

# **Nuove prospettive per la *corporate governance* nel settore bancario e finanziario**

Alessandra Perrazzelli

*Vice Direttore Generale della Banca d'Italia*

**Venerdì 25 febbraio 2022**



# Agenda

- **Le nuove sfide per la *corporate governance* nel settore finanziario**
- **L'innovazione tecnologica e la «nuova» concorrenza di *Fintech e Bigtech***
- **La transizione verso un'economia sostenibile**
- **L'importanza di una buona *corporate governance* per affrontare le nuove sfide**
- **Le iniziative per promuovere la *diversity* nel *board* e nell'organizzazione aziendale delle banche**
  - **Focus: la diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane**
- ***Governance* – aspetti di supervisione**
  - **Focus: l'indagine della Banca d'Italia sulle *Less Significant Institutions* italiane**
- **Conclusioni**

# Le nuove sfide per la *corporate governance* nel settore finanziario

Nell'ultimo decennio, ancora prima dell'esplosione della pandemia, le banche si sono trovate ad operare in un **contesto critico**, caratterizzato da numerose **sfide**: l'innovazione tecnologica, la *green finance*, la pandemia, la bassa redditività.

In questa presentazione mi soffermerò sui seguenti temi:

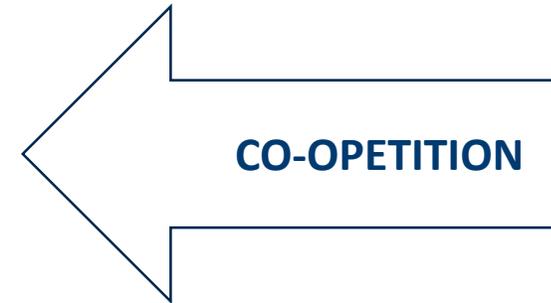
- La **leva tecnologica** ha inasprito la concorrenza e introdotto nuove forme di cooperazione con operatori spesso estranei al mondo finanziario e quindi in grado di muoversi con maggiore agilità perché esterni al perimetro regolamentare;
- La necessità di riorientare le proprie strategie e attività verso un'ottica ispirata a maggiore **sostenibilità**, per tenere conto dei **fattori ambientali, sociali e di governance (ESG)**, cogliendone le opportunità di crescita e di sviluppo. In questo ambito rilevano in particolar modo la gestione dei rischi climatici e le iniziative sulla finanza sostenibile.

# L'innovazione tecnologica e la «nuova» concorrenza di *Fintech* e *Bigtech*

L'**innovazione tecnologica** rappresenta uno dei motori principali del cambiamento dell'industria finanziaria.

L'entrata nel mercato di **nuovi soggetti**, quali le società **FinTech** e **BigTech**:

- ridefinisce la concorrenza
- sviluppa nuove forme di cooperazione
- ridisegna i modelli di operatività
- accelera la riconfigurazione di processi e prodotti
- modifica le strategie



Il **processo di innovazione** investe tutti i settori dell'intermediazione finanziaria, dal **credito** (*crowdfunding, peer-to-peer lending, buy now and pay later*) ai **servizi di pagamento** (*digital wallets, wearable payments, instant payments*), dal **risparmio gestito** (*asset allocation* basata sull'intelligenza artificiale) alla consulenza (*robo-advisor*).

# Le sfide della digitalizzazione per il settore finanziario

## Per gli intermediari

- **Gestire nuovi rischi:** *Cyber* (attacchi *cyber*, *phishing* e altre attività malevole), *Outsourcing* (spesso a favore di soggetti non vigilati) e *Compliance* (*framework* normativo in evoluzione e non adeguato)
- **Attrarre professionalità** nel *management* e nelle linee di *business*
- **Adottare nuovi modelli di business** per diversificare i prodotti offerti (con maggiore attenzione alle esigenze del cliente) e quindi aumentare la capacità competitiva
- **Ridurre i costi** mantenendo l'efficienza dei processi aziendali

## Per l'Autorità di vigilanza

- Dotarsi di **professionalità adeguate** per monitorare e comprendere l'evoluzione del mercato e l'impatto delle nuove innovazioni tecnologiche
- Misurarsi con una **dimensione transnazionale** del fenomeno (che impone un coordinamento con altre autorità) e con **un framework normativo** non sempre *up to date*
- Trovare il **giusto bilanciamento** tra l'esigenza di favorire lo sviluppo del mercato e quella di assicurare adeguati presidi **per rischi tradizionali e nuovi rischi**

# L'innovazione tecnologica: opportunità e rischi

## Le opportunità

- Effetti sui **costi**
- Effetti sui **ricavi**
- Maggiore **inclusione**
- Ridefinizione delle **strategie**
- All in all, revisione dei modelli di business con impatto su **redditività** (quantomeno nel medio periodo), ora compressa da tassi, overbanking e maggiore concorrenza

