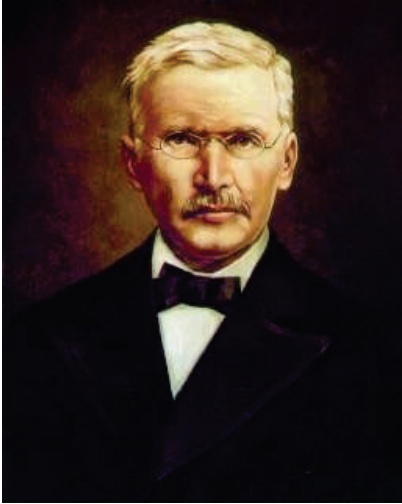
hilb.com

Os pais alemães e suíços dos bancos cooperativos



Friedrich Wilhelm Raiffeisen, 30.03.1818 - 11.03.1888

Johann E. Traber, 24.03.1854 - 29.10.1930



Prof. Dr. Michael Hilb

43

hilb.com

A conexão suíço-brasileira em bancos cooperativos



MODELO RAIFFEISEN

Para os produtores que fundaram as primeiras Caixas Rurais no Rio Grande do Sul, Raiffeisen era uma palavra com som familiar. O nome era usado para definir o modelo utilizado para constituir a maioria das cooperativas que surgiram no início do século 20. Em outras partes do mundo, Raiffeisen também era reconhecido pela sua contribuição ao desenvolvimento do cooperativismo de crédito.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (foto) nasceu em Hamm em 1818 e, desde criança, presenciou as dificuldades enfrentadas nas terras de relevo montanhoso junto à região do Rio Sieg na Alemanha. Ainda jovem, desportou na comunidade conferindo se os juras colheitas dos vizinhos não eram distorcidas e logo se destacou pela capacidade de fazer cálculos.

Em 1864, Raiffeisen fundou a Associação de Caixa de Crédito Rural de Heddesdorf, cujas características ficaram conhecidas como modelo Raiffeisen, inspirando a criação de outras Caixas Rurais na Alemanha.

Na segunda metade do século 19, ao mesmo tempo em que o modelo Raiffeisen se expandia entre as comunidades agrícolas da Alemanha com a criação das Caixas Rurais, nas zonas urbanas avançavam as cooperativas de crédito idealizadas por Herman Schulze, criador do sistema Schulze-Delitsch's.

RAIFFEISEN MODEL.

Raiffeisen was a familiar name to the farmers who formed the first Rural Banks in Rio Grande do Sul. The name related to the model used to form the majority of credit unions that arose during the first of the 20th century. In other parts of the world, Raiffeisen also was recognized for his contributions to the development of credit unions.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (photo) was born in Hamm in 1818. As a child, he witnessed the difficulties posed by the high mountains of the Sieg river region of Germany. While still young, he became known in the community for checking whether his neighbors were being charged the correct amount of interest. Soon he distinguished himself for his mathematical ability. In 1864, Raiffeisen established the Rural Credit Bank Association of Heddesdorf, the characteristics of which became known as the Raiffeisen model. This inspired the establishment of other Rural Banks in Germany.

During the second half of the 19th century, while the Raiffeisen model spread throughout Germany's agricultural communities, with the creation of the Rural Banks, credit unions, as conceived by Herman Schulze, creator of the Schulze-Delitsch system, developed in urban areas.

Prof. Dr. Michael Hilb

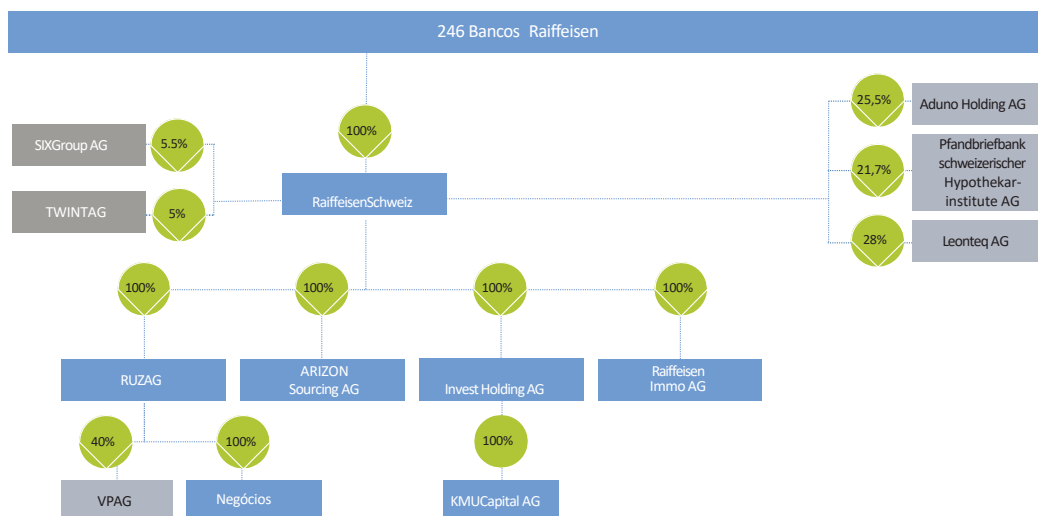
44

hilb.com

2.2 Capítulo 1: O desafio estratégico



Cooperação estratégica e investimentos significativos



- No âmbito da consolidação
- Investimentos contabilizados pelo método da equivalência patrimonial
- Cooperação estratégica



2.3 Capítulo 2: O desafio da governança



CA



Aduno-Gruppe

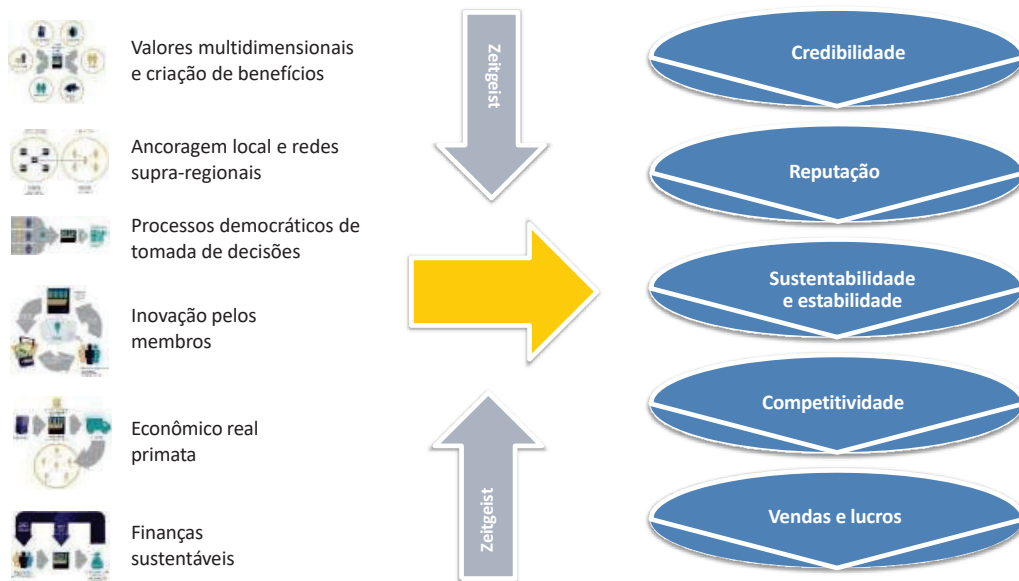
RAIFFEISEN

DER FALL PIERIN VINCENZ

2.4 Capítulo 3: Um novo começo



A cooperativa como uma oportunidade de inovação e diferenciação



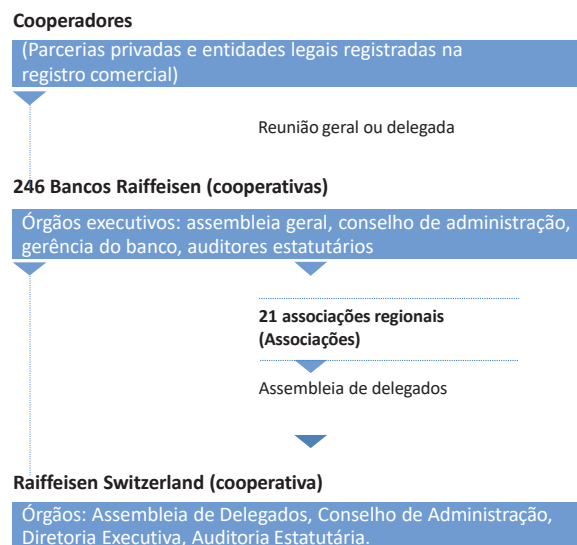
Raiffeisen

Prof. Dr. Michael Hilb

51

hilb.com

Estrutura organizacional



Raiffeisen

Prof. Dr. Michael Hilb

52

hilb.com

Divisão do trabalho



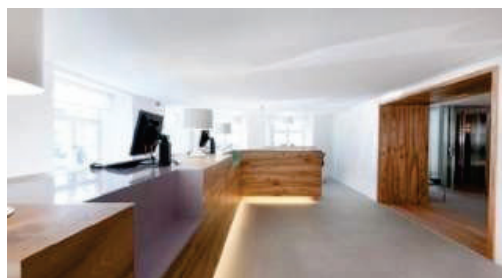
Raiffeisen Suíça

- Liderança estratégica
- Criação de condições estruturais
- Banco Central
- Gerenciamento de riscos
- Representação de interesses



Bancos Raiffeisen

- Mercado e responsabilidade corporativa
- Fornecimento de serviços bancários adequados



Raiffeisen

Prof. Dr. Michael Hilb

53

hilb.com

Órgãos suíços Raiffeisen



Delegação

- Supremo Tribunal da Suíça Raiffeisen
- Cada associação regional tem 2 delegados; além disso, os delegados são alocados por associação regional com base no número de bancos Raiffeisen por associação regional, bem como no número de membros da cooperativa e no total do balanço patrimonial de todos os bancos Raiffeisen.
- Um total de 164 membros

Conselho de Administração Raiffeisen Schweiz

- Atualmente 9 membros
- Desenvolvimento estratégico
- Liderança financeira
- Supervisão do GL Raiffeisen Switzerland

Diretoria da Raiffeisen Schweiz

- 8 membros
- Gerenciamento Operacional do Grupo Raiffeisen

Raiffeisen

Prof. Dr. Michael Hilb

54

hilb.com

3. Promoção da governança em cooperativas

3. Promoção da governança em cooperativas



3.1 Introdução à governança cooperativa

3.2 Lente 1: A lente cognitiva

3.3 Lente 2: A lente política

3.4 Lente 3: A lente ética

3.1 Introdução à governança cooperativa



O que é governança corporativa?



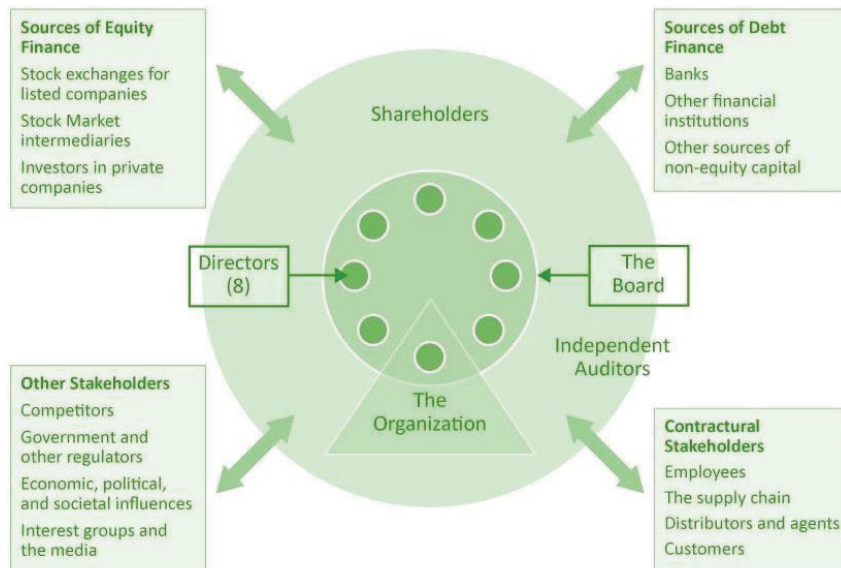
Um sistema pelo qual as empresas são **dirigidas** e **controladas** para alinhar as metas econômicas e sociais com as dos indivíduos e da comunidade (Cadbury, 1999).

O **instrumento** usado para garantir que **os processos, os projetos de processos** e **a estratégia tenham** um bom desempenho e para assegurar **o alinhamento** entre os três (Jeston e Nelis, 2008).

A **estrutura, as métricas, as funções** e **as responsabilidades** necessárias para medir e melhorar **o desempenho** e gerenciar os processos de uma organização, e considerá-la como uma melhoria de processo ideal e viável na organização (Spanyi & Dwyer, 2008).

O ato de consolidar **a responsabilidade, a credibilidade, a transparência, a integridade** e **a confiança** em uma organização (Roberts, 2003).

