

BANCHE E CORPORATE GOVERNANCE: nuovi modelli e nuove professionalità per le banche italiane.

Conferenza “Governance e risk management negli Intermediari di medio-piccole dimensioni”

11 Novembre 2011



Banche e Corporate Governance

Un'efficace Corporate Governance è essenziale per dare alle banche strumenti adeguati per uscire dalla crisi

OCSE: THE CORPORATE GOVERNANCE LESSONS FROM THE FINANCIAL CRISIS (2009)

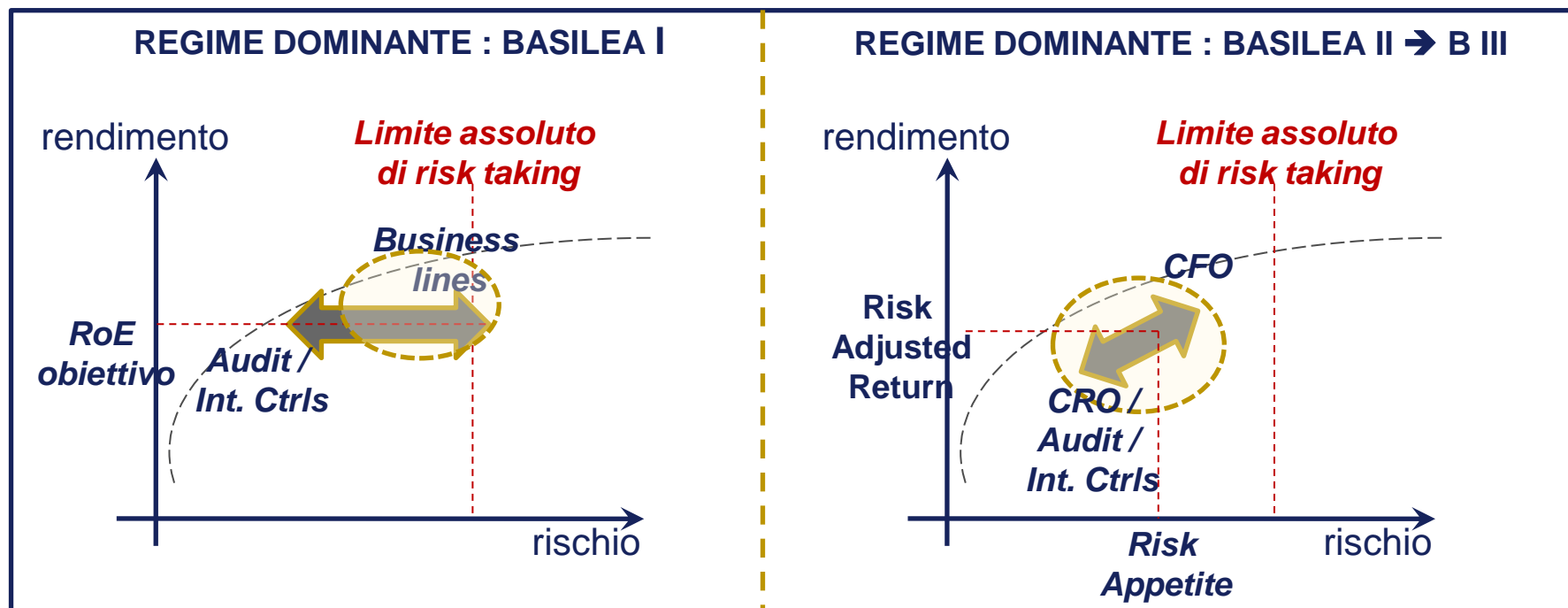
- *“The financial crisis can be to an important extent attributed to failures and weaknesses in corporate governance arrangements”*
- *“Risk models failed due to technical assumptions, but the corporate governance dimension of the problem was how their information was used in the organisation”*
- *“Risk management is not deeply embedded in the organisation, a clear corporate governance weakness”*

Esiste un evidente problema di efficacia dei controlli, ma...