## I rischi

- **Finanziari** tradizionali
- **Compliance/Legali**
- **Volatilità** del valore degli attivi
- **Tecnologici/Cyber**
- **Outsourcing** (fuori dal perimetro di vigilanza e mercato concentrato)
- **«occulti» di discriminazione** (l'uso di algoritmi può amplificare *bias* cognitivi – data la prevalenza maschile nel settore tecnologico)

# Le iniziative BdI: i facilitatori di innovazione



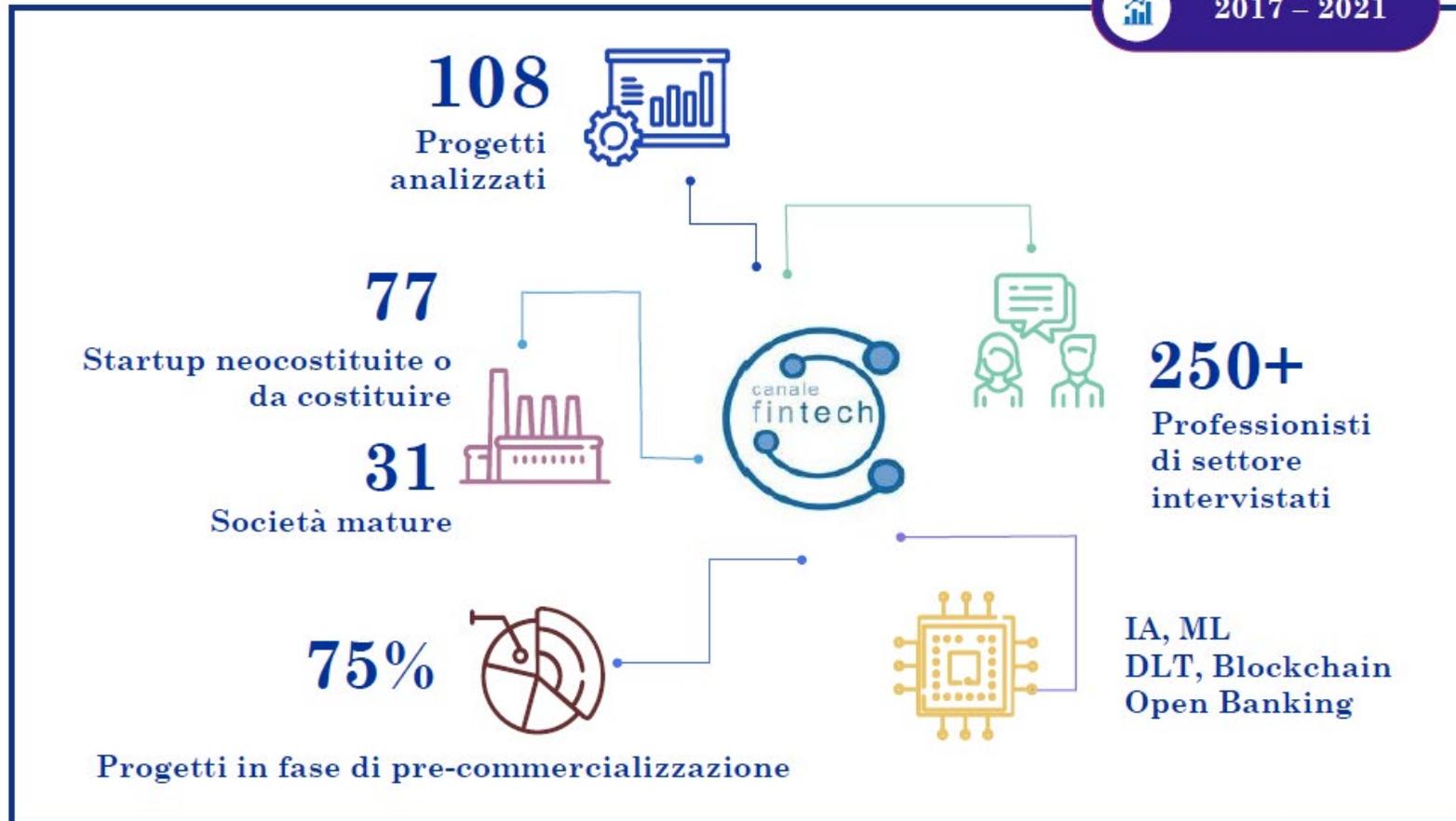
# Il Canale Fintech

Dal 2017 è un punto di contatto informale e veloce

I numeri del Canale

DATI COMPLESSIVI

 2017 – 2021



# Milano Hub

Dal 2021 è il centro di innovazione realizzato dalla Banca d'Italia per

- ❖ sostenere l'evoluzione digitale del mercato finanziario
- ❖ favorire l'attrazione di talenti e investimenti



1° Call for Proposals sull'intelligenza artificiale

**40 progetti pervenuti**

dall'Italia e non solo ...università, intermediari vigilati e società FinTech

**28 febbraio annuncio dei 10 progetti selezionati**

# Il Sandbox Regolamentare

Dal 2021 - Decreto Crescita – è un ambiente controllato

- ❖ per dialogare con le autorità: Banca d'Italia, CONSOB e IVASS
- ❖ per testare prodotti e servizi tecnologicamente innovativi nei settori bancario, finanziario e assicurativo