O escopo da governança corporativa



Tricker 2009

Prof. Dr. Michael Hilb

59

hilb.com

As tarefas da governança corporativa



Tricker 2009

Prof. Dr. Michael Hilb

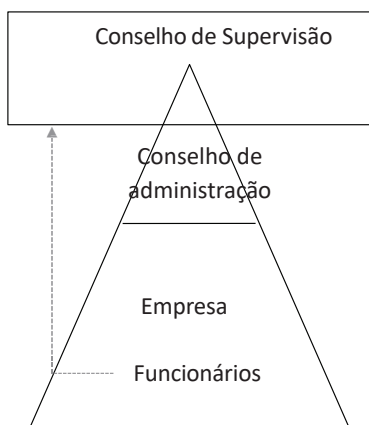
60

hilb.com

Estrutura da diretoria



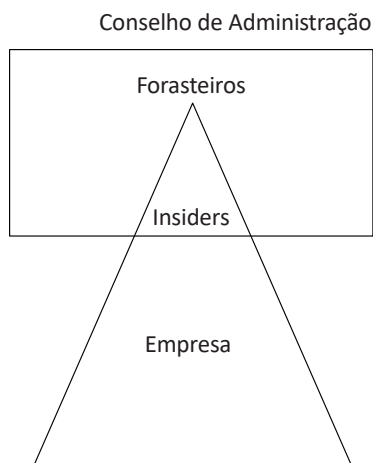
Sistema de duas camadas



Thomsen 2008

Prof. Dr. Michael Hilb

Sistema de uma camada



61

hilb.com

Duas perspectivas econômicas sobre a governança corporativa



	Teoria da agência	Teoria da administração
Base teórica	Economia	Psicologia e sociologia
Abordagem	Controle (desconfiança)	Colaboração (confiança)
Relação principal-agente	Conflito de metas	Metas compatíveis ou alinhadas
Motivação do agente	Principalmente extrínseco	Intrínseco
Identificação organizacional	Baixa identificação	Alta identificação
Comportamento humano	Individualista	Coletivista
Mecanismos de governança	Monitoramento e incentivos	Estruturas de capacitação

Puyvelde et al. 2012

Prof. Dr. Michael Hilb

62

hilb.com

Dois modelos econômicos principais com premissas diferentes



Teoria da agência

"Um, designado como agente, age para, ou em nome de, ou como representante do outro, designado como principal, em um domínio específico de problemas de decisão."

Proprietário - diretor - gerente (vertical)
Minoritários - investidores majoritários (horizontal)

Questões:

- Assimetria de informações
- Risco moral
- Seleção adversa

Ross 1973

Prof. Dr. Michael Hilb

Teoria da administração

A teoria da administração é uma teoria segundo a qual os gerentes, quando deixados por conta própria, agirão como administradores responsáveis dos ativos que controlam. Os teóricos da administração supõem que, ao escolher entre o comportamento em benefício próprio e o comportamento em favor da organização, um administrador valorizará mais a cooperação do que a deserção.

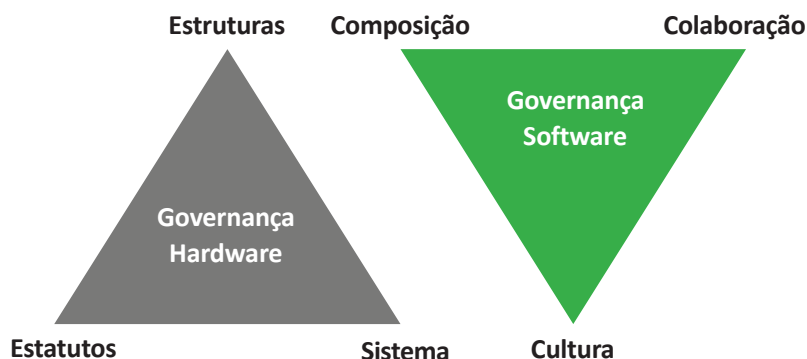
Davis, Schoorman e Donaldson 1997

63

hilb.com

governanceware.com

O foco de hoje é o software de governança



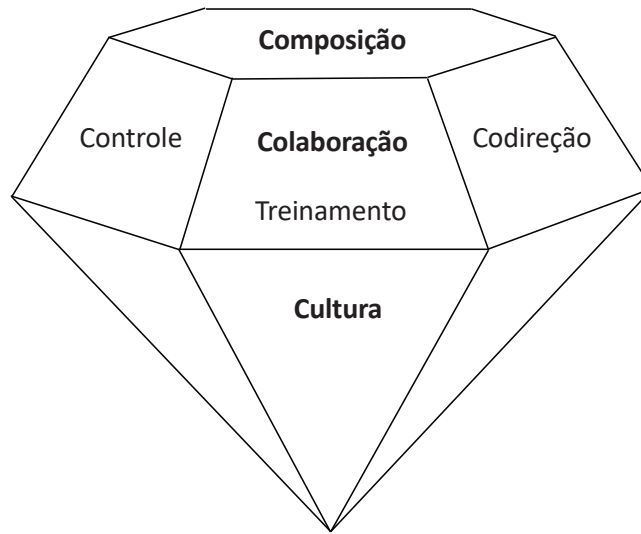
Hilb 2021

Prof. Dr. Michael Hilb

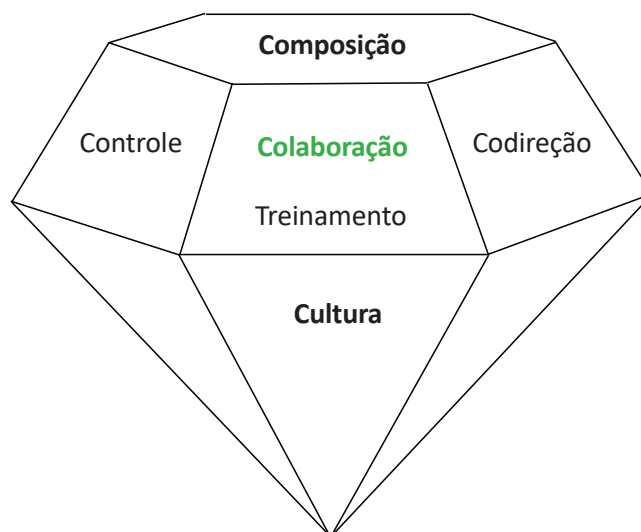
64

hilb.com

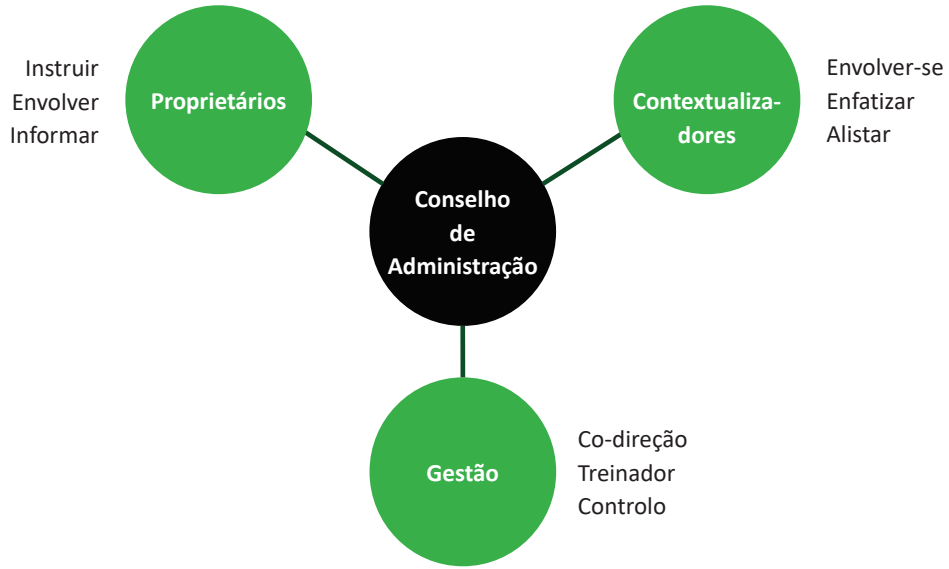
As três dimensões do Conselho de Administração



As três dimensões do Conselho de Administração



Os três eixos do quadro



Hilb 2022

Prof. Dr. Michael Hilb

67

hilb.com

O eixo Proprietário vs. Conselho de Administração



Fases	Declarar estratégia do proprietário	Definir orientações estratégicas	Desenvolver a estratégia	Decidir sobre a estratégia	Implementar a estratégia	Detetar o sucesso da implantação	Determinar a adequação à estratégia do proprietário
Cargos							
Proprietários	Instruir			Envolver			Informar
Conselho de Administração							
Gestão							

Hilb 2022

Prof. Dr. Michael Hilb

68

hilb.com

O eixo Conselho de Administração vs. Gestão

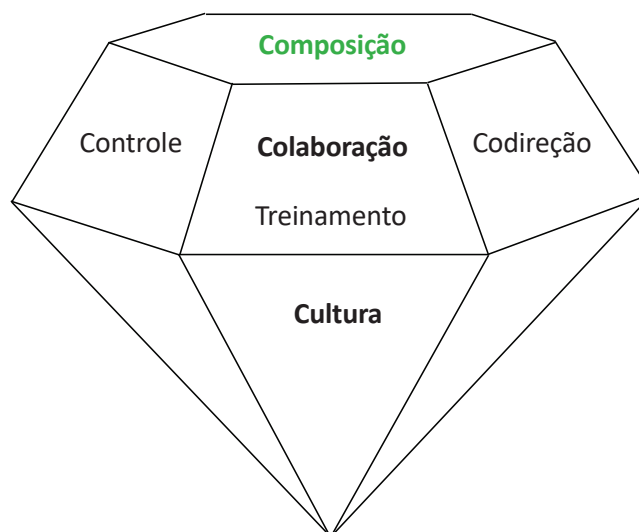


Fases	Declarar estratégia do proprietário	Definir orientações estratégicas	Desenvolver a estratégia	Decidir sobre a estratégia	Implementar a estratégia	Detetar o sucesso da implantação	Determinar a adequação à estratégia do proprietário
Cargos							
Proprietários	●						●
Conselho de Administração		●		●		●	
Gestão			●		●		

Diagram illustrating the relationship between phases and roles. The 'Conselho de Administração' row shows involvement in 'Definir orientações estratégicas', 'Decidir sobre a estratégia', and 'Detetar o sucesso da implantação'. The 'Gestão' row shows involvement in 'Desenvolver a estratégia' and 'Implementar a estratégia'. Green ovals group these activities into 'Co-direção' (covering 'Definir orientações estratégicas' and 'Desenvolver a estratégia'), 'Treinamento' (covering 'Decidir sobre a estratégia' and 'Implementar a estratégia'), and 'Controle' (covering 'Detetar o sucesso da implantação').

Hilb 2022

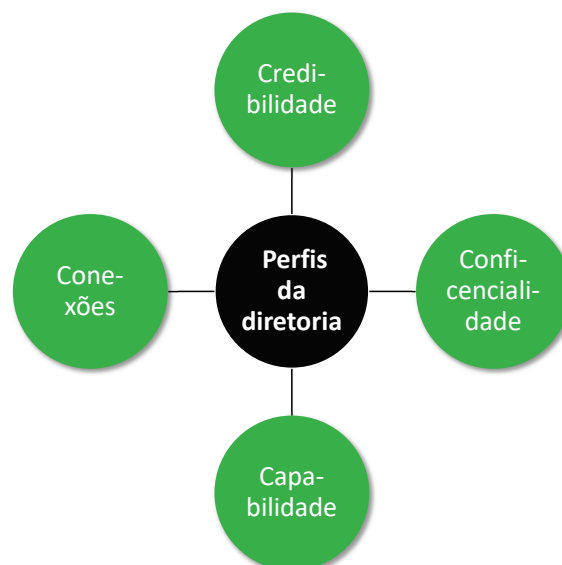
Composição do Conselho de Administração



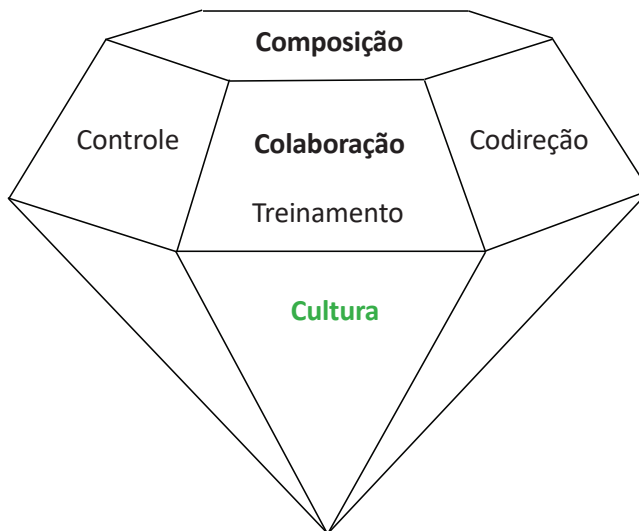
Os membros podem contribuir de várias maneiras



