

## Come si valuta una buona governance? Il modello teorico ottimo, la composizione e l'autovalutazione del board

*Evaluating governance: optimal structure, composition and board self-evaluation*

**Guido Cutillo**, Direttore Osservatorio Eccg Luiss B.S., Partner E.Y. | **Fausto Orlando**, Senior Advisor su temi di Executive Compensation e Corporate Governance

### Keywords

Governance, board, autovalutazione, regolamentazione

### Jel codes

G28, G34, G21

**Assetti organizzativi e di governo societario efficaci sono un prerequisito per realizzare gli indirizzi strategici e gli obiettivi di tutte le imprese. Studi di differenti autorità e di analisti concordano sul fatto che la qualità del governo societario sia requisito imprescindibile per assicurare una gestione sana e prudente delle società; per le banche tali assetti assumono particolare rilievo per le caratteristiche stesse dell'attività creditizia e il suo intrinseco legame con la gestione del rischio. In tale contesto si inserisce la proposta di un percorso di analisi, che passa per la definizione del modello teorico ottimo e per la composizione quali/quantitativa del board e arriva alla autovalutazione del board e delle funzioni chiave, con l'obiettivo di verificare la qualità della governance delle imprese.**

*This paper outlines an analysis model to define the optimal structure of the board in terms of composition, size and skills, in order to verify the quality of corporate governance.*

### 1. Riferimenti normativi<sup>1</sup>

Senza andare troppo indietro nel tempo organismi quale la Banca dei Regolamenti Internazionali, il Parlamento e il Consiglio europeo si sono occupati dei temi della corporate governance raccomandando alle imprese di effettuare periodicamente la board evaluation<sup>2</sup>. La valutazione deve comprendere la qualità e la tempestività delle informazioni ricevute, nonché le risposte del management alle richieste di chiarimento, e deve approfondire, in particolare, il ruolo svolto dal Presidente.

Nel 2012 sia l'Eba che la Banca d'Italia sono intervenute con propri documenti<sup>3</sup> in tema di corporate governance; tra gli aspetti innovativi del documento Eba si segnala l'am-

pliamento del perimetro di analisi alle figure chiave dell'impresa e la declinazione dei criteri di reputazione, esperienza e governance che devono essere in possesso dei vertici delle imprese finanziarie. Nella nota della Banca d'Italia è posta l'enfasi sull'attività di controllo e di gestione dei rischi e sulla funzionalità degli organi societari e si sollecitano i board delle banche a effettuare l'attività di autovalutazione. Il documento «Il sistema dei controlli interni» (del luglio 2013) della Banca d'Italia, anche se non tratta direttamente temi di governance, riveste un ruolo molto importante in quanto declina le competenze e le responsabilità in tema di rischi che ricadono sul board e sulle funzioni di controllo<sup>4</sup>. Ancora più rilevante ai nostri fini è il documento di recepimento della Crd IV «Disposizioni di vigilanza in materia di

<sup>1</sup> Alla fine dell'articolo si propone un elenco essenziale di provvedimenti normativi.

<sup>2</sup> «This includes assessing its membership, organisation and operation as a group, the competence and effectiveness of each board member and of the board committees, and how well the board has performed against any performance objectives set», Eu (2011).

<sup>3</sup> Eba (novembre 2012); Banca d'Italia (gennaio 2012).

<sup>4</sup> La Banca d'Italia, declinando le competenze dell'Organo con funzione di supervisione strategica, usa verbi quali: definisce, approva, assicura, verifica, esamina, vigila; per l'Organo con funzione di gestione usa verbi quali: definisce, assicura; per l'Organo con funzione di controllo (il Collegio sindacale, il Consiglio di sorveglianza o il Comitato per il controllo sulla gestione) usa il verbo vigilare (sulla Conformità alle norme, sul Controllo rischi e sulla Revisione interna).

organizzazione e governo societario delle banche». Nel documento si riprendono temi già affrontati dalla Banca d'Italia in questi ultimi anni quali la composizione e il funzionamento degli organi sociali, la loro autovalutazione, il ruolo del presidente e dei comitati. Eppure il documento non è privo di novità rilevanti, che spesso vanno nella direzione più volte sostenuta, quali, *inter alia*, la necessità di meglio perimetrare il ruolo del Presidente, il richiamo sulle competenze necessarie all'interno degli organismi, la ricerca di una loro dimensione ottimale e non pletorica, l'opportunità di utilizzare il board assessment non come mero adempimento burocratico ma come importante occasione di crescita e di miglioramento. La Banca nel documento si spinge addirittura oltre fornendo prescrizioni in merito ai compensi del Presidente e/o al numero di consiglieri oltre il quale è necessario fornire opportune giustificazioni, adottando un approccio dirigista forse non sempre condivisibile ma evidentemente frutto della volontà di incidere realmente e sostanzialmente sulla governance delle banche.

Per ultimo si cita il Comitato per la corporate governance di Borsa Italiana che nel suo rapporto, pubblicato a dicembre 2013, ha scelto la board evaluation come tema di approfondimento; a parere del Comitato il mercato finanziario italiano si sta portando al passo con altri Paesi europei nell'uso di uno 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.

## 2. Le analisi della Banca d'Italia

Dopo la prima applicazione da parte delle banche italiane delle autovalutazioni dei board diversi esponenti del direttorio della Banca d'Italia, in più occasioni, hanno segnalato gli aspetti di criticità emersi dalle analisi dei documenti predisposti dalle banche<sup>5</sup>. I board hanno dimostrato di avere un'insufficiente consapevolezza dell'esposizione al rischio effettivamente assunta, soprattutto verso i prodotti più complessi e, in un contesto privo di adeguati controlli, si sono

verificati fenomeni di «cattura» del board da parte del Ceo che ostacolano un adeguato controllo del management.

L'assetto organizzativo delle banche incide sulla propensione dei manager a intraprendere attività eccessivamente rischiose. Assetti di governo pletorici ed eccessivamente articolati, che devono essere semplificati, incidono negativamente sui costi e sulle capacità decisionali.