**SANDBOX**

## *1° Call for Proposals*

31 domande presentate

21 procedimenti amministrativi avviati

# Le sfide per la regolamentazione dell'innovazione digitale e il ruolo della *governance*

Il ruolo del regolatore, nel rispetto del principio *same activity same regulation*:

- adeguare le regole
- anticipare e indirizzare il cambiamento
- coordinare l'azione a livello internazionale

La risposta Europea: **PISA, MICAR, DORA, Regime Pilota DLT**

Sia MICAR che DORA attribuiscono importanza alla *governance* e alle competenze. In particolare:

- ❖ **MICAR** conferma la rilevanza della *governance*
  - per garantire sana e prudente gestione
  - per individuare, gestire, monitorare e segnalare i rischi
  - per salvaguardare la sicurezza, l'integrità e la riservatezza delle informazioni.
- ❖ **DORA** prevede *governance* e sistemi di controllo, pur riconoscendo eccezioni per micro-imprese

# La transizione verso un'economia sostenibile

Nella transizione verso un'economia sostenibile, la sfida per gli intermediari finanziari è duplice:

- **fronteggiare i rischi climatici;**
- nel processo di allocazione delle risorse nell'economia, **convogliare le risorse** private verso progetti e/o attività «sostenibili», supportando le imprese e le famiglie durante la transizione ecologica.

Il **ruolo del *board* è cruciale** per fronteggiare queste sfide e per accrescere la consapevolezza che la capacità di rispondere ai rischi e alle opportunità che derivano dalla integrazione dei fattori ESG (*environmental, social and governance*) incide in maniera rilevante sulla creazione di valore nel lungo periodo.

# La gestione dei rischi climatici nel sistema finanziario

I cambiamenti climatici e la transizione ecologica comportano diversi rischi per le banche (specialmente fisici e di transizione).

L'errata valutazione di questi rischi da parte degli intermediari può generare effetti economici avversi all'interno del sistema finanziario e rappresentare un rischio per la sua stabilità.

Sono in corso lavori **a livello internazionale** (G20, FSB, BCBS e NGFS) per assicurare:

- una valutazione adeguata dei rischi legati al clima da parte delle banche
- colmare le lacune di dati e di metodologie

Anche **a livello europeo** è in corso una revisione della disciplina prudenziale

- nuovi obblighi di informativa di Terzo Pilastro per le banche (CRR2)
- misure di Secondo Pilastro (cfr. nuova proposta legislativa CRR3/CRD6)
- Revisione nella disciplina di Primo Pilastro (rimandata al 2023)

# Le iniziative sulla Finanza sostenibile

Per raggiungere gli obiettivi di neutralità climatica l'Unione europea ha posto al centro della sua agenda politica lo sviluppo della finanza sostenibile a partire dall'*Action Plan del 2018* e del successivo *New Green Deal*. Ciò le consente di porsi nella posizione di *lead-by-example* su diversi fronti (*EU Green Bond Standard*, *Tassonomia* ecc.)

Anche a livello internazionale sono state promosse numerose iniziative, tra cui:

- il rilancio del **G20 Sustainable Finance Study Group** promosso a *Working Group*, sostenuto dalla Banca d'Italia, di concerto con il MEF
- il rafforzamento della rete globale di banche centrali e autorità di supervisione (*Network for Greening the Financial System, NGFS*), a cui partecipa attivamente anche la Banca d'Italia.

# ESG – L'azione della supervisione

Lo sviluppo di un'**economia sostenibile**, nel pieno rispetto dei fattori ambientali, sociali e di governance (cd. fattori ESG), è oggi tra le priorità anche delle **Autorità di supervisione**. È stato definito un intenso piano di lavori soprattutto sulle tematiche legate ai **rischi ambientali**.

La **Banca d'Italia**, con riferimento alle banche sottoposte alla sua vigilanza diretta (cd *less significant*):

- nei mesi scorsi, ha condotto un primo sondaggio sul grado di consapevolezza del rischio ambientale mediante **interviste ai membri del CdA di un ampio campione di banche** e un **approfondimento** sulle modalità con cui le **SGR** integrano i fattori ESG nei processi aziendali;
- sta definendo un documento di '**aspettative di vigilanza**', indirizzato a banche e intermediari non bancari;
- **contribuirà a un approfondimento tematico**, avviato sotto l'egida della BCE, su un campione rappresentativo di LSI.

Per dare un ulteriore impulso alla sua azione su questi temi, la **Banca d'Italia** ha di recente istituito un **Comitato Cambiamenti climatici e sostenibilità**, presieduto da un membro del Direttorio, per contribuire a definire la strategia dell'Istituto sulla finanza sostenibile, e un **Nucleo Cambiamenti climatici e sostenibilità**, composto da esperti di finanza sostenibile, per seguire l'evoluzione delle discussioni in materia.