As empresas buscam qualidades diferentes nos membros do conselho



Cultura do Conselho de Administração



O silêncio, a voz e a assimetria de saída nas placas

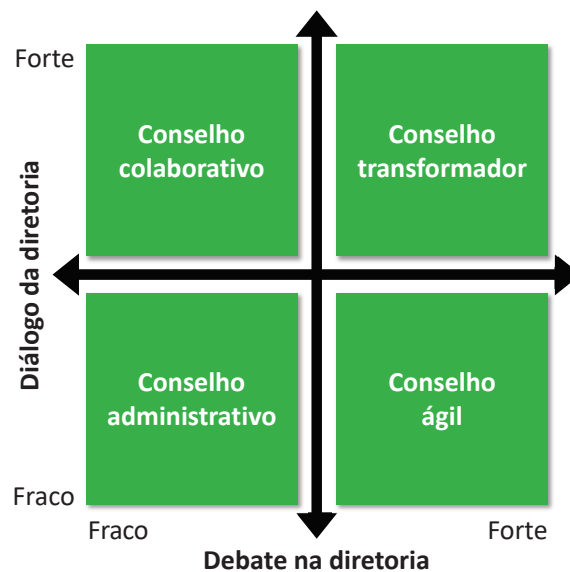


	Quem se beneficia?	Quando ocorre o benefício?	Qual é o grau de certeza do benefício?
Silêncio	Membro da diretoria	Curto prazo	Alta
Voz	Corporação	Longo prazo	Baixa
Sair	Membro da diretoria	Curto prazo	Baixa

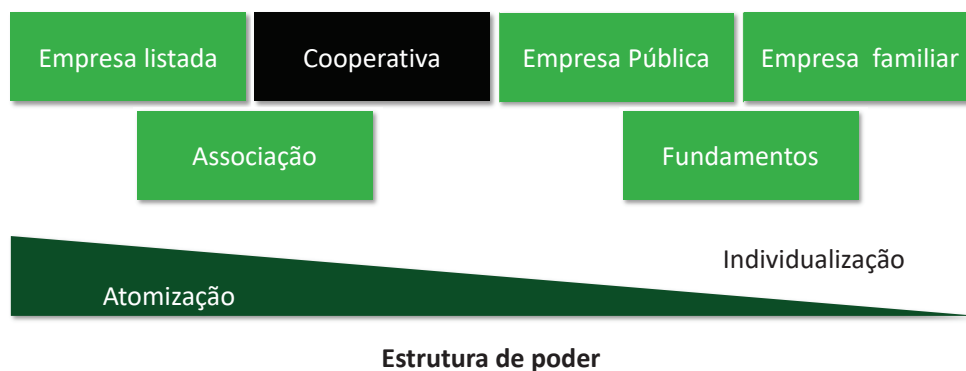
Tomada de decisão eficaz



Um Conselho de Administração transformador é necessário em tempos de ruptura



Modelos de propriedade corporativa e estruturas de poder



O que compõe o DNA das cooperativas?



Adaptado de Novkovic e Bergmann 2015



O que podemos aprender com a governança cooperativa?

	Governança baseada no mercado	Governança baseada em hierarquia	Governança baseada na democracia
Foco no resultado	Individual	Compartilhado	Mútua
Codificação	Contrato transacional	Contrato de trabalho	Constituição
Orquestração	Direção	Coordenação	Coesão
Impulsionador de valor	Transparência	Educação	Confiança
Valor do produto	Comoditizado	Específico do cliente	Complementar

Hilb 2021

Prof. Dr. Michael Hilb

79

hilb.com

Os três círculos da governança cooperativa



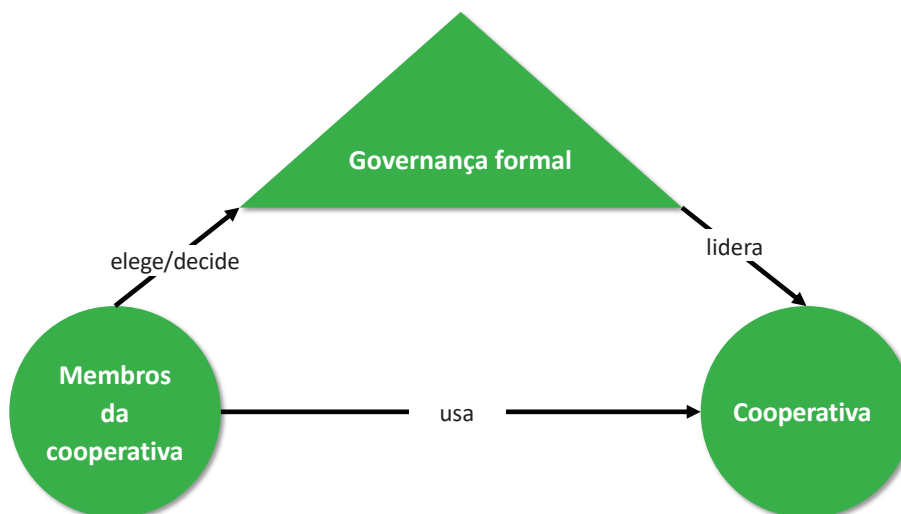
Adaptado por Simmons, Yull e Booth 2015

Prof. Dr. Michael Hilb

80

hilb.com

O triângulo da governança cooperativa



Adaptado por Masuda, Senda e Nishi 2015

Prof. Dr. Michael Hilb

81

hilb.com

Desafios da governança cooperativa



Os membros têm direitos de propriedade limitados. Quanto menos eles se sentirem donos da cooperativa, menor será a probabilidade de apoiá-la e participar de sua gestão.

As cooperativas se tornaram muito grandes e complexas. Os sistemas de governança que foram desenvolvidos para pequenas empresas comunitárias agora estão sendo aplicados a conglomerados internacionais muito grandes.

Há um problema de ação coletiva. Quando há muitos membros e é provável que a contribuição de cada um deles tenha um efeito mínimo, a resposta racional é o parasitismo.

Há uma falta comparativa de informações. Os preços das ações que indicam o desempenho e as regras de divulgação que tornam o preço das ações mais preciso não se aplicam.

Há uma alta probabilidade de captura da gerência. Os conselhos de administração com um mandato fraco não impedirão que os gerentes promovam seus próprios interesses.

As cooperativas sofrem com a falta de foco. Os objetivos sociais das cooperativas podem tornar a governança onerosa.

Birchall 2017

Prof. Dr. Michael Hilb

82

hilb.com

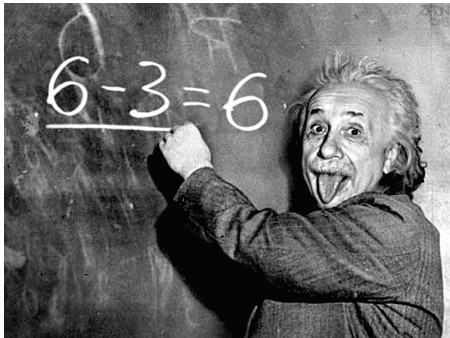
Ninguém é perfeito... nem mesmo os membros da diretoria



Racionalidade limitada

Interesse adquiridos

Valores pessoais



A lente cognitiva

A lente política

A lente normativa

Prof. Dr. Michael Hilb

83

hilb.com

3.2 Lente 1: A lente cognitiva

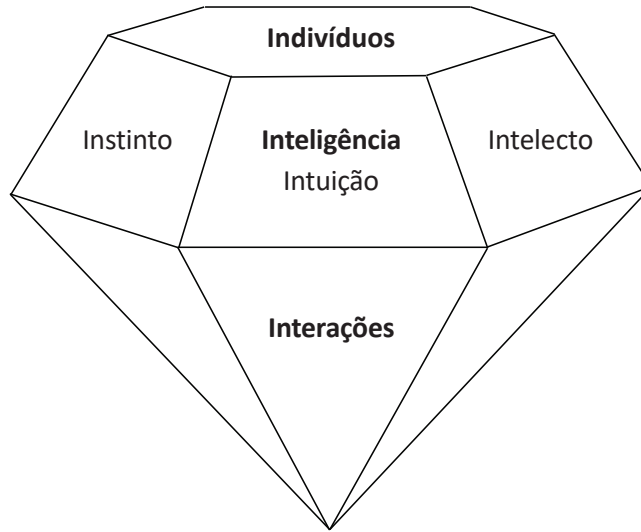


Prof. Dr. Michael Hilb

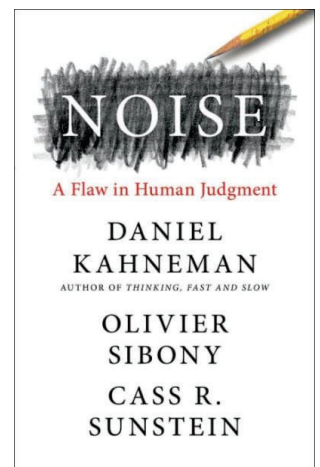
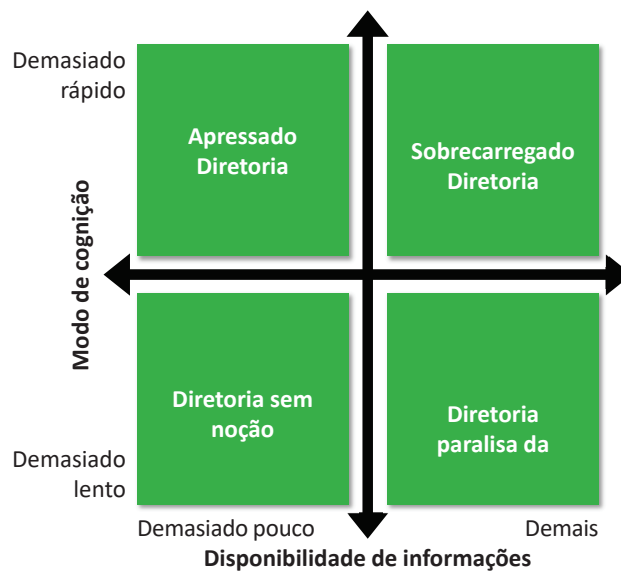
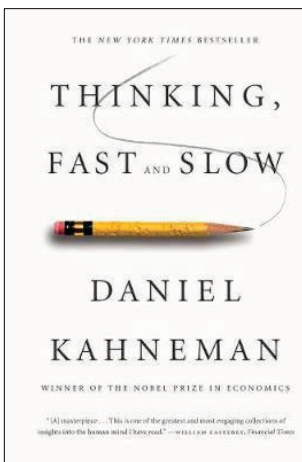
84

hilb.com

Diamante da diretoria – a lente cognitiva



Preconceitos comuns da diretoria



Preconceitos comuns da diretoria



Preconceito	Descrição
Viés de ancoragem	Confiança excessiva na primeira informação ao tomar uma decisão
Viés de crença	A tendência de aceitar apenas informações que estejam de acordo com o que se acredita
Viés de cortesia	A tendência de uma cultura de polidez ser uma barreira ao debate franco, necessário e construtivo
Mentalidade de rebanho	Abandonar suas próprias informações e crenças e seguir as de outras pessoas na tomada de decisões
Viés de informação	Basear uma decisão em informações-chave que foram medidas, coletadas e interpretadas de forma imprecisa
Cegueira por desatenção	A incapacidade de perceber uma coisa perfeitamente visível, mas inesperada, porque nosso foco estava em outra coisa
Aversão perdida	A sensação de que perder algo é pior do que ganhar a mesma coisa
Falácia narrativa	A tendência de dar contexto aos fatos, inserindo uma explicação da história que satisfaça uma agenda
Preconceito inconsciente	Estereótipos sociais que estão fora de nosso controle sobre grupos de pessoas
Viés não essencial	O viés pessoal que todos nós temos e do qual não temos consciência

Trainor e Loflin 2019

Prof. Dr. Michael Hilb

87

hilb.com

3.3 Lente 2: A lente política

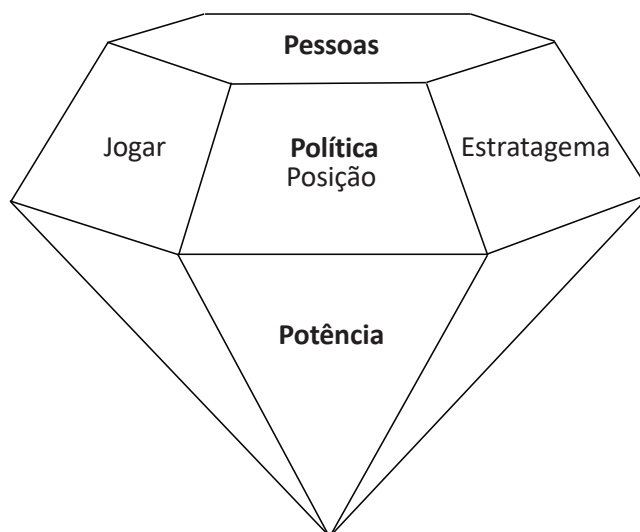


Prof. Dr. Michael Hilb

88

hilb.com

Diamante da diretoria – a lente política



As três dimensões das networks



Profundidade da rede

Laços fortes:

- Contato regular próximo
- Objetivo: Confiabilidade

Laços fracos:

- Contato ocasional solto
- Meta: Novas oportunidades

Tamanho da rede

Rede de segurança:

- 10 a 12 pessoas
- Retorno de chamada em 1 hora

Rede de trabalho:

- 100-200 pessoas
- Retorno de chamada em 2 dias

Rede de reservas:

- Milhares de pessoas
- Entre em contato se estiver interessado

Estrutura da rede

Rede de fechamento:

- Poucos laços fortes
- Coesão
- Cooperativa ou colaborativa ambiente

Rede de corretagem:

- Muitos laços fracos
- Diversidade
- Ambiente comercial e competitivo

O mau uso comum do poder na governança corporativa



Arquétipos de poder

- 1 Uma pessoa governa
- 2 Domínio de um único acionista
- 3 Hegemonia de coalizão de grupos de interesse
- 4 Cultura de obediência incondicional
- 5 Fraqueza do Conselho de Administração

Korine 2019

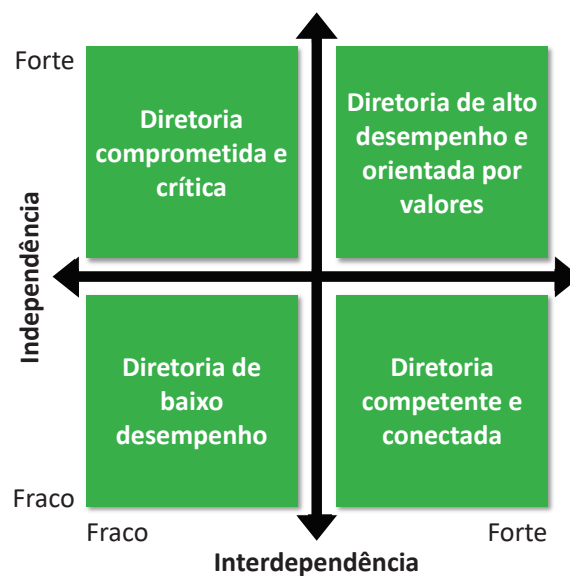
Prof. Dr. Michael Hilb

91

hilb.com

boarddilemma.com

Resolvendo o dilema inerente à diretoria



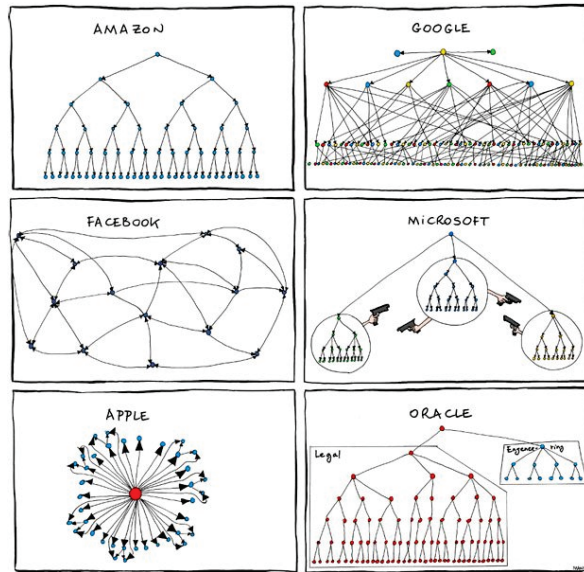
- Transparência
- Usando chapéus diferentes
- Exclusão na tomada de decisões

Prof. Dr. Michael Hilb

92

hilb.com

Como é a organização do futuro?



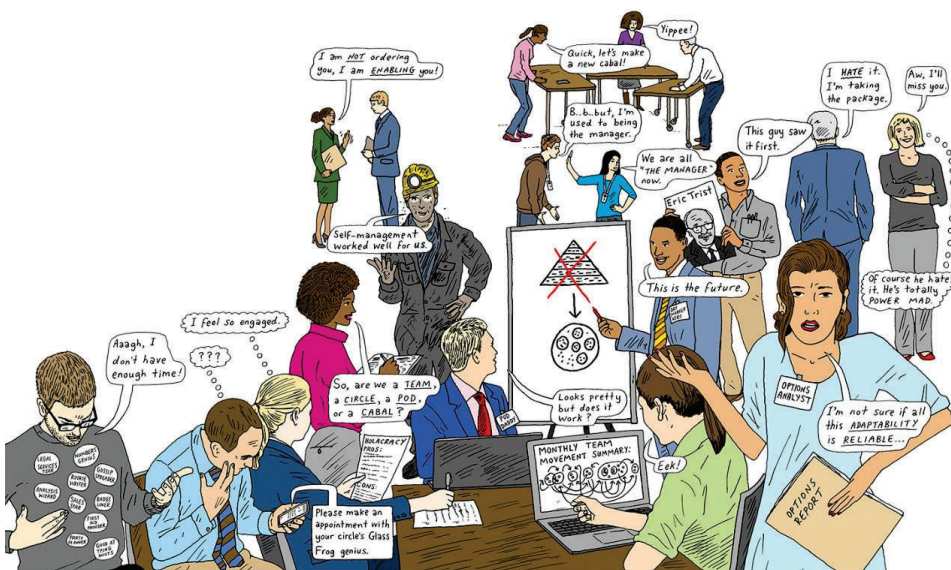
Bonkers World 2011

Prof. Dr. Michael Hilb

93

hilb.com

Distribuição do poder individual – mais do que um modismo?

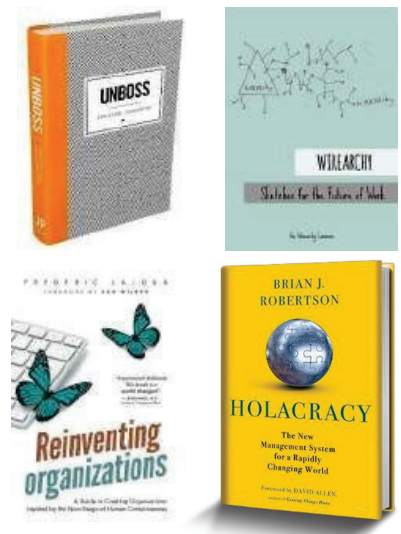


HBR 2016

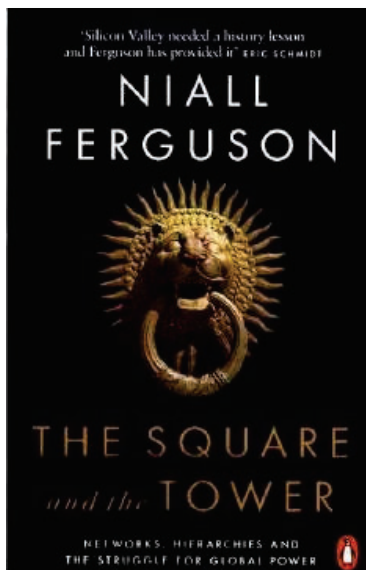
Prof. Dr. Michael Hilb

94

hilb.com



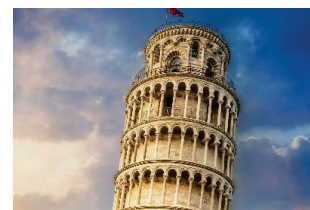
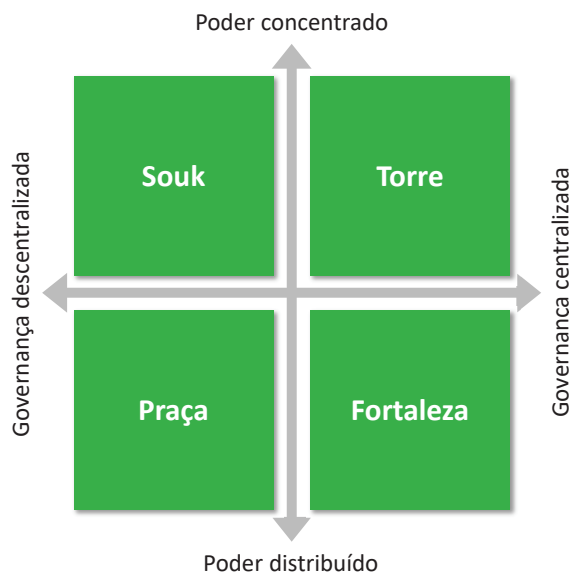
Como será a governança no futuro?



Ferguson 2018

governancemodels.com

O poder dos modelos de governança



1 | Praça – poder distribuído e governança descentralizada



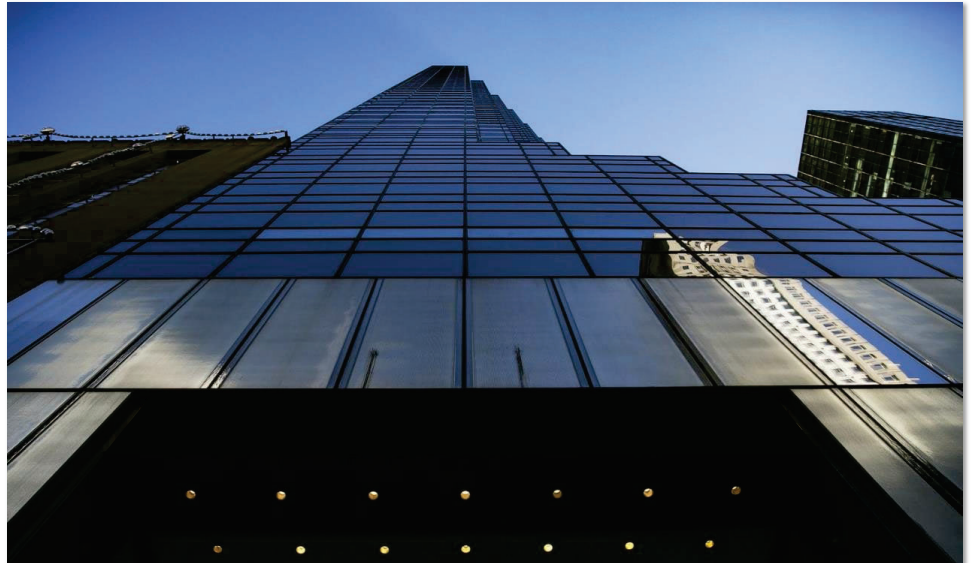
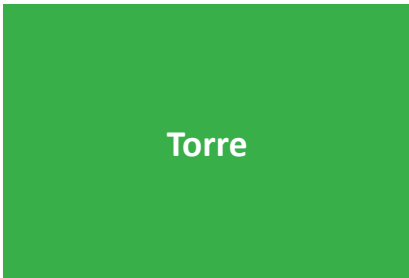
Praça

2 | Souk – poder concentrado e governança descentralizada

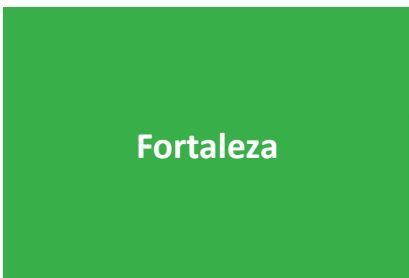


Souk

3 | Torre – poder concentrado e governança centralizada



4 | Fortaleza - poder distribuído e governança centralizada



Os ciclos de governança – uma perspectiva dinâmica do poder



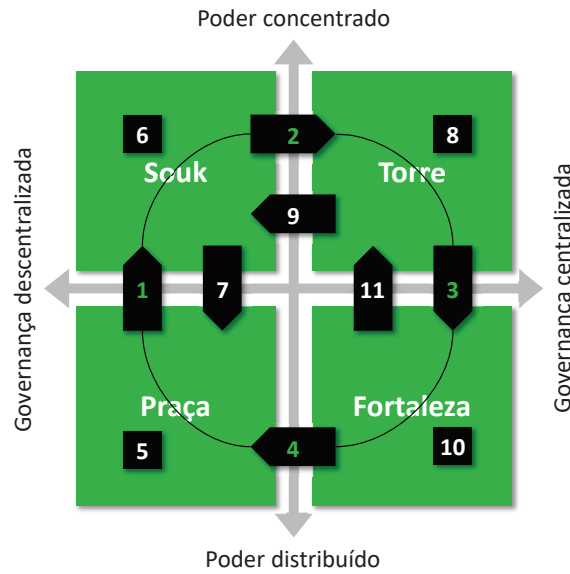
Ciclos de evolução

1 Racionalização

2 Ratificação

3 Resistência

4 Revolução



Ciclos de intervenção

5 Reorientação

6 Recolhimento

7 Rejuvenescimento

8 Renovação

9 Renewal (Renovação)

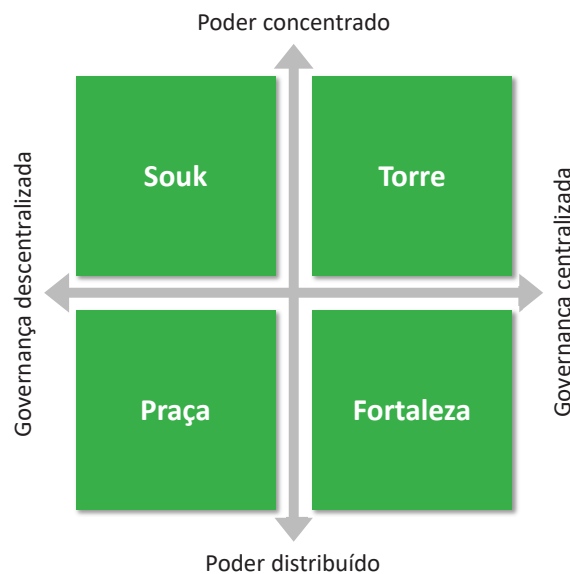
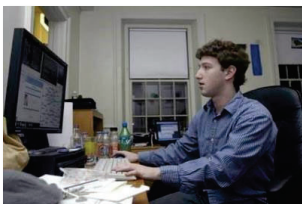
10 Retreat