La Banca d'Italia, inoltre, segnala che la qualità della governance non può essere valutata solo sulla base del disegno formale della struttura (l'organigramma, lo statuto, i regolamenti interni, ecc.) ma che al di là del modello teorico contano i comportamenti, il modo in cui le persone interagiscono tra loro e i valori che esse esprimono; sono necessari competenza, equilibrio e visione prospettica.

A fronte delle criticità individuate gli esponenti della Banca d'Italia hanno chiesto alle banche di:

1. rafforzare, in linea con gli indirizzi internazionali, il processo di autovalutazione del board, con riferimento alla sua composizione quali-quantitativa nonché all'effettiva funzionalità dell'organo (flussi informativi; grado di partecipazione; effettività dell'azione);
2. adottare un percorso trasparente per garantire che il processo di nomina conduca alla composizione ottimale del board;
3. costituire board dotati delle competenze e dell'autorevolezza necessarie a definire il profilo di rischio adatto all'intermediario e a monitorare efficacemente l'azione del management.

Si tratta di realizzare e affinare meccanismi capaci di selezionare una classe di amministratori integri, professionalmente attrezzati, cauti ma aperti al nuovo, dotati di spirito critico e quindi in grado di porre ai manager incaricati della gestione operativa della banca le domande giuste e soprattutto di pretendere che a esse siano date risposte convincenti, senza accontentarsi di generici riferimenti alle prassi, alle tendenze del mercato, alle convenzioni prevalenti.

La Banca d'Italia segnala anche i passi da compiere nel futuro prossimo:

- il calo di redditività impone, tra l'altro, la razionalizzazione degli assetti societari nei gruppi nonché il contenimento

<sup>5</sup> Si segnala, inoltre, lo studio della Banca d'Italia del novembre 2013.

della numerosità dei componenti degli organi. Gli assetti di governance devono favorire e non ostacolare questi processi;

- è necessario che il board definisca le strategie e il risk appetite della banca e svolga un esame attento della situazione di rischio, delle dinamiche patrimoniali. Il core business del Cda deve essere ben chiaro e l'agenda delle riunioni deve riflettere queste priorità. Sono indispensabili adeguate professionalità individuali, ma anche un mix di conoscenze e competenze. La diversità, anche in termini di età e genere, è un valore aggiunto. Non può però essere motivo per dilatare il consiglio: l'esperienza dimostra che oltre certe dimensioni l'efficacia dell'azione si riduce;
- il presidente del Cda, la cui funzione è cruciale per il successo, deve sapere interpretare bene il suo ruolo di garanzia e soprattutto farsi carico di favorire l'effettiva dialettica nel board, il suo efficace funzionamento, l'apporto fattivo di tutti i consiglieri;
- l'interlocuzione con la funzione di risk management e lo standing di quest'ultima sono necessari per il presidio dei rischi;
- l'organo di controllo deve essere più proattivo nella sua azione, anche di prevenzione di anomalie, disfunzioni e irregolarità; esso si pone al vertice dell'intero sistema dei controlli interni e deve garantirne l'efficacia; è un importante interlocutore per la Vigilanza;
- i membri dei Consigli di amministrazione e gli alti dirigenti devono avere una profonda comprensione della struttura operativa d'insieme e dei rischi della banca;
- l'autovalutazione del board è uno strumento utile – in primo luogo alla banca – per accendere il faro su gran parte di questi aspetti.

**Le competenze richieste dall'Eba.** Nel documento di novembre 2012 l'Eba<sup>6</sup> formalizza tre categorie di criteri: reputazione, esperienza e governance, che devono essere patrimonio dei componenti dei board o di coloro che si candidano a ricoprire un ruolo di amministratore in banca. Nello stesso documento si afferma che devono essere sottoposti a verifica la capacità decisionale, la visione strate-

gica, la comprensione della rischiosità, la capacità di leadership, l'indipendenza di giudizio, il potere persuasivo, l'abilità e la disponibilità a impegnarsi nell'apprendere e nello sviluppo personale.

Nella categoria delle esperienze dei componenti del board è necessario verificare preventivamente:

- titoli di studio. Nell'area banking e finance, economia, legge, amministrazione, regolamentazione finanziaria, metodi quantitativi;
- teoria e pratica. Mercati finanziari, struttura e requisiti regolatori, pianificazione strategica e operativa e loro risultati, risk management, capacità di valutare l'efficacia dei regolamenti, di creare una governance efficace, di vigilare e controllare, interpretare le informazioni finanziarie, identificare i punti chiave e le misure e i controlli appropriati;
- esperienze professionali. Lunghezza del servizio, natura e complessità del business, complessità del gruppo e numerosità dei dipendenti.

Grande attenzione è posta anche ai possibili conflitti di interesse; è necessario, quindi, valutare le relazioni personali, professionali ed economiche con altri membri del board e quelle con azionisti di controllo e rilevanti.

I criteri Eba per assumere la responsabilità di gestire o sorvegliare una banca sono talmente particolareggiati e stringenti che dovrebbero far riflettere coloro che si candidano a ricoprire un ruolo di responsabilità in una istituzione finanziaria.

**Il modello di analisi proposto.** Nella figura 1 è esposto il modello di analisi che si presenta in questo articolo; alla luce delle previsioni normative, degli indirizzi strategici e degli obiettivi dell'impresa finanziaria può essere definito il cosiddetto Modello Teorico Ottimo, cioè la struttura del board in termini di composizione, dimensione e competenze che consentirebbe – in linea teorica – di perseguire al meglio i risultati attesi.

Il Modello Teorico Ottimo dovrebbe aiutare le imprese a rispondere a domande del tipo: alla luce delle previsioni normative e degli indirizzi strategici dell'impresa qual è il numero ottimale di consiglieri? Quali sono le competenze, manageriali e tecniche, necessarie a raggiungere gli obiet-

<sup>6</sup> Eba (2012), novembre.