# ESG – L'azione della supervisione

La **BCE**, per le banche sottoposte alla sua vigilanza diretta (cd *significant*):

- in una **Guida** pubblicata a novembre 2020 ha definito le proprie **aspettative** in merito alle modalità di integrazione del rischio climatico nell'operatività aziendale e nella gestione dei rischi;
- nel 2021 ha condotto **un'indagine sul grado di allineamento** delle *significant institutions* alle aspettative di supervisione;
- nel 2022, oltre a monitorare i piani di allineamento delle banche alle aspettative di Vigilanza, ha di recente avviato **uno stress test climatico**.

# ESG – L'azione della supervisione

## Le aspettative della BCE sui rischi climatici e ambientali

### MODELLI IMPRENDITORIALI E STRATEGIA AZIENDALE

- **Comprensione degli impatti** e dei rischi di natura ambientale e climatica
- Integrazione di tali rischi nelle **politiche di business**

### GOVERNANCE E PROPENSIONE AL RISCHIO

- **Supervisione da parte del management** nella strutturazione dei sistemi di gestione dei rischi, e nella definizione della strategia
- Inclusione dei rischi climatici e ambientali per determinare la **propensione al rischio**
- Definizione delle **strutture interne** ai fini di affidare le competenze di **gestione dei rischi**
- Efficace supporto alla **reportistica** interna con dati aggregati



### GESTIONE DEL RISCHIO

- **Integrazione dei rischi ambientali e climatici** nel preesistente quadro di **gestione e di monitoraggio dei rischi**, da aggiornare regolarmente
- Valutazione di ambiente e clima in termini di **adeguatezza patrimoniale** e nella gestione del **rischio creditizio**
- Considerazione degli impatti climatici sul **rischio operativo**
- Monitoraggio dei rischi nella valutazione degli investimenti e nella posizione di **mercato**
- Sviluppo di modelli per effettuare **stress test** che integrino variabili ambientali e climatiche
- Valutazione dei rischi in termini di **liquidità** e delle sue diverse calibrazioni

### INFORMATIVA

- La **disclosure** sui temi ambientali e climatici deve essere effettuata almeno in base alle indicazioni contenute nel supplemento alle linee guida della CE sul *non-financial reporting*

# ESG – L'azione della supervisione

## L'indagine BCE del 2021

- ❖ Condotta attraverso la somministrazione alle banche di **questionari di auto-valutazione** i) sul livello di conformità rispetto alle 13 aspettative BCE pubblicate nella Guida e ii) sui relativi **piani di adeguamento**.
- ❖ La BCE ha trasmesso una *feedback letter* alle *significant institution* (SI), raccomandando di **definire azioni adeguate** per far fronte ai *gap* osservati nell'indagine.
- ❖ A novembre 2021 è stato pubblicato un **report** con i risultati aggregati dell'esercizio (*The state of climate and environmental risk management in the banking sector*):
  - ❖ **nessun intermediario risulta pienamente allineato** alle aspettative BCE; la maggior parte di essi ha comunque fatto **progressi** nell'adattare i propri processi per includere i rischi climatici e ambientali
  - ❖ **diffusa consapevolezza** della necessità di migliorare la gestione di tali rischi, in quanto ci si aspetta che possano avere **impatti materiali nei prossimi 3-5 anni**, in particolare sui profili strategico, creditizio e operativo
  - ❖ **crescente è la sensibilità della governance; migliorabili** sono invece la **reportistica ai CdA** e la definizione di specifici **KRIs nel RAF**
  - ❖ circa la metà delle SI **non ha sviluppato azioni concrete** per includere i rischi climatici e ambientali **nella propria strategia**; meno del 25% ha sviluppato **KPIs** e poche hanno condotto **analisi di scenario**
  - ❖ alcune banche hanno iniziato a misurare e monitorare **l'allineamento dei propri portafogli agli obiettivi dell'accordo di Parigi 2015**

# L'importanza di una buona *governance* per affrontare le nuove sfide

Per affrontare in maniera efficace queste nuove sfide, è essenziale che le banche siano governate da un buon *management* costituito da **amministratori validi**, portatori nel loro insieme di un'ampia gamma di conoscenze e sensibilità, capaci di innescare dinamiche efficaci di confronto dialettico.

Le banche, oltre ad attrarre alte professionalità, devono riuscire a comporre **board diversificati**. Una composizione complessiva del board sufficientemente diversificata in termini di **competenze, esperienze, genere, età e proiezione internazionale** evita l'appiattimento sulle posizioni di un gruppo ristretto di esponenti (c.d. *groupthinking*).

- **Competenza**
- **Diversificazione**
- **Autonomia di giudizio**
- **Reputazione**
- **Tempo adeguato allo svolgimento dell'incarico**



# Il quadro regolamentare italiano attento alle nuove sfide

La **regolamentazione bancaria nazionale sul governo societario ha tenuto il passo** con il *trend* europeo, talvolta anticipando scelte regolamentari (es. voto dell'assemblea su politiche di remunerazione) e/o compiendone di più ambiziose (es. divieto di CEO *duality*).