... esiste anche un problema di chiarezza degli obiettivi e di legittimazione del ruolo della banca

Banche e Corporate Governance

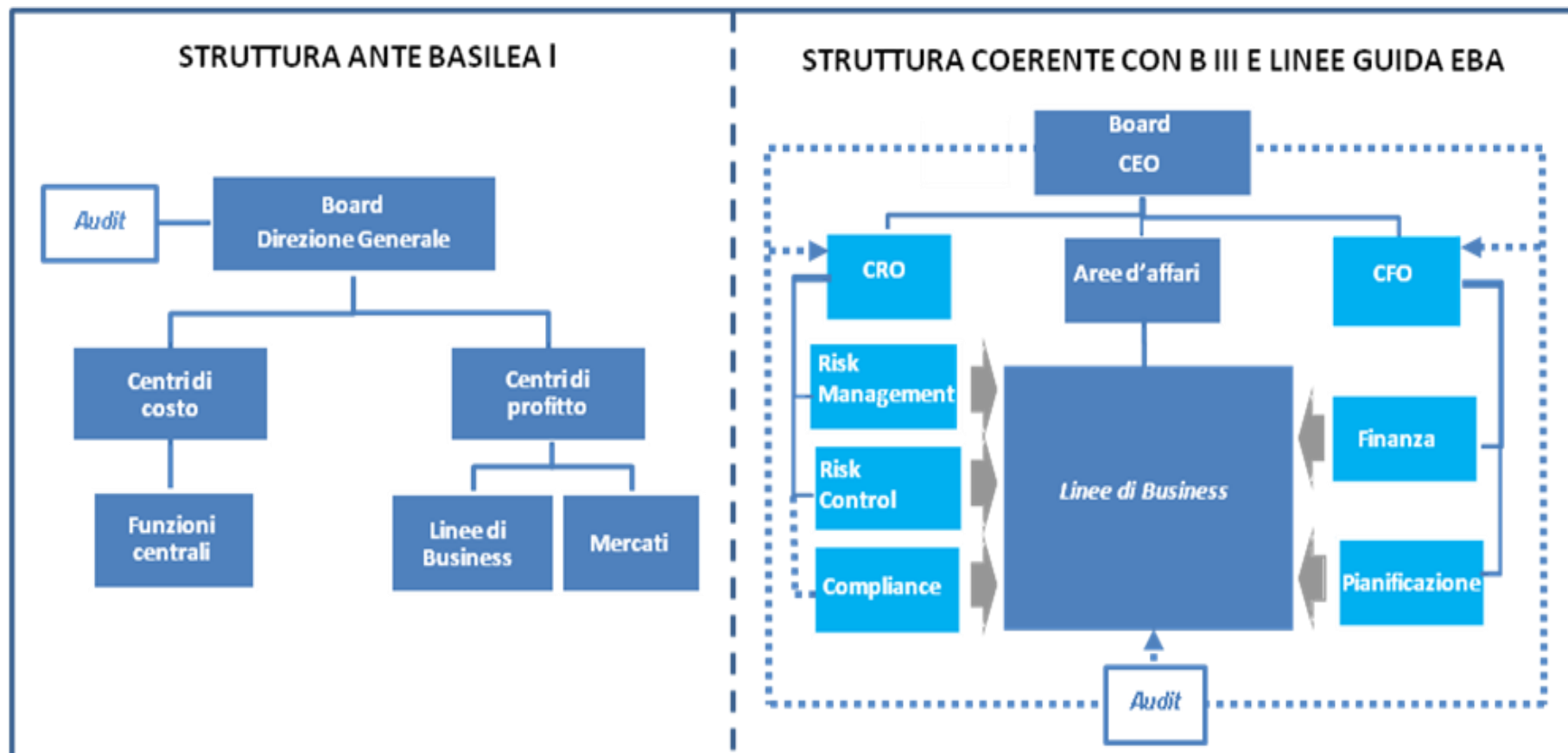
L'evoluzione da Basilea I a Basilea III comporta la ridefinizione di alcuni ruoli e l'emergere della figura del CRO...



Tratto da: Maino, Zaini "Il governo aziendale nel dopo crisi: un passaggio critico ma necessario per le banche e l'industria finanziaria" in corso di pubblicazione

Banche e Corporate Governance

...mentre le linee guida EBA sull'Internal Governance costituiscono una pietra miliare nella definizione dei requisiti di governo interno di una banca