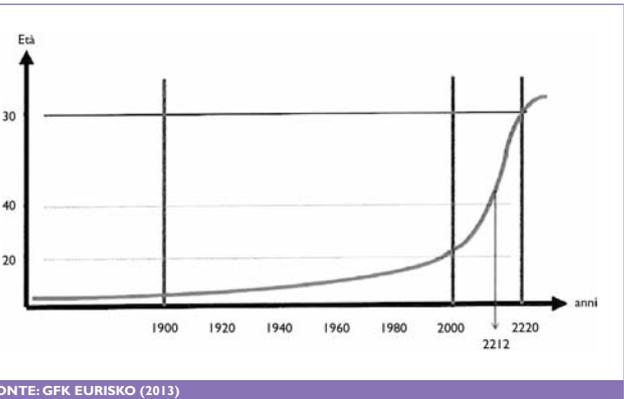
tivi? Qual è la composizione ottimale per genere e competenze?<sup>7</sup>

Nelle fasi di grande cambiamento alcune competenze possono assumere una maggiore importanza; nella fase attuale, per esempio la capacità di saper impostare una strategia, di immaginare il futuro della nostra impresa bancaria può fare la differenza rispetto ad altre. Si pensi per esempio all'evento rappresentato nella figura 2: in Italia nei prossimi 7 anni la percentuale di persone di oltre 14 anni che avranno almeno un diploma di scuola media superiore passerà da poco più del 40% a oltre l'80%; fino all'inizio del nuovo millennio questa percentuale era inferiore al 20%.

Saper immaginare gli effetti di una tale rivoluzione sia sulle risorse della propria banca che sulla clientela permetterebbe di indirizzare per il meglio gli investimenti in infrastrutture tecnologiche e logistiche (quali e quanti investimenti nell'home banking, quanti e quali sportelli); consentirebbe di gestire meglio il proprio personale (quali percorsi di carriera, quali orari di lavoro, quali sistemi premianti, quali benefit, ecc.); faciliterebbe la messa a punto di servizi in grado di soddisfare i bisogni di persone con un livello di cultura superiore, che sono nate con Internet e che «vivono» connesse ai social e fanno i loro acquisti su Amazon e su e-bay (quale sistema di pricing, quali servizi: l'acquisto della prima casa? Finanziare il master all'estero dei figli? Il piano pen-

Figura 2

**Persone di oltre 14 anni con almeno un diploma di scuola media superiore**



sionistico? L'assicurazione sanitaria?).

Forse la competenza maggiormente necessaria, che si compone di aspetti qualitativi e tecnici, è quella definita come la capacità di «saper gestire la complessità»; infatti le istituzioni finanziarie sono imprese complesse che, in seguito alla crisi, stanno attraversando un periodo di profonda trasformazione e che del resto svolgono una funzione determinante per assicurare alle nazioni le risorse necessarie a finanziare l'indispensabile sviluppo, condizione di partenza per assicurare alle giovani generazioni una speranza di futuro.

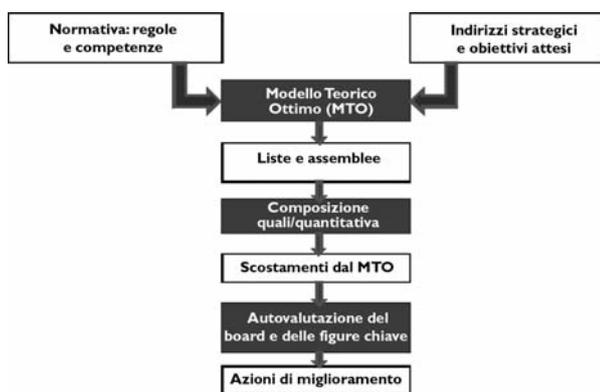
Naturalmente la composizione effettiva del board, che si contrappone a quella teorica, emerge dai risultati delle assemblee e questi possono determinare scostamenti, anche significativi, rispetto a quella che sarebbe la composizione teorica ottimale.

L'analisi della composizione quali-quantitativa è, quindi, funzionale a far emergere gli scostamenti della composizione risultata dalle assemblee da quella che era stata individuata dal Modello Teorico Ottimo<sup>8</sup>.

La definizione del modello teorico è in ogni caso utile prima di tutto per indirizzare la composizione delle liste e successivamente per effettuare l'analisi degli scostamenti tra composizione suggerita dal modello e composizione effettiva determinata dai risultati assembleari. L'analisi degli scostamenti può essere utile per individuare le aree di competenze, tecniche e manageriali, rispetto alle quali è necessario intervenire, per esempio con interventi di forma-

Figura 1

**Il modello di analisi**



<sup>7</sup> Abbiamo talvolta sostenuto che potrebbe essere utile studiare anche una composizione ottimale per età, valutando la stessa come ulteriore elemento di ricchezza per un board che inciderebbe positivamente sulla capacità dell'azienda di immaginare il futuro, portando inoltre a bordo competenze nuove e complementari.

<sup>8</sup> La Banca d'Italia nel documento di novembre 2013 afferma che nel 35% dei casi l'analisi della composizione qualitativa dei board è stata effettuata sulla base di un esame analitico dei c.v.

zione o rispetto alle quali è necessario il supporto della consulenza esterna.

Il modello che proponiamo per individuare la composizione teorica ottimale, funzionale alla realizzazione degli indirizzi strategici e degli obiettivi di medio termine dell'impresa bancaria, si compone di tre parti: i vincoli normativi, le competenze manageriali e le competenze tecniche.

Nella figura 3 sono esposti alcuni dei vincoli normativi che è necessario soddisfare: le disposizioni su interlocking, sulla presenza del genere meno rappresentato e di consiglieri indipendenti, sulla presenza di comitati «obbligatori» (almeno per le banche di maggiori dimensioni, per esempio: comitato controlli e rischi, comitato nomine, comitato remunerazioni), sul rispetto dei diritti degli azionisti, ecc.

Il secondo insieme di caratteristiche da analizzare è rappresentato dalle competenze manageriali: competenze cognitive (la visione strategica e il business acumen), le realizzative (orientamento a risultati sfidanti e pianificazione strategica), relazionali (orientamento al mercato, influenza autorevole, negoziazione, comunicazione efficace, cooperazione strate-

gica, ecc.), gestione incertezza (resilienza: la capacità di saper gestire situazioni complesse, di superarle e di uscirne rinforzati e, in alcune occasioni, di saperle trasformare in occasioni positive per la persona e per la banca).