Fin dal 2014, le Disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia disciplinano in modo organico la composizione e il funzionamento degli organi di vertice e individuano chiaramente le responsabilità delle diverse funzioni.

Con l'ultimo aggiornamento (luglio 2021):

- ✓ È stato rafforzato il **coinvolgimento del board** nell'affrontare le nuove sfide, prevedendo espressamente tra gli elementi che il CdA deve tenere in considerazione nel definire le strategie aziendali:
  - La strategia nell'offerta di servizi **Fintech**
  - Gli obiettivi di finanza sostenibile e, in particolare, l'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance (**ESG**) nei processi relativi alle decisioni aziendali
- ✓ È stato assegnato al *board* il compito di adottare una *diversity policy*
- ✓ È stata introdotta una *gender quota*

# Le iniziative per promuovere la *diversity*

## *Diversity nel board:*

- *Composizione diversificata* → Già dal 2014, nella regolamentazione della Banca d'Italia sul governo societario delle banche è presente l'obbligo per i *board* delle banche di avere una **composizione sufficientemente diversificata nella sua accezione più ampia**, non solo in termini di genere ma anche di **età, competenze e provenienza geografica** degli esponenti.
- *Market discipline* → In aggiunta, la regolamentazione della Banca d'Italia prevede - pur in assenza di un vincolo europeo - l'**obbligo di informativa al pubblico sulla ripartizione dei componenti degli organi collegiali**.
- *Gender quota* → Nel 2021 la Banca d'Italia ha introdotto una **quota di genere vincolante**, applicabile a tutte le banche italiane. A regime, almeno il **33%** dei componenti degli organi di amministrazione e controllo appartenga al genere meno rappresentato.

# Focus: la quota di genere nel *board* delle banche

Nell'ambito della *diversity*, il *gender balance* negli organi di vertice è un **presidio essenziale** a tutela dell'efficienza dei processi decisionali delle banche perché favorisce discussioni più approfondite e **migliora la dialettica nel *board***.

Gli studi evidenziano che all'ingresso di una **maggiore quota di donne nel *board*** si accompagnano anche una tendenziale riduzione dell'età media, un maggiore *turnover* e quindi una minore anzianità media nella carica.

L'introduzione della quota di genere si basa proprio su queste considerazioni nonché sul perdurare di una situazione insoddisfacente del settore bancario italiano (nonostante le iniziative più *soft* intraprese da BdI negli anni precedenti, v. *Benchmark di diversity per il sistema bancario italiano* del 2015).

# Le iniziative per promuovere la *diversity*

## **Diversity nell'organizzazione aziendale:**

- *Diversity policy* → per trasmettere i valori e gli obiettivi della diversità all'intera l'organizzazione aziendale è fondamentale una **responsabilizzazione degli organi di vertice** in un'ottica *tone from the top*. A questo fine, **l'approvazione della policy per la promozione della diversità e della inclusività** è stata inserita tra le materie non delegabili di competenza dell'organo con funzione di supervisione strategica.
- *Non financial reporting* → gli **obblighi di comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario** previsti per gli enti di interesse pubblico (introdotti dalla direttiva *non financial reporting directive, NFRD* del 2014) sono uno strumento chiave per aumentare il livello di consapevolezza e trasparenza delle banche su come integrano i valori della diversità nella loro organizzazione aziendale.

# Focus: Alcune evidenze sulla diversità di genere tratte dalle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane

È stato di recente pubblicato un *Occasional Paper* «La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane» che analizza come **le banche italiane comunicano la propria posizione sulla diversità e inclusione (D&I) nelle Dichiarazioni Non Finanziarie (DNF)**, secondo quanto previsto dall'attuale quadro normativo agli enti di interesse pubblico di maggiori dimensioni.

L'obiettivo è di tradurre in metriche le informazioni qualitative e quantitative contenute nelle DNF con uno specifico focus sulla D&I nel settore bancario.

Le analisi condotte:

- Confermano che **la D&I è rilevante per la maggior parte delle 36 banche** che pubblicano la DNF, anche se trattata con differenti modalità e livello di dettaglio;
- Identificano **alcuni profili che le banche potrebbero usare** per valorizzare le attività svolte nel campo della D&I.

# Focus: Alcune evidenze sulla diversità di genere tratte dalle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane

Le DNF offrono una ricca base informativa sulla D&I a disposizione degli *stakeholders* per effettuare analisi comparative e per monitorare l'andamento dei fenomeni nel tempo.

Tra le informazioni quantitative pubblicate sempre (a parte rari casi) vi è la **composizione per genere del CdA**, mentre per gli altri organi e comitati l'informazione non è disponibile.

Circa il 30% delle DNF contiene inoltre riferimenti sulle **policy in materia di diversità applicate alla composizione degli organi di amministrazione e controllo**.