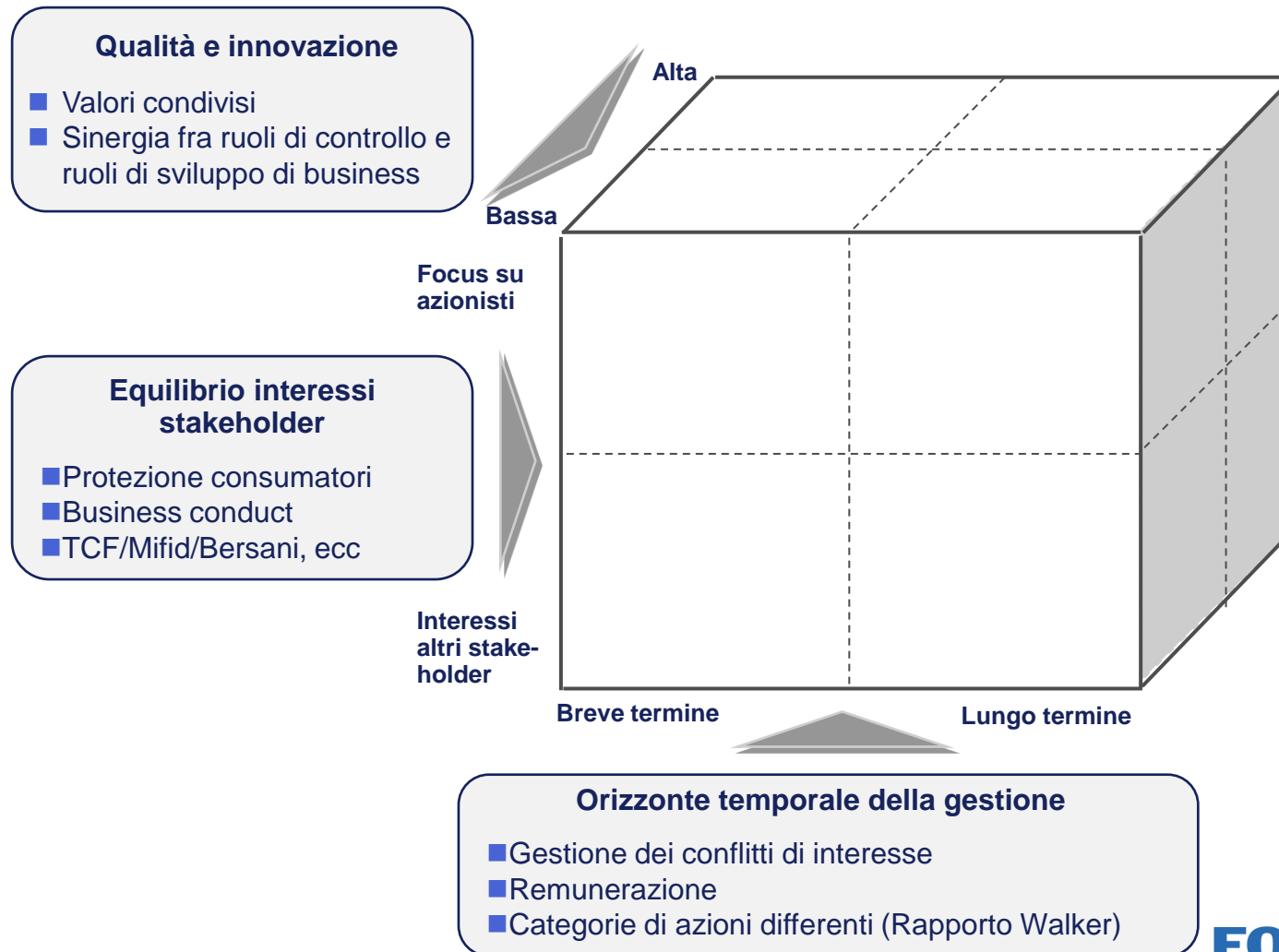
Tratto da: Maino, Zaini "Il governo aziendale nel dopo crisi: un passaggio critico ma necessario per le banche e l'industria finanziaria" in corso di pubblicazione

Gli interventi dei regulator in questi anni, così come le aspettative degli stakeholder sono state influenzate dalla molteplicità dei ruoli della banca

