



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA



Dipartimento di Economia
Marco Biagi

Un decennio di regole finanziarie anticrisi
Come la gestione bancaria ha risposto alle domande dell'economia
Modena – 1 marzo 2019

Il Board tra vincoli regolamentari e vincolo della creazione di valore

Cesare Bioni - Riccardo Ferretti

Università di Modena e Reggio Emilia
DEMB - Dipartimento di Economia Marco Biagi
DCE - Dipartimento di Comunicazione ed Economia
CEFIN - Centro Studi Banca e Finanza

Board: regole di governance

- È cresciuta l'importanza assegnata ai temi di governance: molte istituzioni sono intervenute nel tempo
- Le regole legano l'efficacia e l'efficienza del Board alla qualità dei componenti e alla sua composizione in termini di diversità delle competenze e delle esperienze
- Non è detto che la pluralità di punti di vista qualificati accresca necessariamente il livello di challenge nei confronti del top management (asimmetrie informative)
- Le tematiche regolamentari e il loro maggiore grado di complessità
 - richiedono competenze, anche tecniche, prima non strettamente necessarie
 - assorbono tempo crescente
 - generano il rischio che si dedichi sempre meno tempo e minore attenzione alle questioni strategiche e allo sviluppo dell'impresa in un periodo di grandi cambiamenti (nuove tecnologie, nuovi rischi)

Board: complessità dell'attività

- L'attività del Board è oggi più complessa: la persistente crisi, le condizioni di scenario più complesse, l'instabilità dei mercati, la pressione della regolamentazione e dei controlli rendono il raggiungimento degli obiettivi più sfidante
- Le informazioni fornite al Board sono molto più numerose rispetto al passato. L'impegno di tempo richiesto ai membri del Board è significativamente aumentato
- Maggiore importanza può essere assegnata ai Comitati per il ruolo di analisi e di sostegno alle decisioni del Board. Necessità di un adeguato report in sede di riunione del Board
- Un'attività di coordinamento tra il Presidente del Board e i Presidenti dei Comitati può essere di grande utilità
- La qualità e la preparazione dei membri del Board sono comunque decisive. Off-site meetings e programmi di induction sono di aiuto
- Altrettanto importante è garantire la qualità del management nel tempo con adeguati piani di successione

Board: performance

- In assenza di specifici indicatori diretti a misurare la performance del Board, dovrebbe venire in soccorso il processo di autovalutazione annuale. La sua efficacia è peraltro dubbia:
 - ampia discrezionalità nella definizione dei contenuti e nelle modalità di raccolta delle opinioni
 - confidenzialità, scarsa trasparenza,
 - non risponde alle esigenze degli azionisti
- Negli ultimi tempi i Board di alcune banche italiane, con la motivazione di pervenire ad una composizione ottimale del Board, hanno scelto di seguire la via della presentazione in assemblea di una propria lista di amministratori
- Questa via è vantaggiosa, in particolare, quando si è in presenza di un azionariato molto frammentato, il che rende più difficile pervenire ad una composizione del Board con le caratteristiche richieste. Vi è però il rischio di autoreferenzialità e di perpetuazione nel tempo del Board

Board e azionisti

- L'azionariato delle banche sta cambiando:
 - hanno perso quota gli azionisti storici
 - si sono avvicinati azionisti provenienti dal mercato, di natura diversa tra loro e quindi con obiettivi diversi: performance immediata della banca, occasioni di guadagno che si possono presentare, creazione di valore nel lungo termine
- Gli azionisti provenienti dal mercato, in particolare, richiedono che i drivers attraverso cui tale creazione di valore viene perseguita siano esplicitati, possibilmente discussi in modo trasparente e adeguatamente misurati
- Tutti gli azionisti, a qualsiasi categoria appartengano, premono perché si affermino regole di governance che garantiscano che i loro interessi siano tenuti in debito conto e sia possibile un'interazione tra essi e il Board
- Si sono affermate posizioni politiche che tendono a garantire maggiormente i diritti degli azionisti; si pensi ad esempio al varo della Direttiva sui diritti degli azionisti (SRD)

