

LA GOVERNANCE DELLE BANCHE
Composizione e Funzionamento del Board
quali fattori di successo per accrescere il valore aziendale



Intervento di Maurizio Panetti e Cinzia Donalizio

21 gennaio 2016

GA Governance
Advisory

Perform through governance

Agenda

- Introduzione
- La Corporate Governance delle Banche: un tema critico
- Contenuti di composizione e funzionamento dei Consigli
 - ✓ La composizione quali-quantitativa
 - ✓ Il funzionamento del Consiglio
- Conclusioni

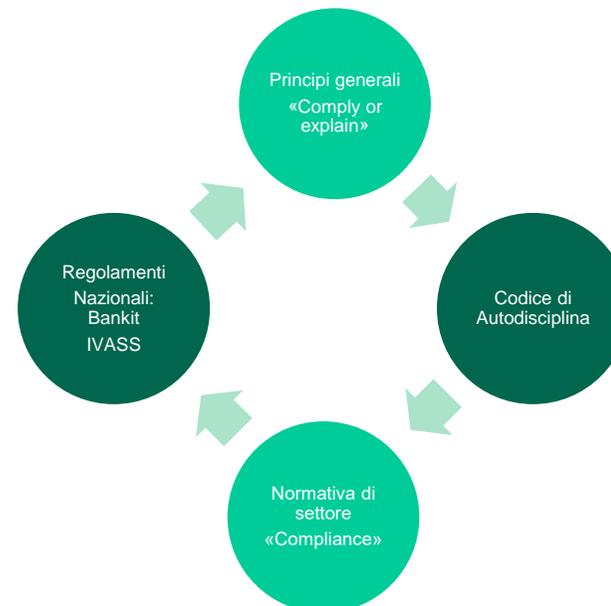
La Corporate Governance e la sua evoluzione

- L'OECD nel 1999 pubblica i "Principles of Corporate Governance" che rimane il riferimento più autorevole a livello mondiale.



- Insieme di strumenti, metodi, assetti organizzativi, nonché il quadro normativo, sulla base dei quali l'impresa determina e persegue i propri obiettivi, governa il complesso delle relazioni tra il management della società, il consiglio di amministrazione, gli azionisti e gli altri "stakeholder" e, infine, monitora le proprie performance.

- L'intervento normativo nel settore finanziario ha sviluppato un interessante effetto «loop» con un fenomeno di «cross fertilization» fra sistemi normativi e regolamentazioni di settore:
 - ✓ Codice di Autodisciplina
 - ✓ Normativa IVASS



La Corporate Governance delle Banche: le ragioni della svolta

- Il motore di tale evoluzione è la diffusa convinzione che pratiche efficienti di corporate governance contribuiscano ad aumentare l'affidabilità, la trasparenza e l'integrità dei fatti aziendali, traducendosi in un maggior valore aziendale, in un minor costo del capitale e in una superiore competitività dell'impresa sui mercati:
 - ✓ qualità del governo societario quale fattore determinante per la stabilità, l'efficienza e la competitività dell'intero sistema.
- Ragioni "strutturali e contingenti" richiedono oggi alle banche di guardare con sempre maggiore attenzione al tema della qualità della corporate governance.

Ragioni strutturali	Ragioni contingenti
<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione degli organismi internazionali (OECD, EBA, FSB, FMI), nazionali (Bdl) ; • Attenzione del mercato (investitori istituzionali e agenzie di rating; • Evoluzione del sistema bancario (maggiore peso delle banche nell'economia, dimensione, integrazione internazionale, concentrazione). 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidenze della crisi: la corporate governance è il necessario completamento alla regolamentazione "quantitativa": qualsiasi regola di capitale, leva finanziaria, liquidità, etc. è insufficiente se il governo societario è inefficiente (focus sull'efficienza); • Lacune emerse da analisi/ispezioni (<i>source Bdl</i>) : <ul style="list-style-type: none"> ✓ scarsa capacità del C.d.A. nel definire gli indirizzi strategici e verificarne l'attuazione ✓ presenza di figure egemoni nel processo decisionale (presidente o AD/DG) ✓ scarsa chiarezza delle deleghe ✓ limitata dialettica interna al board, dovuta anche a skills non sufficienti ✓ scarsa consapevolezza del ruolo e responsabilità degli amministratori ✓ autovalutazione solo formale (scarto elevato).

La composizione e il funzionamento del Consiglio nelle Banche

- L'evoluzione normativa, a partire dal Codice di Autodisciplina per arrivare ai regolamenti specifici di Banca d'Italia per le istituzioni finanziarie, converge verso una comune visione di efficienza ed efficacia del governo societario per innalzare la "qualità" della governance attraverso interventi su:
 - ✓ composizione degli organi
 - ✓ funzionamento degli organi.
- **Composizione:** elementi quali-quantitativi che caratterizzano il Consiglio in generale ed i Consiglieri in particolare.