Con riferimento alle competenze manageriali si pone il tema di chi possa valutare al meglio le competenze manageriali dei membri del board. Possono essere autovalutate? In altre parole, possono essere gli stessi consiglieri a valutare le proprie competenze manageriali e quelle dei loro colleghi? O è più utile un supporto esterno?

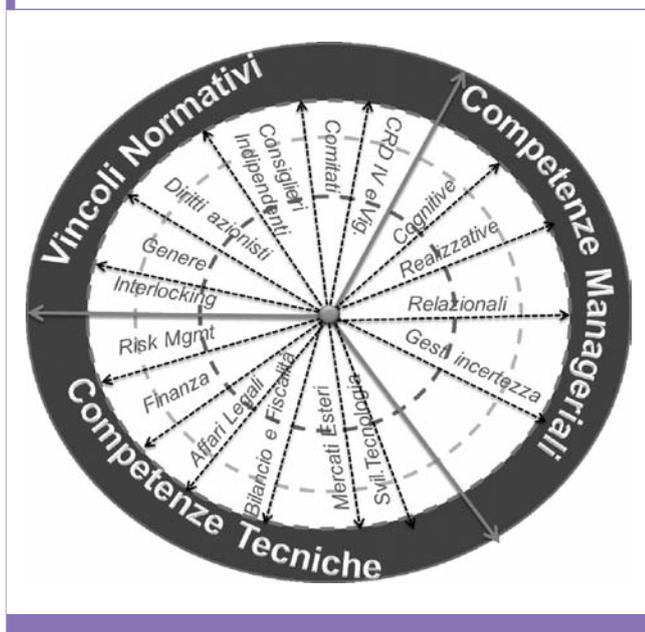
La terza componente del modello è rappresentata dalle competenze tecniche. La prima di queste è la competenza di risk management, metodologie di gestione e controllo dei rischi, sulla quale la Banca d'Italia è intervenuta anche nel documento sui controlli interni. Tra le competenze tecniche si ritiene che quelle sulla gestione dei rischi siano imprescindibili e che debbano essere diffuse tra i membri del board.

Quanto sono chiari a tutti i consiglieri delle banche italiane concetti quali<sup>9</sup> risk capacity, risk appetite, risk tolerance, risk profile, risk limits, Raf, ecc.? Quanto è diffusa la conoscenza, anche nei loro indubbi limiti e approssimazioni, degli indicatori corretti per il rischio usati più diffusamente?<sup>10</sup> Quanto è diffusa nei board la capacità di analisi quantitativa dei fenomeni?

Anche il tema delle remunerazioni, sicuramente meno complesso di quello dei rischi, ha le sue specificità; è necessario capire come si può costruire il sistema di incentivazione più funzionale alle caratteristiche e agli indirizzi strategici dell'impresa bancaria; offrire strumenti finanziari: quali e a chi, usare in maniera importante e selettiva la remunerazione variabile avvalendosi delle possibilità offerte dalla Crd IV, oppure elargire a tutti qualcosa e puntare sulla retribuzione fissa? Potrebbe essere già un problema per qualcuno orientarsi tra deferred bonus con condizioni di performance e senza condizioni di performance, Ilt, Ilt cash, performance share e performance unit, restricted share e restricted unit, stock option e phantom option. Questi strumenti finanziari possono dare risultati diversi, per la banca o per il manager, a seconda dei risultati aziendali e delle

Figura 3

#### Le componenti del Modello Teorico Ottimo



<sup>9</sup> Risk capacity (massimo rischio assumibile): il livello massimo di rischio che una banca è tecnicamente in grado di assumere senza violare i requisiti regolamentari o gli altri vincoli imposti dagli azionisti o dall'autorità di vigilanza; risk appetite (obiettivo di rischio o propensione al rischio): il livello di rischio (complessivo e per tipologia) che la banca intende assumere per il perseguimento dei suoi obiettivi strategici; risk tolerance (soglia di tolleranza): la devianza massima dal risk appetite consentita; la soglia di tolleranza è fissata in modo da assicurare in ogni caso alla banca margini sufficienti per operare, anche in condizioni di stress, entro il massimo rischio assumibile. Nel caso in cui sia consentita l'assunzione di rischio oltre l'obiettivo di rischio fissato, fermo

restando il rispetto della soglia di tolleranza, sono individuate le azioni gestionali necessarie per ricondurre il rischio assunto entro l'obiettivo prestabilito; risk profile (rischio effettivo): il rischio effettivamente assunto, misurato in un determinato istante temporale; risk limits (limiti di rischio): l'articolazione degli obiettivi di rischio in limiti operativi, definiti, in linea con il principio di proporzionalità, per tipologie di rischio.

<sup>10</sup> Eva, Delta Eva, Raroc, Rorac, Tsr, Tsrn, ecc.

condizioni di mercato al momento della concessione e a quello della erogazione.

Ma le competenze tecniche necessarie alle banche sono funzione anche delle differenti caratteristiche operative delle stesse; le competenze necessarie a una banca orientata alle attività finanziarie in derivati all'ingrosso possono essere diverse da quelle necessarie a una banca commerciale che opera prevalentemente raccogliendo depositi ed erogando crediti alle imprese.

Alla luce dei risultati delle votazioni in assemblea è necessario verificare se la composizione del board che ne è scaturita si discosta, e quanto e in cosa, da quella teorica. Si deve procedere, quindi, alla valutazione della composizione reale utilizzando lo stesso modello che è servito per definire la composizione teorica. Una possibile sintesi dei risultati è riportata, solo come esempio, nella figura 4 dove utilizzando una scala di punteggi da 1 a 3 si è disegnata la valutazione del profilo della nostra banca rispetto alle tre caratteristiche analizzate. Il profilo disegnato nella figura 4 segnala come possibili aree di miglioramento la composizione per genere, la presenza di problemi relazionali tra i membri del board, la non completa copertura delle competenze in materia di rischi, tecnologia e mercati esteri.

Per ognuna di queste aree è necessario identificare le azioni di miglioramento. Per la composizione per genere si può agire sulla composizione delle prossime liste, per i problemi relazionali si possono organizzare appropriati interventi di formazione, per i rischi si può intervenire sia con la formazione che sulle liste, per le competenze in tecnologia e sui mercati esteri si potrebbe far riferimento al supporto consulenziale.