# Focus: Alcune evidenze sulla diversità di genere tratte dalle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane

Le banche forniscono informazioni anche sulla **modalità di gestione della D&I**, in termini di: i) *policy* interne pubblicate, ii) costituzione di unità organizzative dedicate, iii) iniziative particolari adottate, iv) obiettivi fissati e relativi strumenti di monitoraggio.

Per questi temi si osservano **comportamenti diversificati** tra le banche in termini di **profondità delle informazioni** rese e di **soluzioni organizzative** adottate.

Nel complesso, tuttavia, **si osserva un generalizzato impegno del CdA a sensibilizzare l'organizzazione sulla D&I a conferma del ruolo primario che l'organo di governo riveste per questi temi.**

# *Governance – Aspetti di supervisione*

All'attenzione crescente sui temi della *governance* e del *fit and proper* da parte dei *policy maker* si è accompagnato un impegno parallelo della supervisione sui medesimi temi.

## **Alcune delle iniziative in ambito SSM:**

- ❖ *2 Thematic review on risk governance and appetite* tra il 2015 e il 2018
- ❖ *Guide to fit and proper assessments*, 2016, aggiornata nel 2018 e nel 2021
- ❖ *Report on declared time commitment of non-executive directors in the SSM*, 2019
- ❖ *Round-table* con amministratori non esecutivi sul tema delle responsabilità e delle sfide per i non esecutivi e individuazione di alcune *best practices*, 2019
- ❖ Supervisory Board ha approvato un pacchetto di misure per migliorare la "*fit and proper supervision*", 2020
- ❖ Numerosi *speeches* sul tema della *governance* e del FAP di vari componenti del Supervisory Board dell'SSM (Enria, Bollo, McCaul)
- ❖ Tra le priorità di vigilanza del SSM per il periodo 2022/24 è stato inserito il rafforzamento della *governance* al fine di fronteggiare le carenze che permangono nell'ambito della trasformazione digitale e in relazione alle capacità di indirizzo degli organi di amministrazione

# *Governance* – Aspetti di supervisione

- ❖ Il profilo della *governance* rientra nelle *supervisory priorities* anche per le banche *less significant* (LSI) italiane.
- ❖ Nel 2020, la Banca d'Italia ha inviato una lettera per sensibilizzare le LSI sulla rilevanza di una composizione quali-quantitativa adeguata e ha avviato una **ricognizione tematica sulla composizione e sul funzionamento del board delle LSI**.
- ❖ Valorizzando l'esperienza italiana, nel 2021 la BCE, in *co-leadership* con la Banca d'Italia, ha avviato la prima *Thematic review on corporate governance sulle LSI dell'SSM*, focalizzata anche sulle prassi di supervisione delle autorità nazionali.
- ❖ **I due progetti si concluderanno entro il primo semestre 2022.**

# L'indagine della Banca d'Italia sulle *LSI*

## Obiettivi e strumenti

- ❖ L'indagine della Banca d'Italia è finalizzata ai seguenti **obiettivi**:
  - supportare un'azione di **intervento a livello idiosincratico** più incisiva e anticipata sulla *governance*;
  - formulare eventuali **raccomandazioni** in materia di *governance*, per richiamare le aspettative della Vigilanza e **valorizzare le *good practice* osservate**.
- ❖ Tra gli **strumenti** utilizzati vi sono:
  - analisi statistiche e di *benchmarking* sulla **composizione dei CdA**;
  - studio delle relazioni tra **caratteristiche del governo societario e *performance* aziendale**;
  - analisi dei **verbali** delle riunioni dei CdA e **interviste** agli esponenti aziendali (Presidente, AD/DG e amministratori indipendenti) di un campione rappresentativo di LSI (oltre il 50% del sistema in termini di totale attivo). Le interviste, condotte nel 2021, hanno avuto la finalità di valutare gli **equilibri e i meccanismi di funzionamento dei *board***.

**Primi risultati: ampi spazi per un incremento della *diversity* (per genere, età e competenze), a potenziale beneficio della qualità del dibattito consiliare e delle decisioni assunte**

# L'indagine della Banca d'Italia sulle LSI

## Alcune evidenze

**Gender diversity.** la *gender diversity* è bassa soprattutto nelle banche di minori dimensioni.

Nei ruoli apicali la presenza femminile si riduce notevolmente: il *board* è guidato da un Presidente donna in 8 casi su 125 (6%); tale percentuale arriva al 10% includendo anche i 3 casi in cui le donne ricoprono il ruolo di AD e i 2 in cui ha l'incarico di DG.

Cluster normativi	Numero LSI	%	Amministratori donne	Età media dei componenti	<40 anni	40-54 anni	55-70 anni	>70 anni
Banche grandi	12	10%	38%	56,8	5%	43%	41%	12%
Banche intermedie	15	12%	16%	60,2	3%	33%	44%	21%
Banche piccole	98	78%	16%	57,2	7%	33%	47%	13%
<b>Totale</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	<b>18%</b>	<b>57,5</b>	<b>6%</b>	<b>34%</b>	<b>46%</b>	<b>14%</b>

**Age diversity.** molto contenuta la quota di amministratori con meno di 40 anni (6%, assente nei ruoli di Presidente/AD).