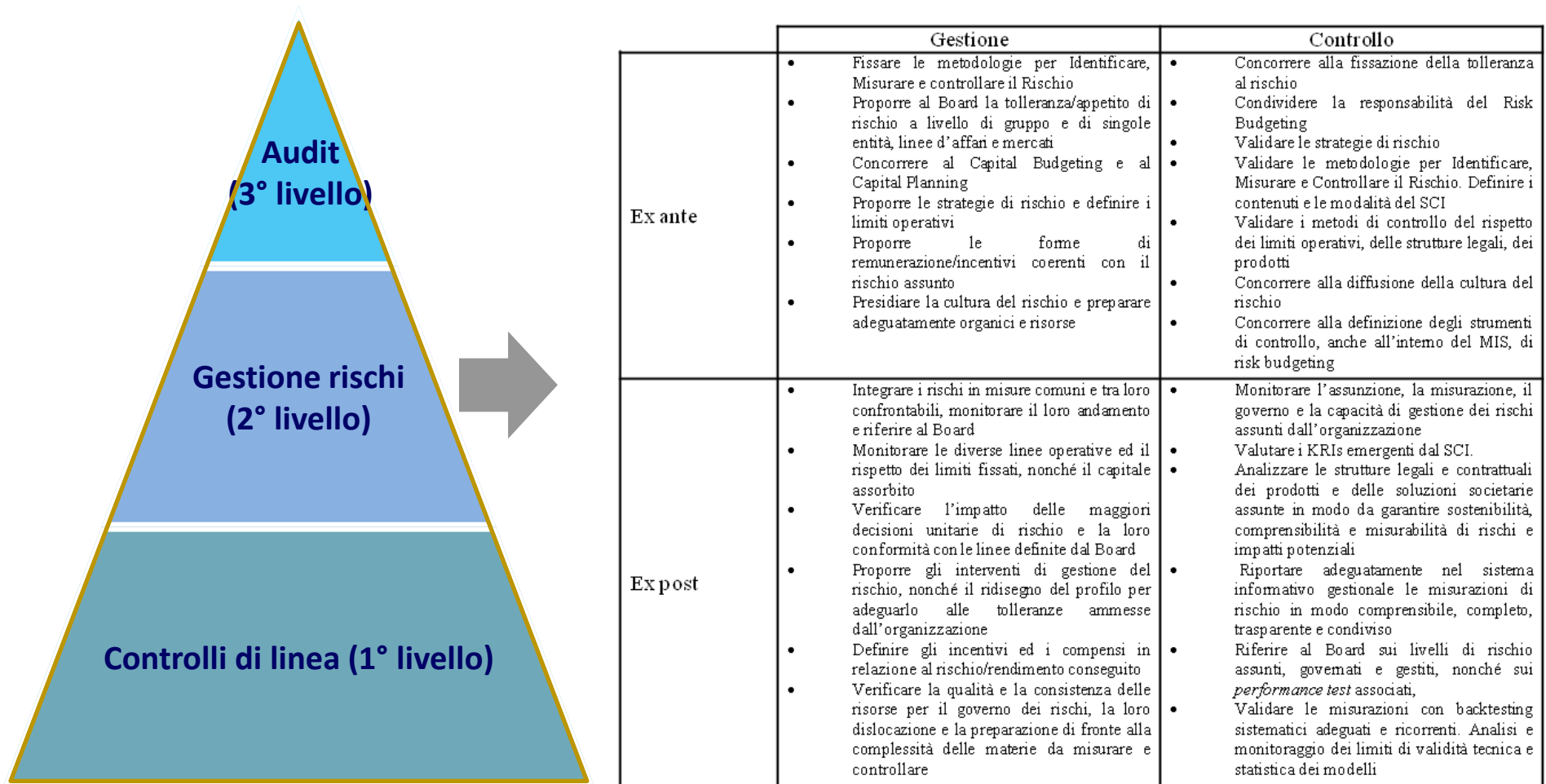
	Definizione	Implicazioni
Asimmetria informativa	<ul style="list-style-type: none"> Il gap informativo esistente fra la banca, i suoi clienti e gli altri stakeholder assicura alla banca maggiore potere negoziale 	<ul style="list-style-type: none"> Eccessiva complessità di prodotto Rischio di trattamento non equo di clienti e altri stakeholder
Il ruolo della banca e i relativi impatti sociali	<ul style="list-style-type: none"> Il ruolo della banca nella allocazione delle risorse finanziarie e di gestione/garanzia delle transazioni è cruciale per l'economia, con alto impatto sulla percezione degli stakeholder E' necessaria una gestione integrata dei rischi, sia di primo che di secondo pilastro, che devono essere valutati, prevenuti, mitigati e riportati 	<ul style="list-style-type: none"> Esiste un'aspettativa che la banca dia un contributo positivo al sistema paese specialmente in periodo di crisi Può esistere un conflitto fra l'obiettivo di dare un contributo positivo alle comunità locali e all'economia in generale e la necessità di applicare criteri prudenti nella valutazione del merito creditizio, specialmente in periodi di crisi

Banche e Corporate Governance

Una governance adeguata è essenziale per gestire in maniera ottimale le tre fondamentali dimensioni di creazione di valore per una banca