Board e azionisti

- La solvibilità delle singole banche e la resilienza dell'intero sistema richiedono non solo il rispetto delle regole ma anche il perseguimento di una redditività adeguata e sostenibile su cui molto può incidere l'engagement degli azionisti, che trova nella SRD II un pieno riconoscimento normativo
- La SRD II stimola investitori istituzionali e asset manager ad essere parte essenziale del modello di governo societario delle società quotate
- Gli stimoli sul Board sono tanto più efficaci quanto maggiore è l'impegno nel monitoraggio della gestione e nel dialogo con i vertici aziendali
- In capo ad essi, e ai consulenti in materia di voto, vengono posti obblighi di trasparenza sulla loro politica di impegno e riguardo alla gestione degli attuali e potenziali conflitti di interesse
- Il dialogo crescente fra Board e investitori professionali pone in capo agli amministratori e al top management la necessità di sviluppare strutture organizzative, procedure e politiche di comunicazione diverse dai modelli classici di investor relation, anche per garantire il rispetto del framework regolatorio (azione di concerto e disciplina degli abusi di mercato)

Board e azionisti

- Un ruolo importante è giocato dai codici di autodisciplina (codici di corporate governance e di stewardship) che individuano le best practices per una relazione fruttuosa e rispettosa del framework regolatorio
- È indubbio che stiano crescendo l'engagement e altre forme di attivismo verso le società partecipate. Le modifiche nella composizione dell'azionariato a favore di asset manager e l'insoddisfacente redditività rendono le banche italiane oggetto di attenzione tanto dell'attivismo reattivo, quanto di quello più speculativo, con una certa preoccupazione da parte dei vertici aziendali
- L'acquisizione di prospettive strategiche dall'esterno favorisce lo sviluppo di un'effettiva discussione interna al Board e relazioni più trasparenti coi manager da cui fondamentalmente dipende il flusso informativo
- È importante che gli azionisti sappiano che la banca ha definito una policy per l'engagement e possibilmente ne conoscano i contenuti

Board e ESG

- Hanno sempre più rilevanza le aspettative e le valutazioni degli azionisti e degli stakeholders, che mostrano una sempre maggiore attenzione verso i fattori ambientali, sociali e di governance (c.d. ESG), poiché li considerano importanti nel determinare la sostenibilità dei risultati nel lungo periodo
- Emergono, quindi, per le banche nuovi rischi collegati a tali fattori. La definizione di specifiche policies interne e la creazione di strutture dedicate all'identificazione e al monitoraggio di questi rischi è di grande utilità ai fini del completamento del quadro dei rischi cui la banca è esposta
- I valori che la banca assume come guida nella propria attività devono essere esplicitati e fatti propri da Board e management, devono trovare attuazione nelle scelte e nei comportamenti e devono poter essere verificati all'esterno
- Fare della sostenibilità un fattore rilevante nelle scelte strategiche delle banche determina un mutamento dal punto di vista della governance, delle scelte organizzative e degli investimenti

Board ed etica

- Riguardo all'etica, la maggior parte delle banche ha varato nel tempo codici di comportamento, con l'obiettivo di garantire che la banca goda di una buona reputazione
- Al Board spetta di identificare i valori chiave
 - il top management deve essere disponibile a farli propri dando dimostrazione, attraverso l'esempio, che essi costituiscono una guida nei comportamenti
 - I dipendenti devono poter verificare che comportamenti quotidiani in linea con tali valori sono apprezzati e trovano conferma nelle politiche di remunerazione
- Al Board spetta definire una lista di priorità, individuare le modalità attraverso cui affrontarli, verificare nel tempo i progressi compiuti e la loro coerenza con le scelte effettuate
- La costruzione di un'appropriata analisi di materialità, attraverso la raccolta di dati all'interno e all'esterno della banca è di aiuto nella definizione delle aree di interesse, delle priorità, dei rischi e delle opportunità
- Anche le autorità di vigilanza hanno accresciuto l'attenzione sui temi etici e di sostenibilità

Board e rendicontazione

- Il mutato quadro dei rapporti con gli investitori assegna un ruolo più importante all'informazione sia di natura finanziaria che non finanziaria, a cui il Board deve dedicare maggiore attenzione rispetto al passato
- Informazioni meno “di rito”, affidabili e sempre più analitiche dalle quali si possano cogliere le posizioni che il Board ha assunto e intende assumere per il raggiungimento di una sostenibile creazione di valore nel lungo periodo
- L'analisi di materialità è lo strumento per identificare le informazioni rilevanti da includere nella rendicontazione e la qualità dei risultati è funzione del livello di coinvolgimento degli stakeholders; inoltre essa è di grande utilità in ottica strategica perché facilita l'individuazione dei rischi e delle opportunità in campo ESG e contribuisce a stabilire condizioni di fiducia tra questi e il Board
- La maggiore trasparenza è un passaggio fondamentale verso relazioni più aperte nei confronti degli azionisti, degli stakeholders e, più in generale, del mercato

Grazie per l'attenzione

cesare.bisoni@unimore.it
riccardo.ferretti@unimore.it