Risulta significativa la presenza di amministratori con più di 70 anni nelle Popolari e nelle banche del Centro-Sud intorno al 25%; il Presidente ha oltre 70 anni nel 18% dei CdA.

# L'indagine della Banca d'Italia sulle *LSI*

## Alcune evidenze

***Diversity about skills and experience.*** le competenze dei consiglieri non risultano molto diversificate. Sono più diffuse quelle riferibili all'area finanza (28%); **scarsamente presenti le competenze in materia di organizzazione/HR, IT e risk management.** La conoscenza del tessuto economico locale si conferma, in media, quale tratto distintivo per circa il 20% degli amministratori del *board*; la percentuale aumenta al 45% per le banche Raiffeisen.

Cluster Totale Attivo	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	RISORSE UMANE	RISK MANAGEMENT	LEGALE	ORGANIZZAZIONE PROCESSI	IT	INDUSTRIA	CONTABILITA'	FINANZA
TA < 1 mld.	26%	2%	2%	12%	11%	1%	13%	13%	18%
1 mld. - 2 mld.	15%	0%	1%	20%	4%	3%	9%	13%	36%
2 mld. - 5 mld.	13%	3%	1%	16%	3%	2%	18%	10%	34%
TA > 5 mld.	8%	1%	5%	17%	4%	1%	10%	6%	48%
Totale	20%	2%	2%	15%	8%	2%	13%	12%	28%
Forma giuridica	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	RISORSE UMANE	RISK MANAGEMENT	LEGALE	ORGANIZZAZIONE PROCESSI	IT	INDUSTRIA	CONTABILITA'	FINANZA
SPA	8%	1%	3%	17%	4%	1%	14%	10%	42%
POPOLARE	15%	2%	3%	18%	7%	2%	17%	16%	20%
CASSE RAIFFEISEN	45%	3%	1%	9%	16%	2%	9%	11%	5%
Totale	20%	2%	2%	15%	8%	2%	13%	12%	28%

# Conclusioni

- Il sistema finanziario va incontro ad un periodo ricco di opportunità anche se vi sono numerosi elementi di incertezza
- La resilienza delle banche e la loro competitività dipenderanno da una serie di fattori, come la loro capacità di definire nuove strategie che integrino componenti e obiettivi ESG nelle pratiche di gestione del rischio e nella cultura aziendale e sfruttino le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica.
- L'affermarsi di nuovi paradigmi e modelli di business deve essere accompagnata da sistemi di *governance* e di gestione dei rischi robusti e da un'adeguata *accountability* di tutti gli attori dell'ecosistema.
- Una buona *governance* ha dei costi (costi di *compliance*, remunerazioni, etc.) ma questi sono di gran lunga superati dai vantaggi che ne derivano.

Grazie dell'attenzione

**Luiss**  
Business  
School



# Background

**Luiss**  
Business  
School



# Le iniziative in materia *fit and proper*: il decreto MEF

Un importante tassello per elevare la qualità degli esponenti è il decreto MEF n. 169/2020 sull'idoneità degli esponenti delle banche e degli altri intermediari disciplinati dal TUB che ha innovato profondamente il quadro precedente. Dal punto di vista oggettivo, il DM incide su tutti i profili rilevanti per assicurare la qualità degli esponenti:

- i. reputation*: onorabilità e correttezza;
- ii. experience*: professionalità e competenza;
- iii. collective suitability*
- iv. independence*: indipendenza di giudizio e indipendenza formale;
- v. time commitment*: disponibilità di tempo e limiti al cumulo degli incarichi.

Dal punto di vista soggettivo, riguarda non solo gli **esponenti** ma anche, nelle banche maggiori, i **responsabili delle principali funzioni di controllo**.

# Le iniziative in materia *fit and proper*: il decreto MEF

## Obiettivi di fondo e principi ispiratori:

- pieno allineamento alle **migliori prassi internazionali**
- **proporzionalità**: graduazione norme a seconda delle dimensioni (*i.e.*, per le banche maggiori: limiti al cumulo degli incarichi e requisiti per i responsabili delle principali funzionali aziendali di controllo) e del tipo di banche (*i.e.*, BCC mai considerate banche maggiori e requisiti di professionalità specifici per le BCC minori)
- **bilanciamento tra contrapposte esigenze**:
  - *board diversity* incoraggia l'ingresso di competenze specifiche (es., rischi IT) ma richiede comunque un adeguato livello di competenze in materia bancaria e finanziaria
  - non ostacolare il *turnover* per evitare *management* autoreferenziale ma al tempo stesso valorizzare gli esponenti con duratura esperienza nel *board* che hanno maggiore confidenza con l'operatività dell'intermediario

