

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