

## Commento Egon Zehnder al Documento per la Consultazione Banca d'Italia

Sulla base della nostra esperienza maturata a livello globale nei numerosi progetti di consulenza in materia di Corporate Governance, abbiamo identificato una serie di azioni messe in atto da Società da noi considerate best practice.

A mero titolo esemplificativo, tali Società sempre di più tendono a:

- Considerare la diversità come un valore da seguire nella composizione qualitativa dei Consigli: non solo di genere, ma anche di esperienza di business, di settore industriale, di competenza funzionale, di esperienze professionali, di livello di internazionalità, di distribuzione di età, di rappresentatività dei principali “stakeholders”. Ne consegue che il numero dei Consiglieri e il profilo di ciascuno di essi siano definiti al fine di assicurare la creazione di un Team molto diversificato, nel quale ciascun consigliere selezionato sia portatore di competenze, esperienze, comportamenti distintivi, tale da arricchire la diversità e l’efficacia del Consiglio nel suo insieme
- Definire in modo chiaro e specifico le competenze e i comportamenti richiesti (profili target) per i Consiglieri, il Presidente del Consiglio, i Presidenti e membri di ciascun Comitato; ad esempio, i comportamenti attesi riguardano dimensioni quali la collaborazione, l’orientamento al risultato, l’orientamento strategico, il coraggio di esprimere le proprie opinioni in modo costruttivo; per i Presidenti sono anche richieste la capacità di guidare il Consiglio e quella di responsabilizzare e formare ciascun Consigliere.
- Selezionare i Consiglieri attraverso processi strutturati sulla base dei profili target sopra definiti. Processo guidato generalmente dal Presidente con il supporto del Comitato Nomine che propone una raccomandazione al Consiglio. In USA e nel Regno Unito il 90% dei Consiglieri sono nominati con l’ausilio di una Società di ricerca.
- Valutare annualmente l’efficacia del Consiglio nel suo insieme e di ciascun Comitato (Autovalutazione). La valutazione dei singoli Consiglieri non ha ancora preso piede in Europa continentale, mentre sta diventando standard di mercato nel Regno Unito, soprattutto attraverso un processo strutturato, basato sulla valutazione di ciascun Consigliere attraverso referenze degli altri Consiglieri rispetto ad un profilo target definito (Peer review).
- Curare lo sviluppo dei Consiglieri non esecutivi attraverso sessioni di formazione “ad personam” e programmi dedicati ai nuovi Consiglieri, di supporto all’integrazione nel Consiglio.
- Rafforzare l’efficacia di lavorare in Team all’interno del Consiglio, attraverso modalità strutturate, finalizzate a stimolare comportamenti quali: la positiva attenzione verso la diversità dei contributi all’interno del Consiglio, l’allineamento verso comuni obiettivi e valori, la capacità di fronteggiare con professionalità e maturità anche momenti difficili della vita consiliare.
- Predisporre in modo professionale un piano di successione strutturato dei vertici esecutivi della Società.

Amsterdam  
Athens  
Atlanta  
Bangalore  
Bangkok  
Barcelona  
Beijing  
Berlin  
Bogota  
Boston  
Bratislava  
Brussels  
Budapest  
Buenos Aires  
Calgary  
Chicago  
Copenhagen  
Dallas  
Dubai  
Dusseldorf  
Frankfurt  
Geneva  
Hamburg  
Helsinki  
Hong Kong  
Houston  
Istanbul  
Jakarta  
Jeddah  
Johannesburg  
Kuala Lumpur  
Lisbon  
London  
Los Angeles  
Luxembourg  
Lyon  
Madrid  
Melbourne  
Mexico  
Miami  
Milan  
Montreal  
Moscow  
Mumbai  
Munich  
New Delhi  
New York  
Oslo  
Palo Alto  
Paris  
Prague  
Rio de Janeiro  
Rome  
San Francisco  
Santiago  
Sao Paulo  
Seoul  
Shanghai  
Singapore  
Stuttgart  
Sydney  
Tel Aviv  
Tokyo  
Toronto  
Vienna  
Warsaw  
Zurich

Analizzato attraverso il vissuto delle “best practice”, questo documento sottoposto a consultazione va nella direzione giusta soprattutto laddove promuove il rafforzamento di aspetti qualitativi come, ad esempio:

- Il livello di diversità del Consiglio nel suo insieme (“competenze diffuse e diversificate”), lo spessore delle competenze ed esperienze dei singoli.
- La responsabilità e l’impegno nel ricoprire il ruolo di Consigliere (“che dedichi tempo e risorse adeguate alla complessità dell’incarico”).
- Il ruolo del Presidente del Consiglio, chiamato a svolgere “una funzione cruciale per garantire il buon funzionamento del Consiglio, favorire la dialettica interna e assicurare il bilanciamento dei poteri”.
- L’allineamento del Consiglio verso obiettivi comuni, in primis, l’interesse della banca (“indipendentemente dalla compagine societaria che li ha votati o dalla lista da cui sono tratti”).
- La messa in atto di processi strutturati di nomina, di autovalutazione, di formazione e sviluppo dei singoli Consiglieri, di formalizzazione di “piani volti ad assicurare l’ordinata successione nelle posizioni di vertice”, di creazione di comitati ben funzionanti, di predisposizione dei comportamenti attesi all’interno di un Consiglio,...

La vera “sfida” ora è quella di migliorare nel vissuto quotidiano il livello di efficacia dei comportamenti di un Consiglio, facendo sì che si interpreti quanto sopra indicato in modo sostanziale e non formale.

Ciò passa attraverso la responsabilità dei singoli Consiglieri, in primis del Presidente del Consiglio che dovrà ricoprire un ruolo di vero e proprio “leader del cambiamento” della Corporate Governance delle Banche.

# EgonZehnder

Roma, 20 gennaio 2014