**Il numero teorico dei componenti del Cda.** Siamo consapevoli che è complesso conciliare il numero «non pletorico» di consiglieri del Cda di una banca con la disponibilità delle competenze necessarie a garantire una corretta assunzione di responsabilità. In conformità con le disposizioni normative dovrebbero essere presenti competenze differenziate; ogni impresa si dovrà chiedere se è necessaria la presenza di esperti di strategie, di sistemi informatici e di organizzazione, di persone in grado di valutare altre persone.

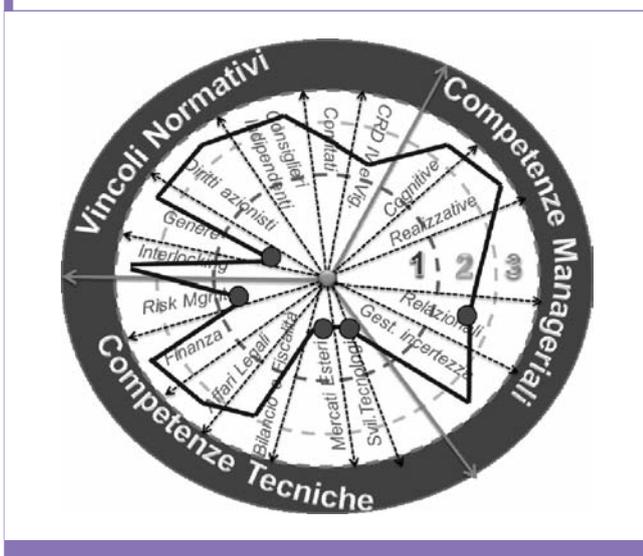
Pertanto, dato che non esistono «superman» nei Cda, diventa sempre più importante il ruolo del top management; da questo discende il valore della fiducia che il Cda deve avere nelle persone che gestiscono l'impresa e, quindi, ne esce esaltato il ruolo del Comitato nomine e il valore «economico» delle loro remunerazioni che richiama le responsabilità del Comitato remunerazioni.

Il rapporto Assonime sulla corporate governance, in merito alla dimensione dei Cda delle banche, riporta che mediamente il numero di consiglieri è 14,8 con un minimo di 7 e un massimo di 25; nelle banche che hanno adottato il sistema dualistico la numerosità media del Consiglio di gestione è di 8 membri, mentre quella del Consiglio di sorveglianza è di 20 membri.

La Banca d'Italia afferma<sup>11</sup> che le società europee di dimensioni comparabili ai gruppi italiani della classe «grandi» evidenziano una numerosità dei board più limitata. La numerosità dei board, inoltre, risulta in aumento rispetto a quanto rilevato dalla stessa Banca d'Italia nel 2011 (tavola 1). Nel documento sul governo societario di recepimento della Crd IV la Banca si spinge oltre identificando in 15 il numero massimo di consiglieri che le banche di maggiori di-

Figura 4

#### Composizione quali/quantitativa del board



<sup>11</sup> Banca d'Italia (2013).

mensioni e complessità organizzativa dovrebbero avere<sup>12</sup>. Chi scegliesse di derogare a tali limiti dovrebbe analiticamente valutare e motivare le ragioni della scelta.

A nostro parere identificare un numero ideale di consiglieri è un tema importante in termini di efficienza degli organi mentre reputiamo il tema del costo degli stessi del tutto irrilevante ai fini del contenimento dei costi di gestione se paragonati al totale dei costi sostenuti da una banca.

Su questo punto inoltre, sebbene condividiamo la direzione indicata dalla Banca d'Italia, manteniamo delle riserve sul metodo scelto. Tuttavia non è sufficiente individuare il numero giusto, occorre anche saperlo presentare e giustificare. Si propongono nel box 1 due esempi di prassi attraverso cui si giustifica il numero di componenti del Cda; il primo esempio può essere definito come «poor practice», il secondo come «best practice».

A nostro parere il numero di consiglieri deve essere il risultato di un'ampia analisi che tocca diversi aspetti e non dovrebbe essere un dato che discende da una previsione statutaria e forse nemmeno da una prescrizione normativa.

**L'autovalutazione del board.** Il terzo passo del modello di analisi proposto nella figura 1 prevede l'autovalutazione del board. Perché è utile il board assessment?

Oltre alla compliance normativa, l'implementazione di un processo di autovalutazione del board può produrre numerosi benefici, sia per la società che per gli altri stakeholder, può determinare una chiara definizione dei ruoli e delle aspettative dei membri del board, il miglioramento del

#### Box 1

##### Primo esempio (poor practice)

«Lo statuto prevede che il Consiglio di Amministrazione sia composto da nn membri. Tale numero è ritenuto adeguato alle attuali dimensioni e alla tipologia e complessità delle attività svolte dalla banca».

##### Secondo esempio (best practice)

«I principali criteri individuati sono:

- il vasto mercato di operatività del gruppo;
- la diretta responsabilità della banca, che richiede la presenza di esponenti del mondo imprenditoriale e professionale italiano in grado di dare un apporto significativo alle strategie da adottare nella gestione delle attività;
- la necessità di disporre di un numero di membri tale da garantire l'efficiente funzionamento dei comitati in cui si articola l'attività del Consiglio;
- una dimensione che favorisca una maggiore dialettica e un più efficiente funzionamento collegiale.

Sulla base dei sopra riportati criteri e delle indicazioni prevalentemente emerse nel dibattito intervenuto, il Consiglio suggerisce agli azionisti l'indicazione di un numero nn di componenti idoneo a consentire un equilibrato contemperamento delle suindicate esigenze».

clima di lavoro, il rafforzamento della leadership del presidente, può contribuire a una maggiore trasparenza delle informazioni, può determinare una maggiore fiducia da parte degli stakeholder e può contribuire a migliorare il rapporto del management con gli investitori. In sintesi, la verifica del funzionamento del Cda diventa occasione di miglioramento della corporate governance della banca.