11 Reforma

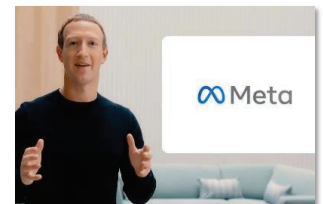
O caso do Facebook, também conhecido como Meta



Ciclos de evolução



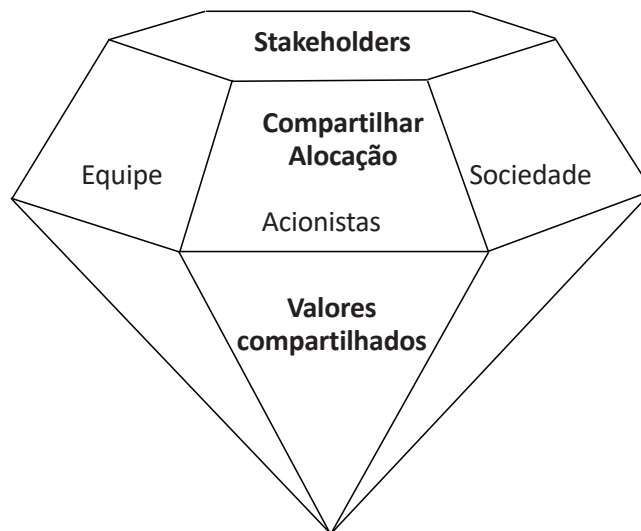
Ciclos de intervenção



3.4 Lente 3: A lente ética



Diamante da diretoria – a lente ética

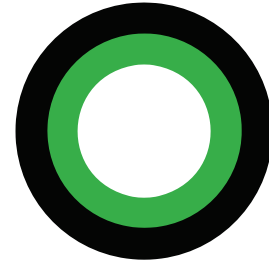


Duas questões centrais estão no centro da responsabilidade



Qual é o objetivo da empresa?

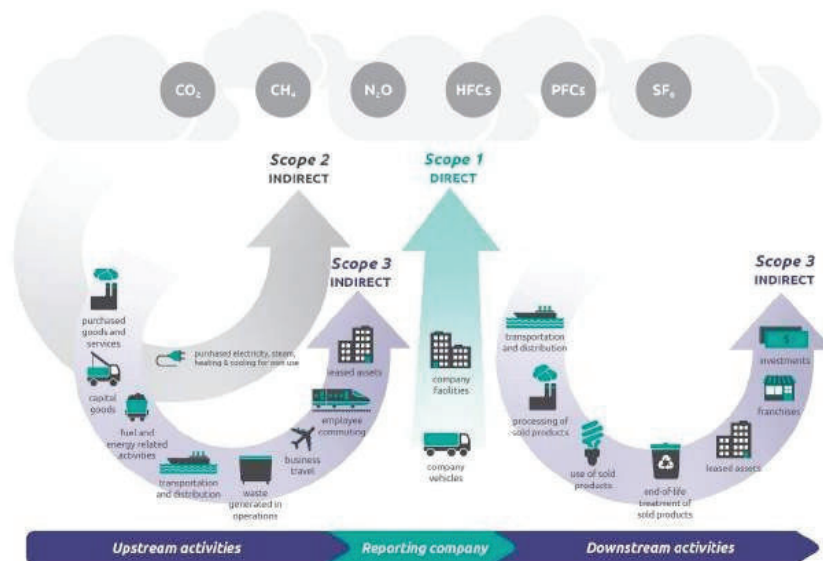
Até onde vai a responsabilidade da empresa?



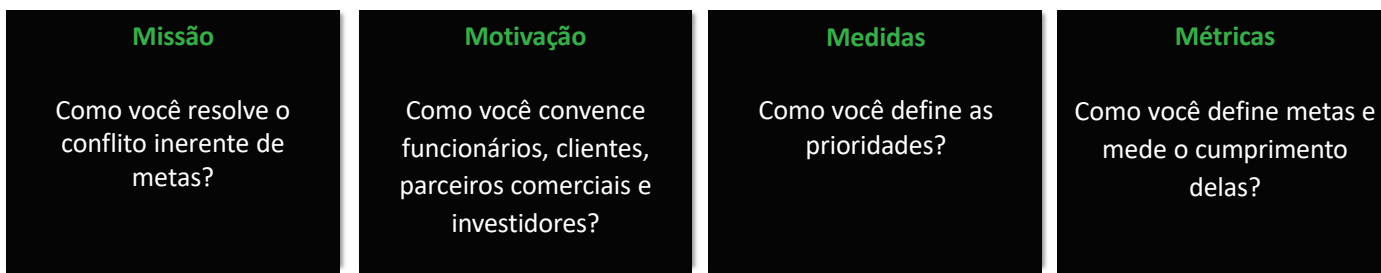
Acionista
 Empresa
 Sociedade/Stakeholders

Responsabilidade dos funcionários
 Responsabilidade pelos parceiros de negócios
 Responsabilidade pelas subsidiárias

Três escopos no escopo



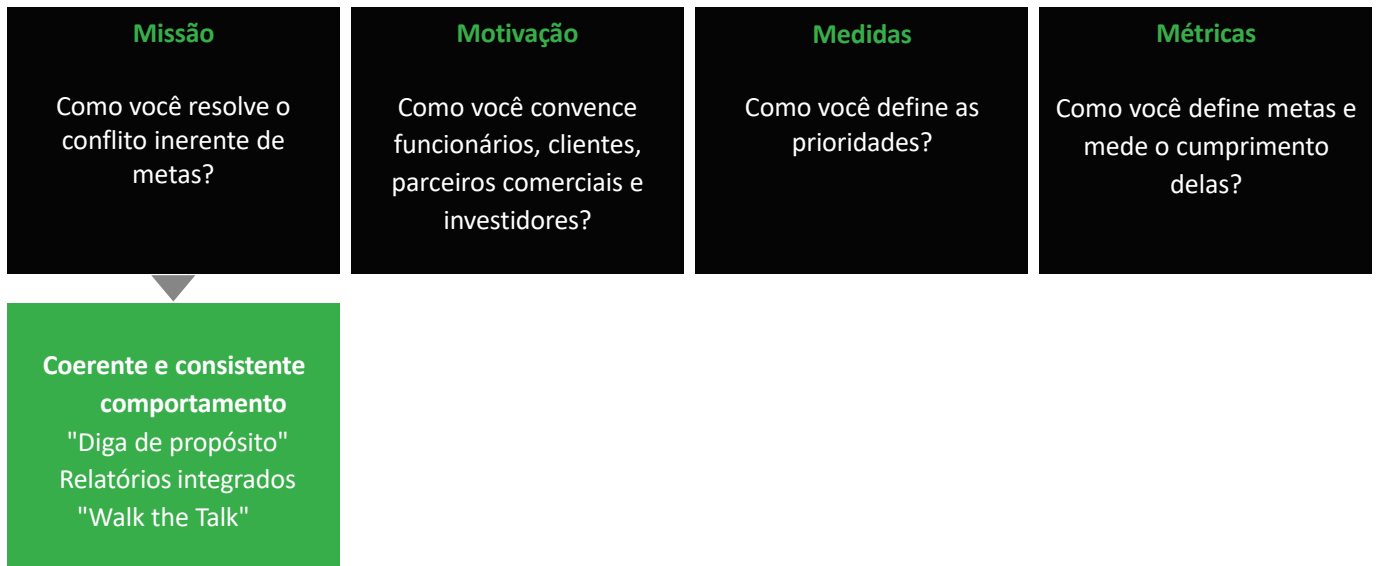
Desafios e soluções para o Conselho de Administração



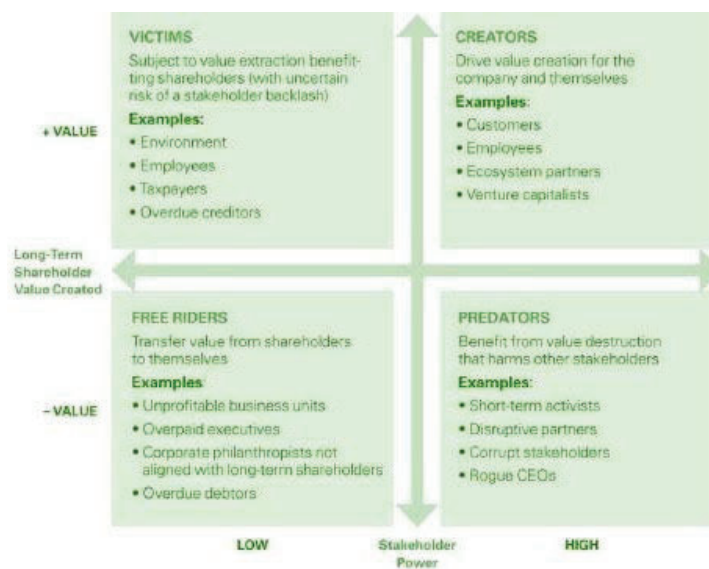
Missão – conciliando os princípios básicos



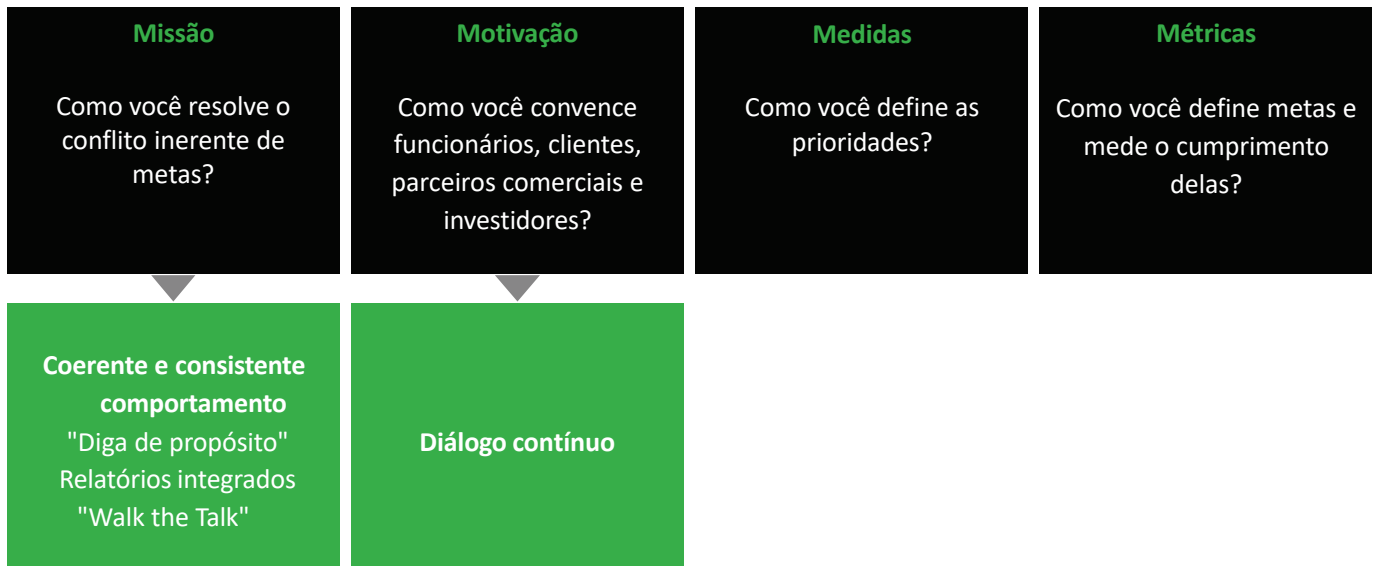
Desafios e soluções para o Conselho de Administração