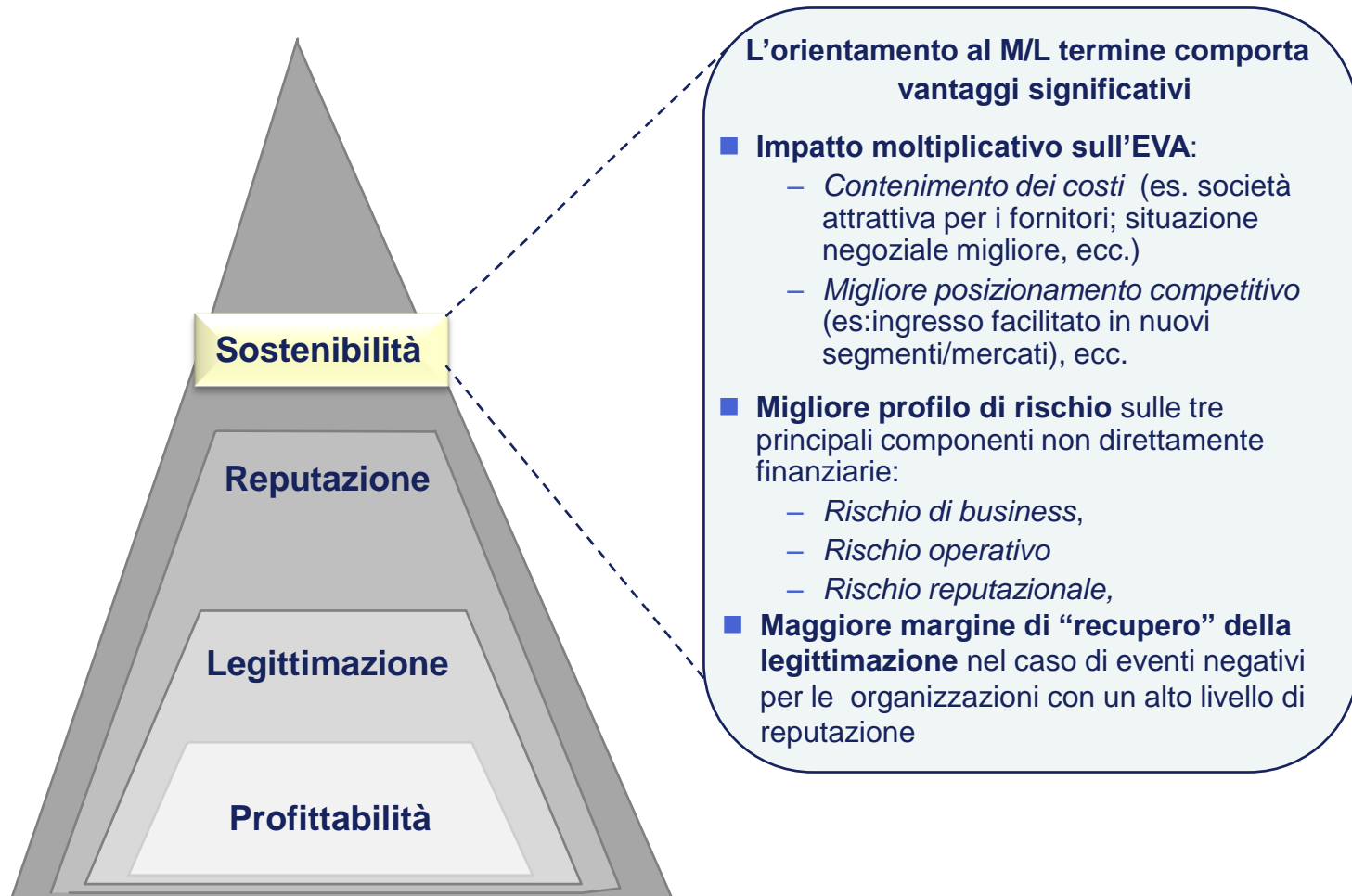


Qualità e innovazione: il ruolo del CRO come snodo sinergico fra funzioni di controllo e di sviluppo del business