Componenti	Aree d'impatto	Effetti sul valore
Quantitativa		
	Consiglio	M
	Indipendenti	A
	Comitati	B
Qualitativa		
	Competenze	A
	Indipendenza	M
	Tempo dedicato	A

Composizione: competenze

- Il Consiglio di Amministrazione è il più importante organo di Corporate Governance poiché ad esso è demandato lo svolgimento di tre ruoli di cruciale importanza:
 - ✓ indirizzare e contribuire alla formulazione del processo decisionale strategico;
 - ✓ salvaguardare l'interesse degli azionisti e, presidiare il contemperamento dell'interesse di tutti gli stakeholder;
 - ✓ svolgere un ruolo di legittimazione e di gestione della relazione tra l'impresa e l'ambiente circostante.

Tecniche di base	<ul style="list-style-type: none"> • Business bancario • Dinamiche del sistema economico-finanziario • Regolamentazione bancaria e finanziaria • Metodologia dei controlli interni e gestione e controllo dei rischi
Oggettive	<ul style="list-style-type: none"> • Esperienza internazionale • Diversità esperienza, genere, età, ... • Contenuti manageriali • Contenuti funzionali
Soggettive	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze esecutive (decision making) • Competenze relazionali • Competenze dialettiche e di challenging •

Funzionamento del Consiglio

- **Funzionamento:** insieme delle regole, processi e prassi che assicurano efficienza ed efficacia al processo decisionale.

Componenti	Aree d'impatto
Funzionali	
	Riunioni
	Documentazione
	Comitati
	Deleghe

Componenti	Aree d'impatto
Informazioni	
	Circolarità interna delle informazioni
	Qualità dei dati
	Comunicazione esterna

Componenti	Aree d'impatto
Controlli e «sicurezza»	
	Autovalutazione
	Peer review
	Piani di successione

- **Fonti per le verifiche:** Statuto, Relazione di Corporate Governance, Regolamenti CdA, Regolamenti dei Comitati, Regolamento sui flussi informativi, Regolamento sull'autovalutazione....

Funzionamento del Consiglio: il ruolo del Presidente

- Nell'attuale scenario normativo è responsabilità del Presidente del CdA farsi garante del corretto ed efficace funzionamento del consiglio.
- Secondo le best practices internazionali e le recenti disposizioni di Banca d'Italia, il Presidente deve avere un ruolo di garanzia, "super partes" verso tutti gli stakeholder, anche mediante la rappresentanza dell'azienda, la "sapiente" gestione del lavoro consiliare ed il bilanciamento del potere del CEO.
- In tal senso viene previsto un suo ruolo "Non Esecutivo", cioè privo di specifiche deleghe e concentrato sulla "regia" del Consiglio e sull'efficace svolgimento del processo decisionale.
- Il Presidente del CdA riveste pertanto un ruolo di primo piano nell'indirizzare il disegno della struttura e dei processi di alcuni momenti chiave delle attività consiliari:
 - ✓ svolgimento e contenuti dell'autovalutazione
 - ✓ definizione del modello di composizione quali-quantitativa ottimale del Consiglio, in linea con i migliori benchmark internazionali di settore ed adeguato agli obiettivi strategici della banca,
 - ✓ definizione del piano di successione
 - ✓ gestione del funzionamento degli organi.

Diventa fondamentale muoversi oltre la compliance

- I principi di analisi tradizionali sono spesso generici e mirano a:
 - ✓ Applicare criteri generali, indipendenti dal tipo di società o di industria d'appartenenza
 - ✓ Valutare solo la “compliance” piuttosto che misurare anche l'efficacia dei processi
 - ✓ Focalizzarsi sulla composizione del Board invece di vagliare il suo impatto su business e strategie
 - ✓ Sviluppare un'analisi “superficiale”, legata ad un mero esercizio di risposte tipo “multiple choice”
 - ✓ Minimizzare le dinamiche tra Board e Management.
- Muoversi oltre la “compliance” è il tema centrale dell'approccio al funzionamento dei Consigli:
 - ✓ Confrontarsi con le strategie di business, le performance individuali e le necessità di leadership
 - ✓ Confrontarsi con temi «delicati» quali i contenuti di leadership e l'allineamento generale ed individuale agli obiettivi societari
 - ✓ Focalizzare i temi più importanti in materia di conflitti e rischi che impattano il business o creano particolari tensioni nel Board
 - ✓ Cogliere le reali problematiche che impattano il business e/o l'efficacia e l'efficienza del Board.

La “compliance” è necessaria, ma non sufficiente, a garantire il buon funzionamento dei Consigli. Si deve passare da processi e metodi compliance-driven a modelli business-driven e stakeholder-driven.