Motivação – identificar as partes interessadas relevantes



Desafios e soluções para o Conselho de Administração



Medidas – Integração da sustentabilidade à estratégia

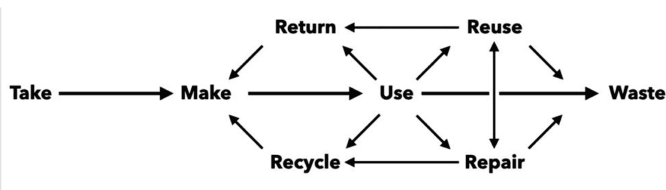


Definição de sustentabilidade para sua organização

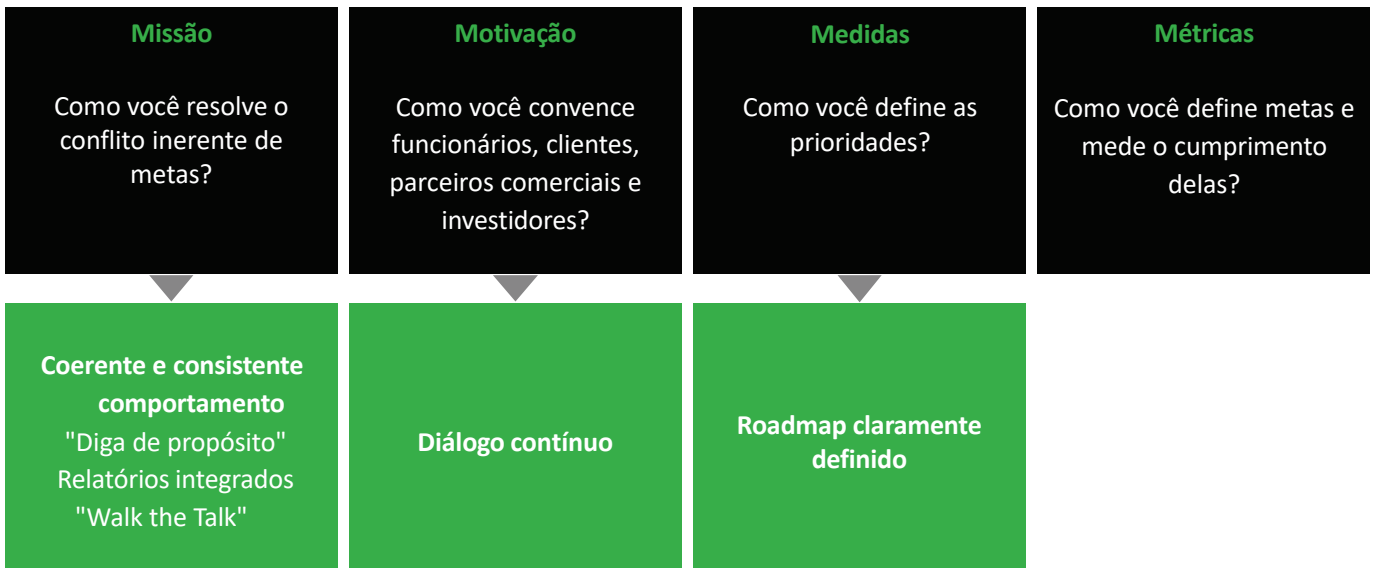
Use os produtos e serviços de sua empresa para incorporar a abordagem de sustentabilidade em seus negócios

Integração da sustentabilidade à estratégia

Identificar as oportunidades e os riscos de sustentabilidade mais críticos
Selecione a estrutura de sustentabilidade



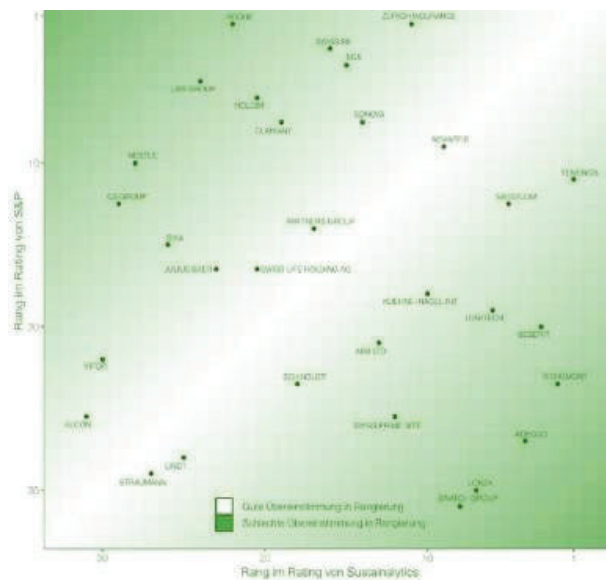
Desafios e soluções para o Conselho de Administração



Métricas – O desafio da medição

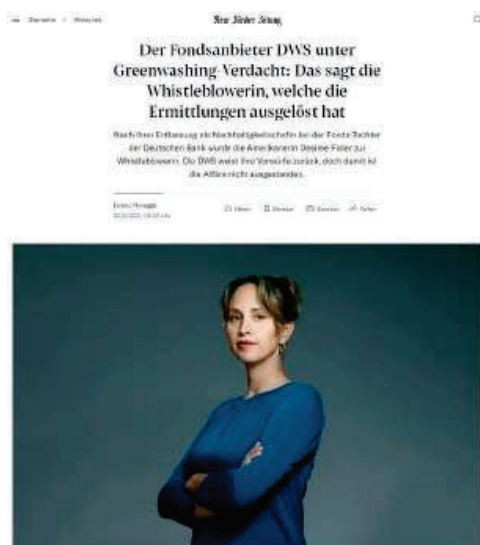


S&P Global



MORNINGSTAR®

Métricas – Da lavagem verde à lavagem verde



NZZ

Prof. Dr. Michael Hilb



2021Citywire 2021

115

hilb.com

Desafios e soluções para o Conselho de Administração



Prof. Dr. Michael Hilb

116

hilb.com

4. Cooperativas na Suíça – Uma força motriz

4. Cooperativas na Suíça – Uma força motriz

4.1 Cooperativas na Suíça hoje

4.2 A evolução das cooperativas na Suíça

4.3 A evolução da Suíça

4.4 A co-evolução da Suíça cooperativa



4.1 Cooperativas na Suíça hoje



Os suspeitos usuais... ou incomuns



1. Glencore International

Fortune 500 Classificação: 14
Commodities

2. Nestlé

Fortune 500 Classificação: 14
Alimentos e bebidas

3. Novartis

Fortune 500 Classificação : 157
Produtos farmacêuticos, vacinas, saúde do consumidor

4. Zurich Insurance Group

Fortune 500 Classificação: 178
Seguros

5. Grupo Roche

Fortune 500 Classificação: 192
Produtos farmacêuticos e diagnósticos
Fortune 2022

6. UBS AG

Fortune 500 Classificação: 215
Serviços financeiros

7. Grupo ABB

Fortune 500 Classificação: 273
Engenharia de energia e automação

8. Botas da Alliance

Fortune 500 Classificação: 274
Produtos farmacêuticos, varejo de drogarias e produtos de beleza

9. Xstrata plc

Fortune 500 Classificação: 325
Mineração

10. Grupo Coop

Fortune 500 Classificação: 364
Varejo

Cooperativas na Suíça hoje



Novas start-ups
em 2020

123

Forma jurídica com o menor valor
taxa de insolvência

Rank 1

Valor agregado no PIB das 10
maiores empresas em 2020

11 por cento

Cooperativas em
Suíça 2020

8407

Membros da
maior cooperativa

**2.22
milhões**

Cooperativa de ideias

Prof. Dr. Michael Hilb

121

hilb.com

Principais cooperativas suíças



Varejo

MIGROS

coop

Serviços financeiros

RAIFFEISEN

die Mobiliar

vaudoise

.Pax

Agro

fenaco
de la terre à la table

LAVEBA

Prof. Dr. Michael Hilb

122

hilb.com

A conexão brasileira da Migros

O fundador da Migros, Gottlieb Duttweiler, assumiu a administração de uma plantação de café em São Paulo em 1923

Revista Migros 2020

Prof. Dr. Michael Hilb

Duttis Liebe zur Bohne

In der Migros-Geschichte spielte Kaffee eine entscheidende Rolle. Firmengründer **Gottlieb Duttweiler** leitete in Brasilien sogar einmal eine Plantage.

Text: Michael West Illustration: illumüllerch



Nur wenige wissen heute noch, welche Rolle der Kaffee in Gottlieb Duttweilers Leben (1888 bis 1962) gespielt hat. Alles begann, bevor der Migros-Gründer als Wirtschaftskapitän und Politiker den Detailhandel umpflügte, bevor seine Ideen in der Schweiz einen Modernisierungsschub auslösten.

Als junger Mann wagte Gottlieb Duttweiler in Brasilien ein Abenteuer: 1923 übernahm er die Leitung einer weitläufigen

weiler viel Fachwissen über den Anbau von Kaffee; auch einen grossen Respekt vor der harten Arbeit der Pflanzer brachte er in die Schweiz zurück.

Doch Gottlieb Duttweiler war schon früher mit der Welt des Kaffees in Berührung gekommen, allerdings erlebte er sie damals von einer völlig anderen Seite: Während seiner Ausbildung zum Kaufmann war er ein halbes Jahr lang in Le Havre tätig und wurde dort Zeuge, welche Unsummen Zwischenhändler beim Kaffeeimport verdienten. Auf diese Erkenntnis baute er, als er 1925 seine Migros gründete: Er umging den Zwischenhandel, schlug eine Brücke zwischen Konsumenten und Produzenten und konnte so Qualitätswaren zu

direkt zu den Kundinnen und Kunden. Das kleine Sortiment bestand anfänglich nur aus Seife, Kokosfett, Zucker, Teigwaren, Reis und – natürlich – Kaffee. Die Auswahl an Waren wurde bald grösser; stationäre Läden kamen hinzu und gewannen mit der Zeit an Bedeutung.

Der Blick über den Hag
Und Kaffee blieb weiterhin wichtig. 1925 eröffnete die Migros in Zürich die erste eigene Rösterei. 1930 führte sie den koffeinfreien Kaffee Zaan ein – der Name war eine humorvolle Anspielung auf das teurere Konkurrenzprodukt Kaffee Hag. Ende der 40er-Jahre lancierte die Detailhändlerin dann den ersten Instantkaffee. Auch als die Migros immer grösser und komplexer wurde, nahm sich Duttweiler gerne die Zeit, Kaffeesorten selbst zu verkosten.

Und heute? Der Migros-Industriebetrieb Delica in Birsfelden BL betreibt eine der grössten Kaffee-



hilb.com

As características das cooperativas suíças (1/3)

Sociedade anônima pessoal, estrutura democrática e princípio de voto por capitação

- não é necessário capital social
- cada membro da cooperativa tem direito a um voto (não de acordo com a participação no capital)
- todos os membros da cooperativa têm os mesmos direitos e obrigações

Número não fechado de membros (princípio da porta aberta)

Não é possível limitar o número máximo de membros. Todas as pessoas físicas e jurídicas podem se tornar membros da cooperativa.

Órgãos corporativos

O Código Suíço de Obrigações prescreve três órgãos obrigatórios para as cooperativas: A Assembleia Geral, o Conselho de Administração e os Auditores.

Objetivo econômico como regra

Os membros criam uma vantagem econômica para si mesmos por meio de suas atividades.

Cooperativa de ideias

Prof. Dr. Michael Hilb

124

hilb.com



As características das cooperativas suíças (2/3)



Obrigações de promover os membros, mas falta de política de dividendos

Em sua concepção legal básica como uma instituição econômica promocional, de serviço ou auxiliar, a plataforma corporativa legal não é voltada para os interesses dos investidores, mas para a promoção direta dos membros.

Autoajuda conjunta

O objetivo da cooperativa deve ser alcançado por meio do envolvimento pessoal dos cooperados.

Estrutura de capital

Como outras empresas, a cooperativa tem capital de dívida e capital acionário. A característica especial é que o valor do capital social não é fixado antecipadamente (princípio da porta aberta).

Cooperativa de ideias

Prof. Dr. Michael Hilb

125

hilb.com

As características das cooperativas suíças (3/3)



Estrutura democrática e princípio do voto de qualidade

Uma das características centrais da cooperativa é sua estrutura democrática, que se expressa especialmente no princípio obrigatório do voto por capitação.

Lucro e distribuição de lucros

Por lei, uma cooperativa é fundamentalmente projetada para beneficiar diretamente seus membros. Ela atinge esse objetivo abrindo mão de uma margem de lucro e fornecendo seus produtos e serviços com base na cobertura dos custos.

Órgãos de governança

Três órgãos obrigatórios: a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração e os auditores.