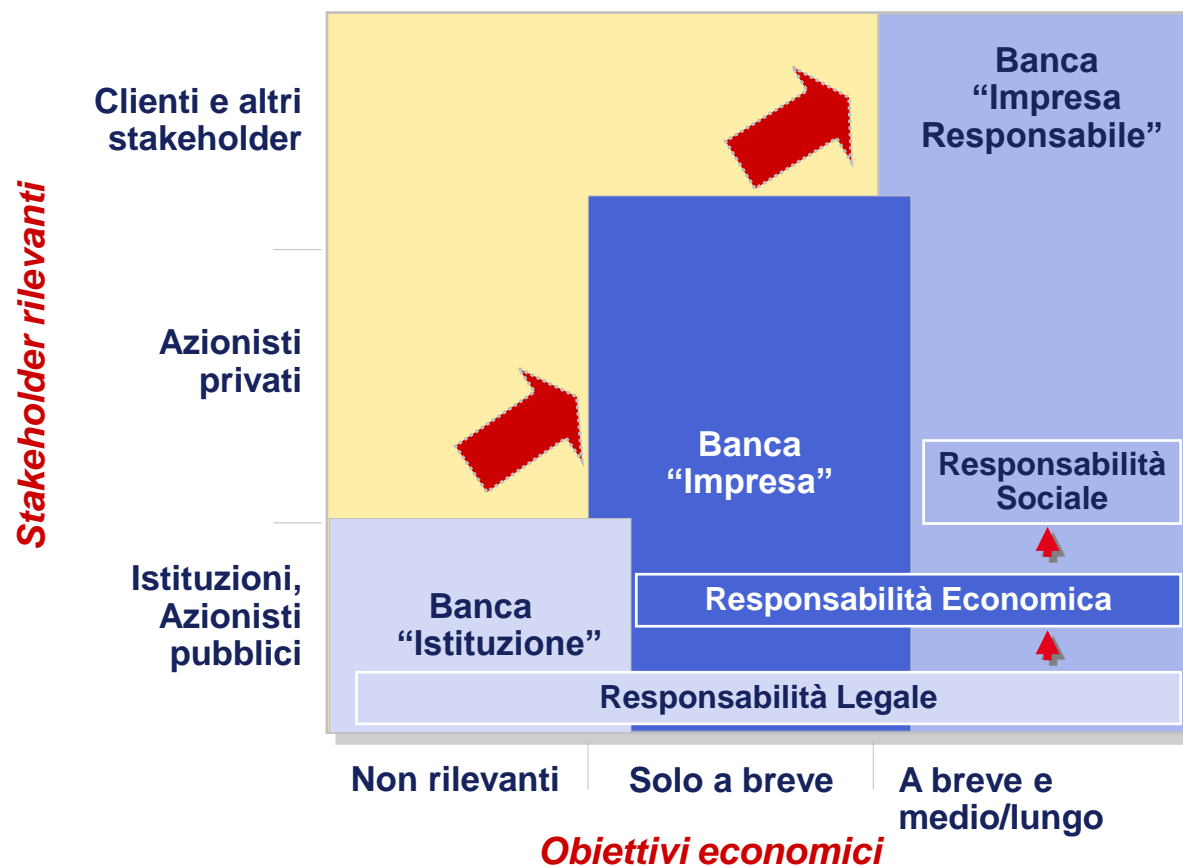
Tratto da: Maino, Zaini "Il governo aziendale nel dopo crisi: un passaggio critico ma necessario per le banche e l'industria finanziaria" in corso di pubblicazione

Orizzonte temporale della gestione: il contenimento dei rischi e i benefici nell'orientamento al medio-lungo termine per una banca