Nel 2012 l'88% delle banche quotate<sup>13</sup> ha effettuato attività di valutazione del board; la percentuale calcolata su tutte le società quotate è leggermente inferiore. La figura 5 evidenzia un progressivo aumento della frequenza anche se gli approfondimenti condotti da Assonime evidenziano una compliance ancora non integrale; lo strumento dell'intervista è ancora poco diffuso (lo usa solo il 20% delle banche e solo il 11% delle società quotate); più diffuso lo strumento del questionario (47% sia delle banche che delle società quotate). Il ricorso a facilitatori esterni è poco frequente: il 47% delle banche e solo il 18% del totale delle società quotate. Sebbene non sia ancora dimostrabile con evidenze statistiche, riteniamo che un buon governo societario possa con-

Tavola 1

#### Dimensione media dei board per gruppi dimensionali di banche

Dimensione gruppi bancari	Var. % 2012/2008	2012	2011	2010	2009	2008
Grandi	2,0	15,4	15,9	15,7	14,4	15,2
Medi	2,0	12,9	13,1	12,9	12,6	12,7
Piccoli	-18,0	6,7	7,0	6,6	8,2	8,2
Totale	-2,0	13,0	13,3	13,0	12,8	13,1

BANCA D'ITALIA, ANALISI DEI RISULTATI E DEI PROCESSI DI AUTOVALUTAZIONE (2013)

<sup>12</sup> Nel caso di adozione del modello monistico tale limite è individuato in 19, mentre nel caso del dualistico il limite è di 22 come somma di Cds e Cdg.

<sup>13</sup> Questa percentuale nel rapporto Assonime 2012 era pari al 74%.

tribuire alla creazione di valore, contribuendo alla migliore gestione del rischio di impresa<sup>14</sup>. Il minor rischio si riflette in un maggior interesse da parte degli azionisti a riconoscere un premio a tale azienda, facendo così aumentare il Price Earning (Pe). Una buona corporate governance, a parità di condizioni, potrà determinare una possibile riduzione del costo medio ponderato del capitale (Wacc); il Pe della banca potrebbe migliorare, quindi, anche per questa via.

**Un buon approccio alla board evaluation.** È sufficiente procedere alle autovalutazioni utilizzando solo risorse interne o può essere utile farsi affiancare da un professionista? Ricorriamo a un esempio che, a prima vista, può sembrare molto lontano: parliamo di costi. Una banca ritiene di aver raggiunto un buon risultato perché è riuscita a diminuire i costi telefonici dell'8% in due anni. Ma nel frattempo qual è stata la variazione delle tariffe telefoniche, quale diminuzione sono riuscite a realizzare le principali banche concorrenti?

Risulta evidente che confrontare la propria situazione con quella del mercato e dei principali competitor può essere estremamente utile per raggiungere un giudizio non assoluto ma relativo sui propri risultati. È così anche per la board evaluation: il supporto di un consulente può essere molto utile in diverse fasi dell'attività, per le interviste ai membri del board, per inquadrare il tema della corporate governance aziendale nel più ampio contesto di mercato, per fornire i

migliori modelli di analisi, collaudati a livello internazionale, e robuste metodologie statistiche per il trattamento dei dati.

Quali sono gli elementi che rendono la board evaluation un esercizio efficace?

Il più importante è che tutti i membri del board condividano che l'attività di valutazione è utile alla banca per individuare i suoi punti di forza e di debolezza, per rinsaldare le relazioni all'interno e all'esterno del board, per individuare in maniera collegiale le azioni da intraprendere per far fronte a eventuali aree di criticità che dovessero emergere. Come afferma anche l'Eba riteniamo sia opportuno coinvolgere nella valutazione anche le principali figure chiave della banca; in tal modo l'esercizio di valutazione avrebbe come ulteriore risultato quello di facilitare il dialogo tra il vertice amministrativo e il management.

Altro elemento importante è quello di cercare un confronto con l'esterno; il guardarsi dentro è importante, è necessario ma può non essere sufficiente.

Un processo di valutazione, che non vuole essere fatto solo per adempiere a un obbligo normativo, dovrebbe prendere avvio da un'analisi delle aspettative del board e dalla definizione dell'approccio e dei fattori di valutazione di concerto con il presidente. Elemento essenziale di una valutazione efficace è il colloquio «strutturato» con tutti i membri del board e delle figure chiave coinvolte, limitare la valutazione alla compilazione di un questionario non è sufficiente. Il questionario può essere utile in un secondo momento quando, dopo aver condotto una analisi approfondita, si vuole verificare la rotta, si vuole sapere se le azioni di miglioramento individuate attraverso l'analisi approfondita sono state messe in atto, se nel frattempo non è successo qualcosa che ha modificato in maniera sostanziale le relazioni interpersonali.

Dopo aver ricevuto il mandato dal presidente, aver condiviso le finalità e le modalità di realizzazione della valutazione e aver preso visione dei documenti aziendali<sup>15</sup>, il passo successivo è quello di procedere alla personalizzazione dei documenti che saranno utilizzati per effettuare l'analisi.

Il primo documento è la traccia delle domande che saranno

Figura 5

#### Percentuale di società che hanno effettuato la board evaluation



<sup>14</sup> La Banca d'Italia (novembre 2013) afferma che nel «misurare il grado di correlazione fra corporate governance e risultati [...] in generale è emersa la difficoltà di individuare una relazione significativa tra le variabili prese in considerazione [...]».

<sup>15</sup> Relazioni sul governo societario e gli assetti proprietari, relazioni di corporate governance, poteri, cariche e deleghe del presidente e dell'amministratore delegato, la strategia di business a medio termine, ecc.

formulate durante l'intervista. Per problemi di confrontabilità e valutazione relativa, l'intervista deve seguire una traccia definita *a priori* e deve essere lasciato uno spazio non strutturato nel quale ogni intervistato possa trattare liberamente argomenti di suo interesse; in alcune occasioni, potrebbe essere necessario tornare dagli intervistati per approfondimenti e chiarimenti.

Uno spazio dell'intervista deve essere dedicato all'analisi delle competenze dei membri del board, questa analisi deve essere preceduta dalla lettura dei curricula. Nelle nostre esperienze abbiamo verificato che può essere molto utile anche far fare dai membri del board una autovalutazione delle proprie competenze. Facendo riferimento alle competenze esposte nella figura 3 un modello come quello esposto nella tavola 2 può risultare di estremo interesse e può facilitare il confronto tra auto ed etero valutazioni.