Cooperativa de ideias

Prof. Dr. Michael Hilb

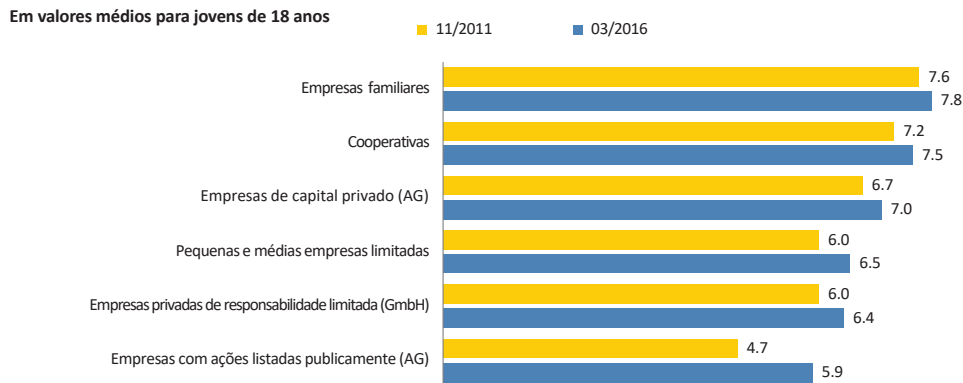
126

hilb.com

As cooperativas são sinônimo de confiança



"Diga-me o quanto você confia neles para os seguintes formulários da empresa. Você pode me dar sua resposta em uma escala de 0 a 10. 0 significa que você não confia nesses tipos de empresas, 10 significa que você confia totalmente nelas. Com valores intermediários, você cancela sua visão."



Cooperativa de ideias

Prof. Dr. Michael Hilb

127

hilb.com

Desafios das cooperativas



- Maior dificuldade para levantar capital
- Estrutura democrática (regulamentos)
- Anonimato dos membros da cooperativa/co-determinação
- Manter e comunicar os pontos de venda exclusivos
- Imagem na população (cf. start-ups)
- Governança cooperativa
- Modernização da lei de cooperativas (origem em 1936)

Cooperativa de ideias

Prof. Dr. Michael Hilb

128

hilb.com

4.2 A evolução das cooperativas na Suíça



As origens das cooperativas na Suíça



- As primeiras associações de autoajuda econômica datam da Idade Média (*cooperativas allmend*)
- O motivo da fundação da empresa foi uma situação de escassez que deveria ser resolvida com a prestação de serviços de suporte aos membros por meio de autoajuda conjunta
- Algumas dessas organizações históricas ainda existem na forma de cooperativas para o gerenciamento de florestas, pastagens e outros recursos.
- Apesar de suas origens históricas, foi somente em 1883 que as cooperativas receberam forma legal (personalidade jurídica) e incentivada a se formar de acordo com o Código de Obrigações
- As cooperativas contribuem para absorver os problemas sociais (natureza democrática da tomada de decisões)

Caso 1: Governança da água no Valais



Sistema comum de gerenciamento de água em vigor desde, pelo menos, 1483

Canais com infraestrutura mantida por membros da cooperativa e direito de uso compartilhado com o objetivo de não esgotar os recursos

Teoria predominante (século 20): Tragédia dos bens comuns (solução: privatização ou controle e sanções externas)

Prêmio Nobel de Economia: Elinor Ostrom (2009) desafia o senso comum com um estudo de referência sobre a gestão de recursos comuns, inclusive na Suíça



Caso 2: Gestão de terras de pastagem e produção de laticínios nos Alpes



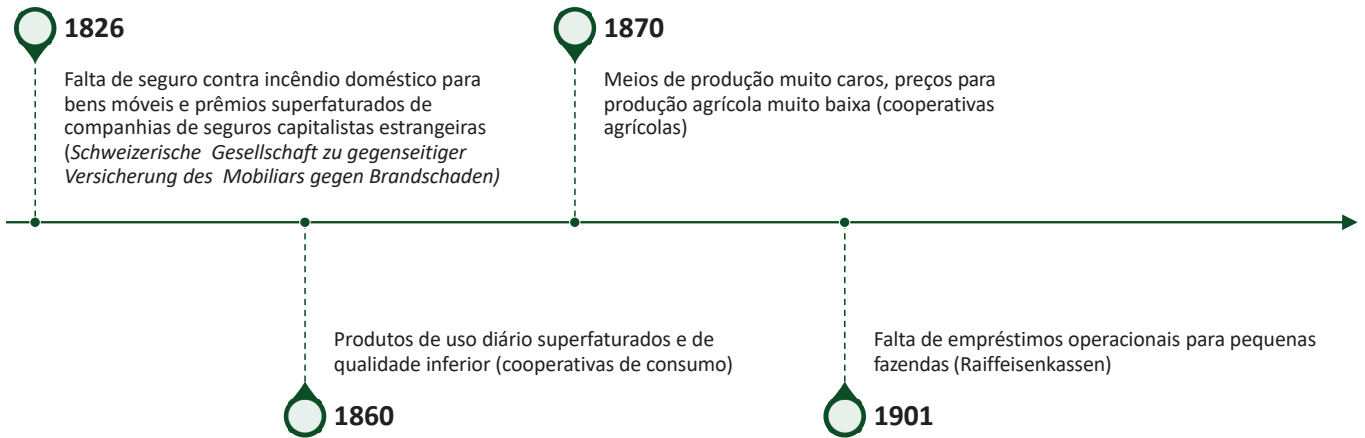
Pastoreio em terras coletivas (*Allmende*), seguindo os direitos de uso da terra distribuídos, em muitos casos transmitidos hereditariamente.

A cooperação também pode ocorrer no nível da produção de laticínios, devido à natureza do produto, à distribuição espacial dos produtores e ao uso otimizado do território.

Embora algumas dessas organizações históricas possam não se qualificar como cooperativas de acordo com a legislação cooperativa moderna, elas foram precursoras da ação cooperativa necessária que influenciou a legislação e a política suíças.



O surgimento das grandes cooperativas atuais



4.3 A evolução da Suíça



Os recursos naturais da Suíça: rochas e água



A Suíça em comparação



0,11% da população mundial total 0,00%

das reservas mundiais de petróleo 0,00%
dos minerais do mundo Sem litoral

0,88% do PIB mundial 2,18%
das exportações mundiais

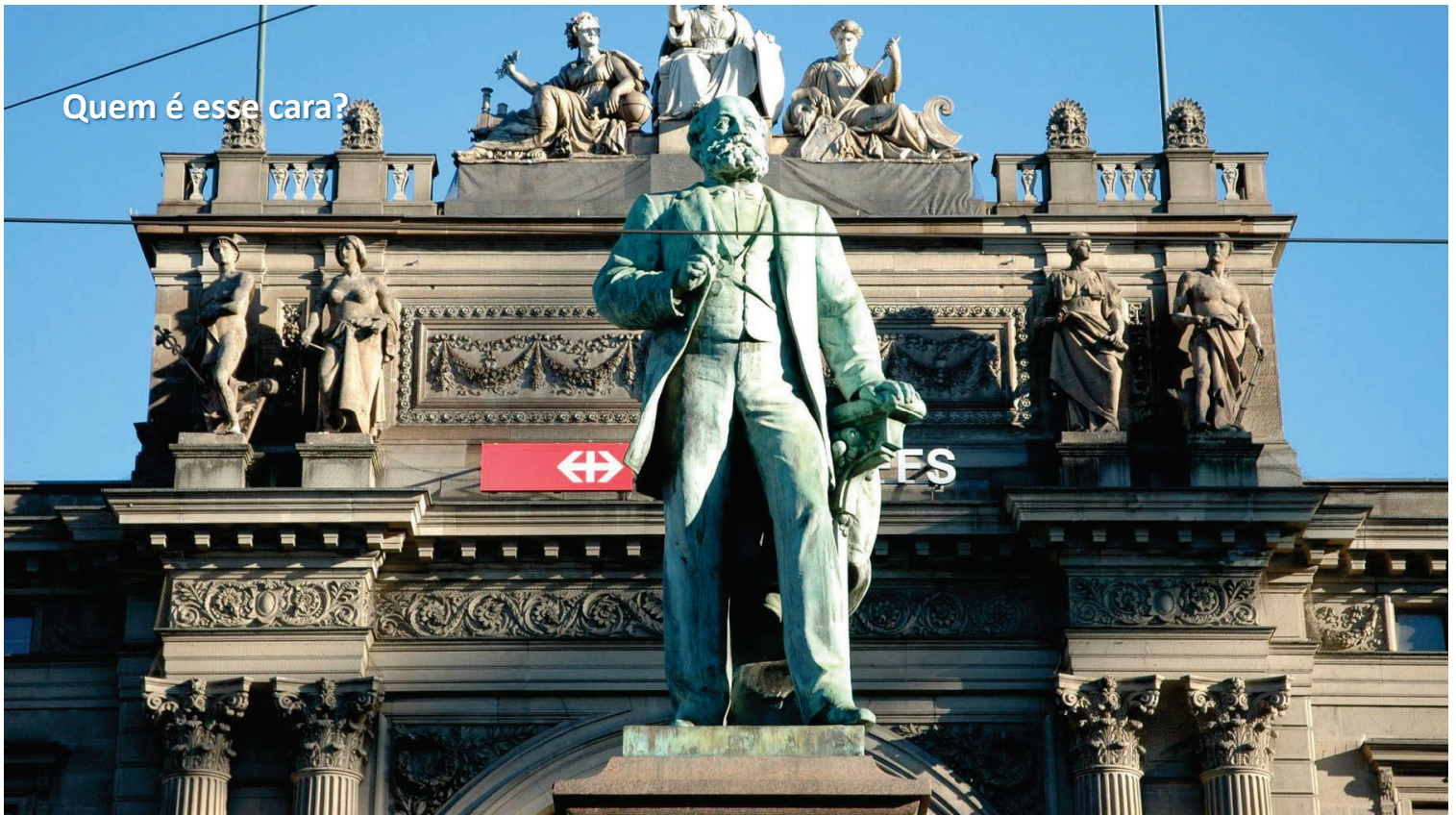
2,00% dos ativos do Banco Mundial (abaixo dos 6%)
-19,76% do IED mundial

26% da população são estrangeiros #Número 1
em inovação global (WIPP GII)



O que fazem a empresa ferroviária nacional suíça (SBB), o principal provedor de pensão (Swiss Life), um antigo banco líder (Credit Suisse) e uma escola de tecnologia líder mundial (ETH) têm em comum?

Quem é esse cara?



Alfred Escher – o Elon Musk do século 19th



KNOWLEDGE @ WHARTON

LEADERSHIP

Why Elon Musk Is Like Alfred Escher

Sep 22, 2017

Europe, Global Focus, North America Opinion



Electric-car maker Tesla is worth more than Ford, GM or Fiat Chrysler, despite booking only a fraction of Big Auto's sales and losing boatloads of money. Philipp Stauffer, co-founder and managing director of FVBFLY Venture Partners, who is an investor in Tesla, argues in this opinion piece that the company still is significantly undervalued. He sees Tesla's market cap rising to 10 times the current level in a decade. Stauffer considers Musk one of those rare entrepreneurs who boldly move mountains to accomplish a grand vision for the good of society. He compares Musk to Alfred Escher, who transformed Switzerland from a backwater country to a model of modern development today.

Universidade Wharton 2017

Prof. Dr. Michael Hilb

139

hilb.com

A rede ferroviária europeia em 1850



Prof. Dr. Michael Hilb

140

hilb.com

Industrialização da Europa em 1850



1848 – um ano-chave na Europa e na Suíça



O poder institucional que impulsiona a excelência empresarial



	Regulative Pillar	Normative Pillar	Cultural-Cognitive Pillar
Basis of compliance	Expedience	Social obligation	Taken-for-grantedness Shared understanding
Basis of order	Regulative rules	Binding expectations	Constitutive schema
Mechanisms	Coercive	Normative	Mimetic
Logic	Instrumentality	Appropriateness	Orthodoxy
Indicators	Rules Laws Sanctions	Certification Accreditation	Common beliefs Shared logics of action
Basis of legitimacy	Legally sanctioned	Morally governed	Comprehensible Recognizable Culturally supported