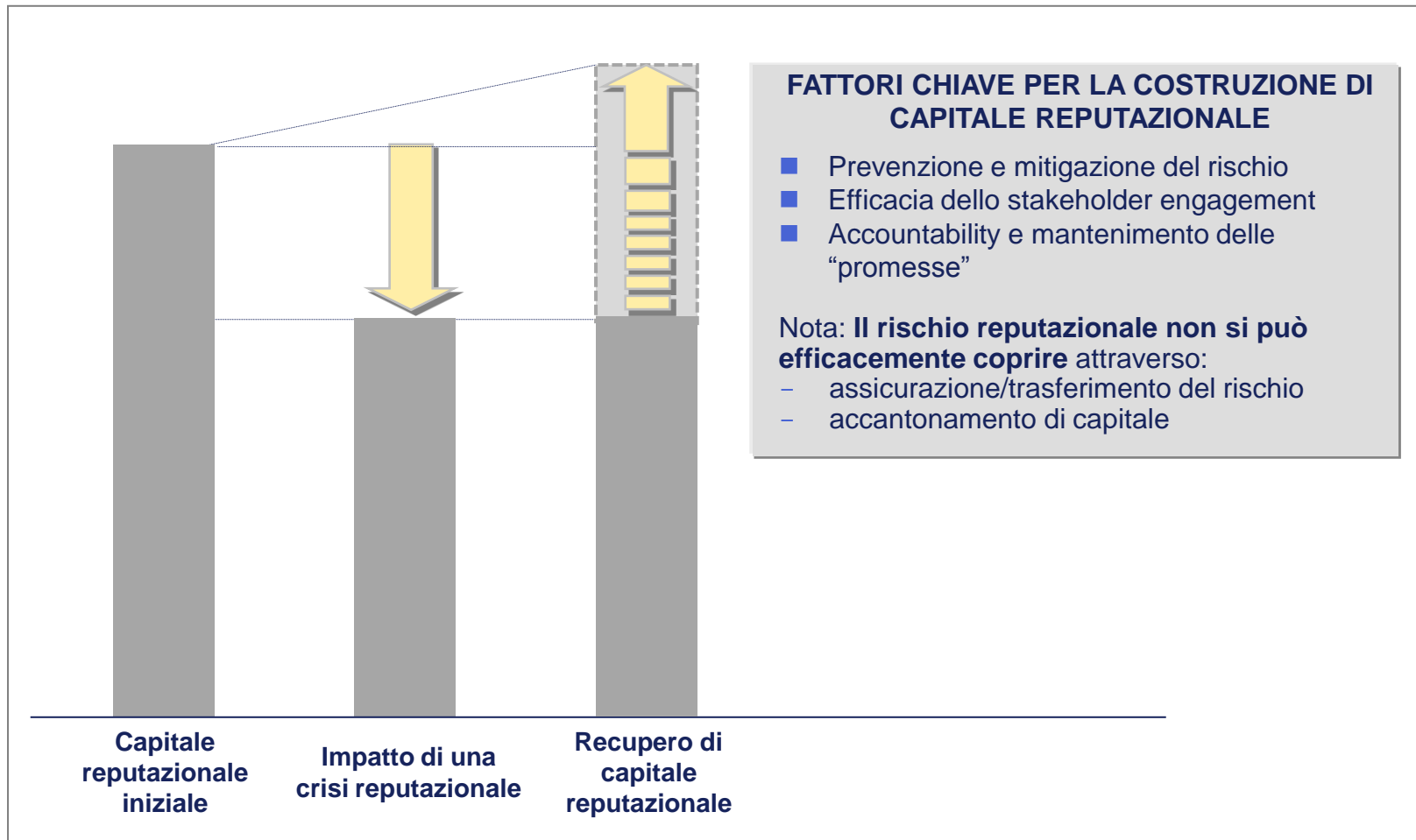


Banche e Corporate Governance

Equilibrio degli interessi degli stakeholder: la sostenibilità e la reputazione della banca sono garantite non solo da una prospettiva di ML termine, ma anche da un approccio multistakeholder