Possono essere rilevate ed elaborate informazioni relative all'età media dei componenti, indicatori del periodo di permanenza nel board, sulle tipologie di titolo di studio posseduto e sul tipo di specializzazione (economica, giuridica, ingegneristica, ecc.), sulla presenza nei Cda di altre società. Uno degli obiettivi che si pone l'analisi è di valutare l'adeguatezza delle professionalità presenti in banca a far fronte a tutti i profili di rischio<sup>16</sup>. È bene inserire anche un approfondimento organizzativo (sui presidi al rischio), che mettono al centro la figura del Cro. A chi riporta direttamente il Cro? Al board, al Comitato controlli e rischi, all'Ad/Dg, al Vdg? Il Cro appartiene alla fascia dei senior manager? Quante persone sono sotto la sua diretta responsabilità? Quale è il multiplo tra la remunerazione del Ceo e quella del Cro? E altro ancora.

Anche rispetto al questionario le scelte che possono essere fatte sono molteplici e devono essere discusse e concordate con il presidente: può essere nominativo o anonimo, può riportare solo autovalutazioni o può riportare anche le valutazioni che ogni membro fa delle competenze degli altri colleghi. Oltre che una valutazione delle competenze dei colleghi il processo può poi prevedere valutazioni peer to peer in cui i consiglieri sono chiamati a esprimere una valutazione individuale sul contributo dei propri colleghi al

Tavola 2

**Questionario per l'autovalutazione delle competenze**

<b>Competenze manageriali</b>	<b>basso</b>		<b>alto</b>		
<b>Cognitive</b>					
Visione strategica	1	2	3	4	5
Business acumen	1	2	3	4	5
<b>Realizzative</b>					
Pianificazione strategica	1	2	3	4	5
Orientamento ai risultati	1	2	3	4	5
<b>Relazionali</b>					
Influenza autorevole	1	2	3	4	5
Cooperazione strategica	1	2	3	4	5
Negoziare	1	2	3	4	5
Comunicazione efficace	1	2	3	4	5
Orientamento al mercato	1	2	3	4	5
<b>Gestione incertezza</b>					
Resilienza	1	2	3	4	5
<b>Competenze tecniche</b>	<b>basso</b>		<b>alto</b>		
Gestione dei rischi	1	2	3	4	5
Finanza	1	2	3	4	5
Affari legali	1	2	3	4	5
Bilancio e fiscalità	1	2	3	4	5
Mercati esteri	1	2	3	4	5
Tecnologia	1	2	3	4	5
Altre	1	2	3	4	5

funzionamento ottimale del Cda. Risulta evidente che la complessità varia in funzione delle scelte fatte.

Mentre questa prima fase dell'analisi è finalizzata a delineare il profilo professionale dei singoli membri del board, la seconda fase si pone l'obiettivo di valutare come opera il Cda nel suo complesso.

Lo strumento utilizzato è quello del questionario, anche in questo caso personalizzato in ragione delle esigenze della banca. Le aree indagate sono solitamente le seguenti:

1. composizione del Cda;
2. funzionamento e flussi d'informazione;
3. partecipazione al processo di indirizzo strategico;
4. efficacia dei comitati;
5. relazioni all'interno e all'esterno del Consiglio;
6. prospettive<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> La Banca d'Italia (novembre 2013) afferma che «non sembrano sempre presenti professionalità specifiche nel campo della gestione e governo dei rischi finanziari».

<sup>17</sup> Chi siamo, chi vogliamo essere, di chi abbiamo bisogno. Visione dinamica della possibile evoluzione del Cda.

Successivamente alla somministrazione del questionario possono essere programmati colloqui di approfondimento per circostanziare le motivazioni sottostanti certi giudizi.

Dopo aver individuato le aree di eccellenza e di miglioramento è necessario definire le priorità delle azioni da mettere in atto; questo deve esser fatto congiuntamente al Cda, a cui devono essere presentati i risultati dell'analisi.

La figura 6 presenta un output sintetico per i sei profili di analisi che consente di individuare immediatamente le aree di miglioramento e di eccellenza.

Nella figura 7 viene presentato un diverso tipo di output che mette in evidenza non solo i valori medi assunti dalle risposte ma anche i valori minimi e massimi: questo consente di evidenziare eventuali situazioni di criticità nascoste dai valori mediani.

Ulteriore elemento utile all'analisi è rappresentato dalla possibilità di confrontarsi con le situazioni risultanti dall'analisi di situazioni simili. È necessario, quindi, individuare un peer group che presenti elementi comparabili in un'ottica di benchmarking (struttura societaria, numerosità, composizione, ecc.). Nella figura 8 si propone un esempio di output che evidenzia il confronto con le risposte di un peer group.

Relativamente all'area «Prospettive» cosa prevede il piano strategico per i prossimi anni? Quali sono gli aspetti da consolidare – per esempio in termini di competenze – con interventi di formazione? Quali aspetti tecnico-gestionali possono essere consolidati con cooptazione di manager

Figura 6

#### Profilo sintetico dei risultati dell'autovalutazione

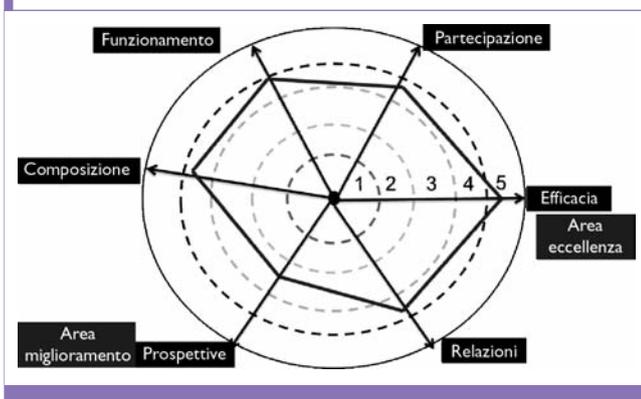
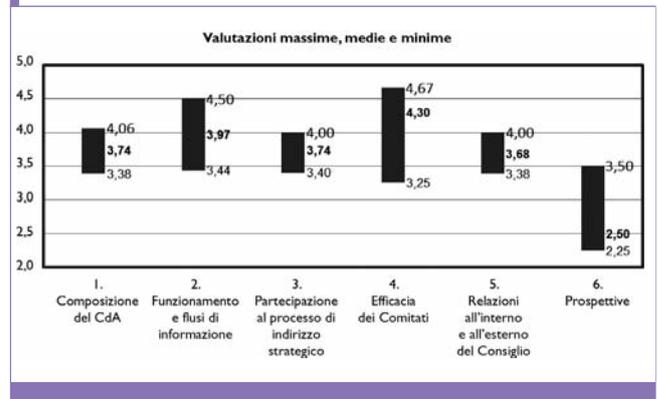