Scott, 2001

Prof. Dr. Michael Hilb

143

hilb.com

Zwingli – um pioneiro do movimento reformista



Federalismo – o estilo de gerenciamento suíço



Principais componentes de uma abordagem de gerenciamento federal



Criar
conscientização
compartilhada

Delimitar áreas
funcionais

Definir regras de
subsidiariedade

Alinhar metas e
expectativas

Codificar
princípios na
constituição

4.4 A co-evolução da Suíça cooperativa



Carta federal 1291



Os três confederados

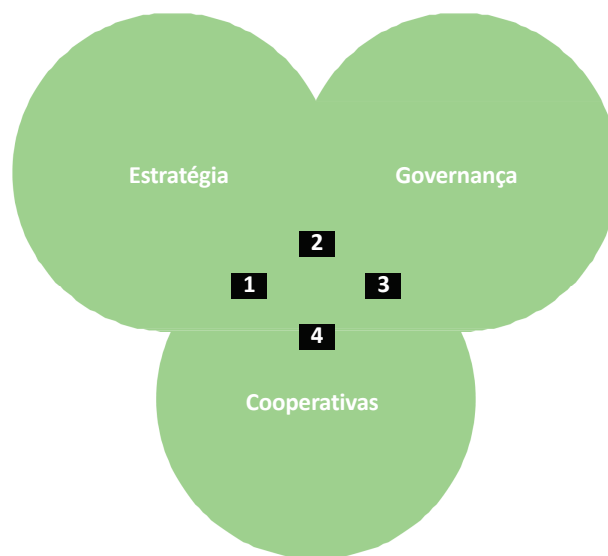


Os sete membros do conselho federal



5. Conclusões e implicações

Nossa agenda



1. Estratégias de direção em cooperativas



1.1 Introdução à estratégia cooperativa

1.2 Foco 1: Validação do objetivo da cooperativa

1.3 Foco 2: Desenvolvimento de estratégias coletivamente

1.4 Foco 3: Envolvimento dos membros da cooperativa

2. O caso do Raiffeisen



2.1 Introdução ao Raiffeisen

2.2 Capítulo 1: O desafio estratégico

2.3 Capítulo 2: O desafio da governança

2.4 Capítulo 3: Um novo começo

3. Promoção da governança em cooperativas



3.1 Introdução à governança cooperativa

3.2 Lente 1: A lente cognitiva

3.3 Lente 2: A lente política

3.4 Lente 3: A lente ética

4. Cooperativas na Suíça – Uma força motriz



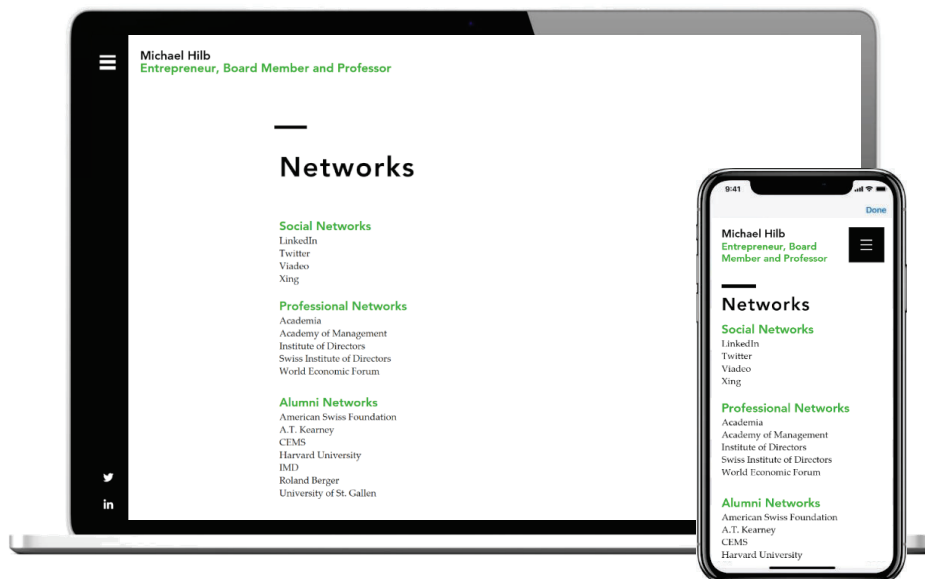
4.1 Cooperativas na Suíça hoje

4.2 A evolução das cooperativas na Suíça

4.3 A evolução da Suíça

4.4 A co-evolução da Suíça cooperativa

Estou ansioso para entrar em contato com você em hilb.com/networks



Disclaimer



A preparação desta apresentação foi feita com o devido cuidado e a Michael Hilb se esforça para fornecer informações precisas e atualizadas. No entanto, esta apresentação pode estar sujeita a imprecisões técnicas, informações que não estejam atualizadas ou erros tipográficos.

A Michael Hilb não assume responsabilidade pela relevância, precisão e integridade das informações fornecidas. A Michael Hilb se reserva o direito de alterar, complementar ou excluir algumas ou todas as informações desta apresentação sem aviso prévio. O layout, os gráficos e outros conteúdos desta apresentação são protegidos pela lei de direitos autorais e não devem ser reproduzidos ou usados sem a permissão por escrito da Michael Hilb.

Prof. Dr. Michael Hilb

michael@hilb.com

@michaelhilb

hilb.com



University of St. Gallen

Institute of Management in Latin America

St.Gallen Institute of Management in
Latin America
Avenida Paulista 1754
Ed. Grande Avenida, Office 153
01310-920 São Paulo
Brazil
gimla.unisg.ch/de

Akkreditierungen



Press release

Date:
14. June 2018

Embargo:
14. June 2018

Raiffeisen: major corporate governance failings

Contact:
Tobias Lux, Media Spokesperson
Tel. +41 (0)31 327 91 71
tobias.lux@finma.ch

and
Vinzenz Mathys, Media
Spokesperson
Tel. +41 (0)31 327 19 77
vinzenz.mathys@finma.ch

The Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA has concluded its enforcement proceedings against Raiffeisen Switzerland in relation to corporate governance issues. FINMA has found that the bank's handling of conflicts of interest was inadequate. In addition, Raiffeisen's board of directors failed to adequately supervise its former CEO, thereby enabling him, at least potentially, to generate personal financial gain at the bank's expense. Overall, FINMA finds that there was a serious breach of supervisory law. FINMA has specified measures to improve corporate governance and welcomes the measures already taken by the bank. FINMA will appoint an independent audit agent to monitor the implementation and effectiveness of the measures.

In 2016, FINMA launched investigations into Raiffeisen Switzerland following indications of potential conflicts of interest. In early 2017, FINMA appointed an audit agent to carry out a detailed forensic examination of the bank's corporate governance structures. Based on the results of this probe, FINMA launched proceedings against Raiffeisen in October 2017 and concluded them in June 2018.

The main focus of proceedings was on the bank's holdings in Investnet AG, KMU Capital AG and Investnet Holding AG, which specialise in taking positions in small and medium-sized enterprises. The actions of the former CEO were subject to particular scrutiny due to his role as a minority shareholder in Investnet Holding AG. In addition, FINMA looked into deficiencies in the granting of loans to the former CEO and to individuals with close links to the bank or its holdings; significant overruns in the CEO budget were also scrutinised.

FINMA did not analyse other Raiffeisen Switzerland shareholdings in detail. Holdings in the Aduno Group do not fall within FINMA's supervisory remit. However, the "Investnet case" investigation alone gave FINMA sufficient grounds for reaching conclusions regarding the above-mentioned deficiencies and taking the required steps under supervisory law to prevent any repetition of them.

Shareholding strategy: numerous conflicts of interest, inadequate controls

Under the leadership of its former CEO, Raiffeisen Switzerland had built up a large number of shareholdings. These frequently led to a concentration of roles and conflicts of interest. In a number of its shareholdings, Raiffeisen Switzerland was simultaneously a shareholder, business partner and creditor of companies or their executive bodies, as well as being represented on the board of directors. This exposed Raiffeisen Switzerland to a high level of risk. Shareholdings as such are not problematic from a supervisory perspective, but such concentrations of roles place increased demands on the management and on the monitoring of conflicts of interest.

Former CEO's shareholding in Investnet Holding AG

The Investnet holdings in particular gave rise to a concentration of roles and significant conflicts of interest. Investnet AG, KMU Capital AG and, from 2015 onwards, Investnet Holding AG were majority owned by Raiffeisen Switzerland. In the initial phase, which began in 2012, a consultant to Raiffeisen Switzerland and close associate of the former CEO held an indirect minority stake in the shares of Investnet AG and KMU Capital AG. Raiffeisen Switzerland, with the exception of the former CEO, was unaware of this. In the second phase, beginning in 2015, the companies were restructured and the former CEO also became a minority shareholder by acquiring shares in Investnet Holding AG from his employer, Raiffeisen Switzerland.

Both the former CEO and the consultant in question were involved in the negotiations regarding the restructuring of the group. FINMA's investigation primarily concentrated on the negotiation process and on transactions executed in the context of the restructuring, with a special focus on the role of the former CEO, the role of the board of directors, and the bank's other internal controls.

The former CEO did not adequately disclose to the board of directors his intention to acquire a holding in Investnet Holding AG. Although he, as CEO of the bank, was selling shares in Investnet Holding AG and at the same time, as a private individual, buying the same shares and was therefore involved in a clear conflict of interest, he did not recuse himself, as he should have done under the bank's internal policies. For its part, the board of directors of Raiffeisen Switzerland also failed to investigate the obvious potential conflicts of interest and enforce the internal rules on disclosure and recusal.

The flow of information within the bank relating to the sales process was inadequate. The individuals involved shared information selectively, with the result that decision-makers and key bodies did not have a clear picture of

the overall situation. The board of directors failed to adequately address, discuss and document the decision regarding the sale of the minority stake in Investnet Holding AG to the former CEO. The transaction was dealt with under “Any other business”, with the former CEO making a presentation based on a limited handout, effectively making proper preparation and discussion impossible. Moreover, relevant sections of the minutes were redacted. The board of directors also failed to monitor the subsequent sales process adequately. For example, no written purchasing contract was concluded, and no investigation was conducted into the fairness of the purchase price prior to the sale.

Inadequate risk management when granting loans

Deficiencies were also uncovered in the granting of loans to the former CEO and individuals closely associated with the bank or its shareholdings. Exceptions were made to the bank’s internal lending guidelines, and existing processes and the views of internal control functions were overridden. Contrary to the bank’s policies, a loan to the former CEO for the full financing of his holding in Investnet Holding AG was not approved by the relevant committee of the board of directors. In another case, a substantial unsecured loan, which was granted on non-standard terms and should have been signed off by the board of directors, was approved by the executive board. In this case the bank also failed to identify cluster risks in so far as a member of a governing body of a shareholding and the company in question were not classified as associated counterparties despite their economic interdependence. The bank subsequently also miscalculated the regulatory capital. Overall, the bank’s risk management proved inadequate in these areas.

Inadequate controls on the spending of the former CEO

Supervision of the former CEO was also inadequate in other areas. Over a number of years, the former CEO paid high flat-rate fees to the consultant with whom he was closely associated, sometimes substantially exceeding the budget assigned to him as CEO. The board of directors, although aware of this overspending, never queried it. Moreover, even though some of the amounts involved were substantial, the board did not know what they were being used for.

Serious shortcomings in corporate governance

The board of directors of Raiffeisen Switzerland failed to adequately perform its function as the body responsible for overall managing, supervising and controlling the bank, particularly in the period from 2012 to 2015. The board neglected its duty to oversee the CEO by failing to enforce compliance with internal regulations. There was, for example, no disclosure or monitoring of the CEO’s personal shareholdings from 2012 onwards. As a result, the

board of directors enabled the former CEO, at least potentially, to make personal financial gains at the expense of the bank. In connection with the granting of loans, insufficient compliance with internal regulations caused the bank to take risky financial positions vis-à-vis external related parties. As regards the sale of the bank's stake in Investnet Holding AG to the former CEO, the board failed to recognise the former CEO's conflict of interest and entered into a transaction involving substantial reputational risks, thereby breaching supervisory law and its own conduct of business regulations in relation to conflicts of interest. In their totality, these breaches and failures to act constitute a serious violation of supervisory law.

Raiffeisen takes appropriate action

In the past two years, Raiffeisen Switzerland has taken a range of measures on its own initiative. FINMA is of the opinion that these measures, if rigorously implemented, will enhance the bank's corporate governance and its handling of conflicts of interest. The bank has embarked on an unbundling strategy with the aim of reducing high-risk role concentrations and conflicts of interest. In addition, the bank has announced or already made changes to the personnel of the board of directors. Raiffeisen Switzerland has also commissioned an internal investigation of relevant shareholdings and intends to act on the results of this investigation by the end of 2018.

FINMA orders further action

FINMA has a range of instruments at its disposal for restoring compliance with the law. It has decided, for example, that the board of directors of Raiffeisen Switzerland needs fresh blood and must strengthen its professional expertise. The bank must ensure that at least two members of the board have experience of the banking sector in keeping with the size of the institution. In addition, at least one member must have recognised compliance experience appropriate to the institution's circumstances. Members of the audit and risk committees, for their part, must hold appropriate qualifications. FINMA will appoint an audit agent to assess the appropriateness, implementation and effectiveness of the FINMA-imposed measures and of the action taken by Raiffeisen Switzerland itself to improve corporate governance and unbundle its shareholding structure. Raiffeisen Switzerland is also required to examine in detail the pros and cons of converting Raiffeisen Switzerland into a limited company, since a company's legal form and group structure have a significant impact on corporate governance requirements.

Action against private individuals

In 2017, FINMA launched proceedings against the former CEO of Raiffeisen Switzerland, before dismissing them as obsolete in December 2017. As the former CEO has publicly undertaken not to assume an executive management position in the financial sector at any time in the future, FINMA could not have achieved anything more by continuing with the proceedings and, for example, imposing an industry ban. Continuing with the proceedings would have been no more than a symbolic gesture.

The public prosecutor of Canton Zurich has taken up the case and has benefited from the work that FINMA has already done on it. The criminal proceedings launched by the prosecuting authorities and FINMA's two supervisory proceedings are likely to produce the best outcome in this case.

FINMA will delay decisions on whether to launch further proceedings against individuals in the context of this case until the results of the bank's internal investigation become available. Thus far, FINMA has no evidence that would justify launching enforcement proceedings against current officers of Raiffeisen Switzerland.