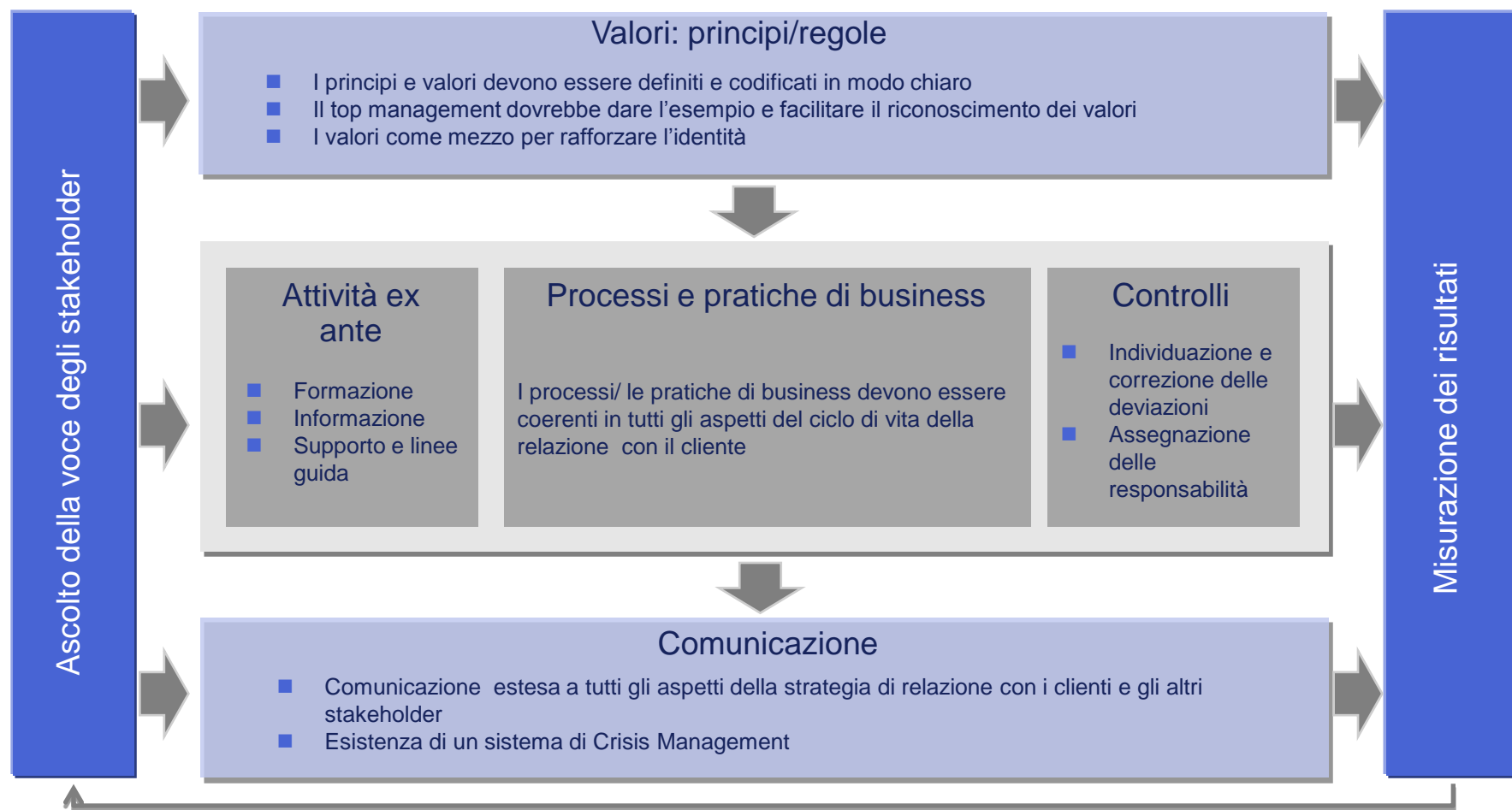


La reputazione è un fondamentale asset intangibile, che presenta rischi significativi, ma anche rilevanti opportunità



Banche e Corporate Governance

Per cogliere le opportunità reputazionali è necessario un approccio strutturato che va inquadrato nell'ambito della Corporate Governance



Banche e Corporate Governance

Il peso delle cinque principali leve per migliorare la reputazione è in funzione degli obiettivi e del gap di partenza

ESEMPLIFICATIVO

Stakeholder Engagement

- Istituzionalizzare l'ascolto con tavoli su temi specifici
- Potenziare il forum con le associazioni dei consumatori

Valori e principi

- Definire i valori ispiratori dell'istituto
- Definire un "charter" di impegni minimi verso gli stakeholder

Processi e pratiche

- Formare il personale per una relazione a valore aggiunto per il cliente
- Attivare il sistema dei controlli per garantire "fair treatment" del cliente
- Generare attività o opportunità di business che facciano leva sulla conoscenza del territorio o la specificità della banca

Comunicazione

- Potenziare la comunicazione delle iniziative in corso
- Sviluppare relazioni con le comunità locali e gli opinion leader

Misurazione

- Misurare il livello di reputazione della banca, rilevando nel tempo la correlazione fra azioni intraprese e reputazione

La storia avrebbe potuto essere migliore, servono nuovi modelli

PORTER/KRAMER: CREATING SHARED VALUE (2011)

- L'impresa ha un interesse di medio-lungo termine non solo nel limitare le esternalità negative, ma anche, e soprattutto, nel creare esternalità positive utilizzando le proprie specifiche capacità
- *“ Un approccio di shared value avrebbe indirizzato le banche e le società finanziarie a creare prodotti innovativi che aumentassero prudentemente l'accesso alla proprietà immobiliare.... Le maggiori banche americane, al contrario, hanno promosso insostenibili veicoli finanziari che si sono rivelati devastanti socialmente ed economicamente”*

BANCHE E CORPORATE GOVERNANCE: nuovi modelli e nuove professionalità per le banche italiane.

Francesco Zaini
Amm. Del. EQUITEAM s.r.l.
Via S. Maria Segreta, 6
20123 Milano

Tel. 02. 722.751
Cell. 335.7771051
f.zaini@equiteam.it
www.equiteam.eu