Figura 7

#### Esempio di output: sintesi delle risposte per i profili di analisi

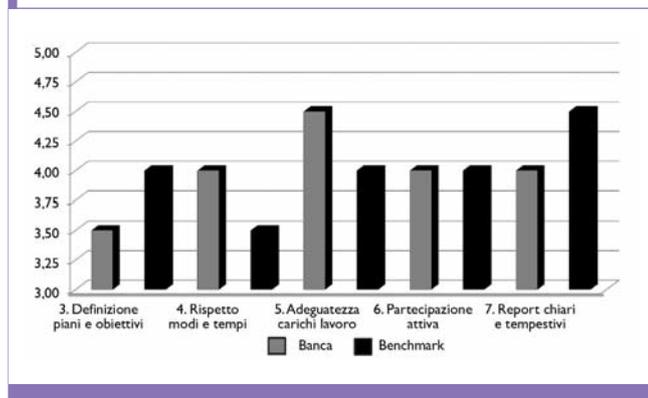


aziendali o consulenti esterni? Quali con integrazione del Cda? È stata pianificata la successione delle figure chiave? Anche il trattamento delle informazioni fornite nei questionari deve essere fatto professionalmente. È necessario definire preventivamente che tipo di punteggi vogliamo proporre ai consiglieri: le scale dispari (per esempio da 1 a 5) spesso inducono le risposte verso la risposta centrale; per evitare questo si possono considerare solo le risposte positive (4 e 5) e negative (1 e 2). In tal modo risulta più agevole individuare le aree di «Eccellenza» e quelle di «Miglioramento».

### 3. Conclusioni

Riteniamo l'ampio dibattito acceso negli ultimi anni intorno al tema della corporate governance molto rilevante sia da un punto di vista teorico-accademico sia per i riflessi operativi e applicativi. Un migliore governo societario può e deve essere una leva fondamentale di creazione di valore per le aziende che investono su tale aspetto sia attraverso una migliore capacità di leggere il futuro e indirizzare l'impresa nella corretta direzione, sia attraverso una accresciuta capacità di riconoscere e gestire i rischi che durante il percorso di sviluppo ciascuna impresa incontrerà. I due aspetti vanno visti necessariamente in modo unitario senza trasformare il board in un mero controllore di un lavoro svolto dagli esecutivi della struttura, ma guardando alla governance

Figura 8

**Confronto tra le risposte dei membri del Comitato controlli e rischi e quelle del benchmark di riferimento**

come unione delle tre funzioni di Supervisione strategica, Gestione e Controllo.

Al di là della tipologia di governo societario adottato (molti oggi sostengono la superiorità del monistico che, viceversa, è il meno diffuso in Italia) è fondamentale che l'insieme degli organismi societari dispongano delle competenze e delle risorse necessarie a svolgere nel modo corretto le tre funzioni richiamate. Negli ultimi anni le maggiori lacune si sono riscontrate sul tema del controllo e in particolare sul controllo dei rischi. Molto si è quindi intervenuto al fine di rendere la governance più efficace su questo aspetto. È tuttavia necessario operare con almeno altrettanta attenzione sul tema della gestione che è forse diventato nel tempo un aspetto sempre più «appaltato» ai delegati e su cui la generalità dei consiglieri si è sentita via via deresponsabilizzata. Riteniamo che nel prossimo futuro l'amministratore delegato dovrà vedere nei suoi colleghi non esecutivi non solo dei controllori ma anche dei partner nella gestione azien-

dale, in grado di aiutarlo a prendere le migliori decisioni per la redditività e la sopravvivenza dell'impresa. Per far sì che questo avvenga siamo convinti che la diversificazione del board, per età, genere, competenze, nazionalità, sia un passaggio necessario. Siamo però altresì convinti che serva una nuova generazione di consiglieri e sindaci che veda la partecipazione al board come un vero e proprio lavoro, retribuito adeguatamente ma che richiede tempo ed energia per poter essere agito correttamente. E che veda la collezione di incarichi in una moltitudine di aziende diverse come un fattore negativo e portatore di rischi non giustificabili per le aziende e per i consiglieri stessi.

**Riferimenti normativi**

**Bis** (2010), *Principles for Enhancing Corporate Governance*, ottobre.

**Borsa Italiana, Comitato per la Corporate Governance** (2011), *Codice di autodisciplina*, dicembre.

**Banca d'Italia** (2012), *Applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, gennaio.

- (2013), *Analisi dei risultati e dei processi di autovalutazione*, novembre.

- (2013), *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*, «Titolo V Capitolo 7: Il sistema dei controlli interni», luglio.

- (2014), *Governo Societario delle banche*, maggio.

**Eba** (2011), *Guidelines on Internal Governance*, settembre.

- (2012), *Guidelines on the Assessment of the Suitability of Members of the Management Body and Key Function Holders*, novembre.

**Ep&Ec** (2013), Crd IV: art. 91, Organo di gestione; art. 92, Politiche di remunerazione; art. 94, Elementi variabili della remunerazione; art. 95, Comitato per le remunerazioni; art. 96, Sito web; art. 121, Qualifica degli amministratori (società di partecipazione finanziaria), giugno.

**Eu** (2011), *The Eu Corporate Governance Framework*, Green paper, aprile.

**Isvap**, Regolamento n. 20 del 26 marzo 2008, modificato e integrato dal provvedimento dell'8 novembre 2012, n. 3020.