Conclusioni

- Processo appena iniziato che si presenta con un orizzonte temporale sicuramente ampio, ma con una serie di accelerazioni che riguardano le problematiche delle competenze e dell'efficienza:
 - ✓ focus da parte della BCE sui temi della partecipazione consapevole alle scelte strategiche che implica competenze specifiche, partecipazione costruttiva, dialettica;
 - ✓ attenzione alla formazione come momento di ampliamento e di condivisione delle problematiche più complesse;
 - ✓ responsabilizzazione dei Consigli sul livello di efficienza ed efficacia da raggiungere attraverso processi di autovalutazione più profondi e trasparenti, appraisal delle performance individuali e attenzione ai processi di nomina e successione.
- Saranno sicuramente affrontati i temi delle remunerazione e dell'indipendenza, a fronte di responsabilità e sanzioni che sottolineano la necessità di competenze professionali, anche a seguito dell'elevata attenzione a conflitti d'interesse ed alla normativa sull'interlocking.
- Come al solito sarà il mercato (azionisti ed investitori) a guidare verso comportamenti virtuosi:
 - ✓ nella prosecuzione della nostra chiacchierata Livio Raimondi ci introdurrà alle attuali aspettative degli investitori istituzionali in tema di governance.

Slides di back up

Funzionamento del Consiglio: migliorare efficienza ed efficacia

- Al fine di migliorare l'operatività del CdA delle Banche, la normativa Banca di Italia (Bdl cir. 285 agg. 2014) precisa che è richiesto al CdA :
 - ✓ l'Individuazione e formalizzazione di prassi operative (procedure di convocazione, periodicità delle riunioni, partecipazione) che assicurino effettività e tempestività all'azione degli organi e dei loro comitati;
 - ✓ la circolazione corretta di informazioni tra gli organi sociali e all'interno degli stessi come condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli;
 - ✓ la cura nello strutturare forme di comunicazione e di scambio di informazioni complete, tempestive e accurate tra gli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo, in relazione alle competenze di ciascuno di essi, nonché all'interno di ciascun organo.
- In particolare, le prassi attuali dimostrano che è importante porre l'attenzione su:
 - ✓ informativa pre consiliare: l'effettiva tempestività dell'informativa pre-consiliare rappresenta un fondamentale presupposto per l'adempimento da parte dei singoli amministratori dell'obbligo di agire in modo informato nonché per un efficace funzionamento del board;
 - ✓ cadenza e durata delle riunioni consiliari;
 - ✓ la partecipazione alle riunioni del consiglio;
 - ✓ la partecipazione effettiva dei dirigenti alla riunioni del consiglio.

Funzionamento degli organi: la board evaluation

- La board evaluation ha generalmente a oggetto il funzionamento, la composizione e la dimensione del consiglio di amministrazione e dei comitati consiliari.
- Tale processo nasce con l'obiettivo di stimolare i consiglieri stessi a individuare una serie di vettori su cui muoversi per migliorare la qualità della governance:
 - ✓ In Italia è attualmente previsto dal Codice di Autodisciplina per le società quotate e dalla normativa Banca d'Italia per le società finanziarie, siano esse quotate o meno;
 - ✓ strumento che consente di identificare le aree di eccellenza del Consiglio di amministrazione e dei relativi comitati, che devono quindi essere consolidate, e le aree di criticità per le quali è importante mettere in atto azioni di miglioramento.
- Un efficace processo di autovalutazione porta con sé numerosi vantaggi quali una chiara definizione dei ruoli e delle aspettative, una maggiore trasparenza delle informazioni, un miglioramento del rapporto emittenti-investitori e una maggiore fiducia da parte degli stakeholder.
- Bdl richiede che il processo di Autovalutazione, sia formalizzato in un regolamento interno sia per il Consiglio di Amministrazione sia per il Collegio Sindacale; è stata confermata la cadenza almeno annuale e suggerito un approccio modulare adottando nel corso del triennio del mandato modalità differenziate, al fine di poter adattare la valutazione alla specifica fase del mandato in cui si trova il Consiglio ed approfondire le diverse aree di interesse.

Funzionamento degli organi: i piani di successione

- La definizione di piani di successione è volta ad assicurare l'ordinata successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo al fine di garantire la continuità aziendale ed evitare ricadute economiche o reputazionali:
 - ✓ permette una gestione trasparente e sostenibile nel medio-lungo termine e di affrontare in modo razionale eventuali improvvisi vuoti gestionali garantendo stabilità e continuità della gestione.
- Attualmente le banche non mostrano ancora come loro priorità la realizzazione di piani di successione per l'amministratore delegato e tutte le figure apicali diversamente dall'estero:
 - ✓ L'indagine Assonime 2015 rileva che solo il 29% delle società del FTSE MIB e il 33% delle finanziarie dichiarava di aver predisposto un piano di successione.
- Per Banca di Italia almeno le banche di maggiori dimensioni sono tenute a formalizzare "piani volti ad assicurare l'ordinata successione nelle posizioni di vertice dell'esecutivo".
 - ✓ si tratta di un passo molto importante per responsabilizzare i Consigli di Amministrazione;
 - ✓ successione degli esecutivi per garantire la continuità aziendale ed evitare possibili ricadute, anche reputazionali, sulla banca, valorizzando contempo, i manager interni.