# Il provvedimento sulla procedura di verifica della Banca d'Italia sul *fit and proper*

- ❖ Provvedimento necessario dopo l'emanazione del **decreto MEF n. 169/2020** che, oltre a disciplinare i vari profili che compongono l'idoneità dell'esponente, detta anche disposizioni in merito alla procedura di verifica **degli intermediari**.
- ❖ In linea con il decreto, è stata introdotta una **procedura *ex ante*** anche per la verifica da parte di BdI, applicabile in casi specifici (es., cooptazione).
- ❖ Per **contenere gli oneri gravanti sugli intermediari** sono state elaborate soluzioni specifiche per i gruppi bancari cooperativi che tengono conto della maggiore articolazione della procedura di verifica per questi intermediari

# Focus: Alcune evidenze sulla diversità di genere tratte dalle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane

Tra **le informazioni quantitative sulla D&I** previste nelle dichiarazioni non finanziarie (DNF) il **GRI 405 «Diversità e pari opportunità»** è quello designato per la descrizione della D&I; ci sono **ulteriori indicatori** che ben si prestano per descrivere con ancora più dettaglio il tema:

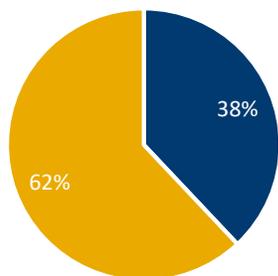
- **GRI 102-8** Informazioni sui dipendenti e altri lavoratori
- **GRI 102-22** Composizione del massimo organo di governo e relativi comitati
- **GRI 401-1** Nuove assunzioni e turnover
- **GRI 401-2** Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato
- **GRI 401-3** Congedo parentale
- **GRI 404-1** Ore medie di formazione annua per dipendente
- **GRI 404-3** Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale
- **GRI 405-2** Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini

# Focus: Alcune evidenze sulla diversità di genere tratte dalle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane\*

È significativa la quota delle banche che pubblicano informazioni nelle DNF sulle **differenze di genere nelle carriere e nelle retribuzioni**

## > GRI 404-3 Valutazione delle performance

Disclosure del GRI 404-3 – Valutazione delle performance



- Banche che non hanno pubblicato dati sul GRI 404-3
- Banche che hanno pubblicato dati sul GRI 404-3

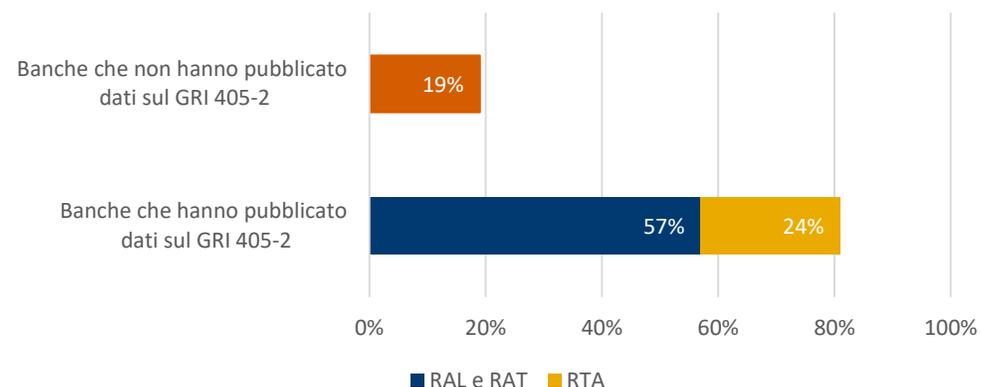
Quasi il 40% delle banche non fornisce dati quantitativi sui dipendenti valutati nel corso dell'anno.

Le banche che trattano il tema pubblicano i dati per genere e categoria di dipendenti.

Circa la metà delle banche che affronta il tema della valutazione, tratta all'interno del GRI anche il tema degli avanzamenti di carriera, analizzando le promozioni di dipendenti per genere.

## > GRI 405-2 Differenze retributive tra donne e uomini

Disclosure del GRI 405-2 – Differenze retributive tra donne e uomini



Nel 20% dei casi esaminati le banche non forniscono informazioni sulle differenze retributive tra donne e uomini.

Nei casi restanti i dati presentati sono eterogenei, nella maggior parte dei casi i dati forniti riguardano RAL e RAT, in altri i dati pubblicati riguardano con la misurazione del RTA.

# Focus: Alcune evidenze sulla diversità di genere tratte dalle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane\*

Le banche forniscono informazioni anche sulla **modalità di gestione della D&I** attraverso la pubblicazione di policy sulla diversità e la costituzione di unità organizzative con compiti sulla D&I. Per entrambi questi argomenti si osservano comportamenti diversificati tra le banche del campione in termini di profondità delle informazioni rese e delle soluzioni organizzative adottate.

## > Grado di formalizzazione delle policy sulla D&I

1. **Policy specifiche** sulla D&I
2. **Politiche** che disciplinano anche la D&I e documenti contenenti principi generali per assicurare la D&I
3. **Nessuna policy** riportata in materia di D&I

## > Unità organizzative con compiti sulla D&I

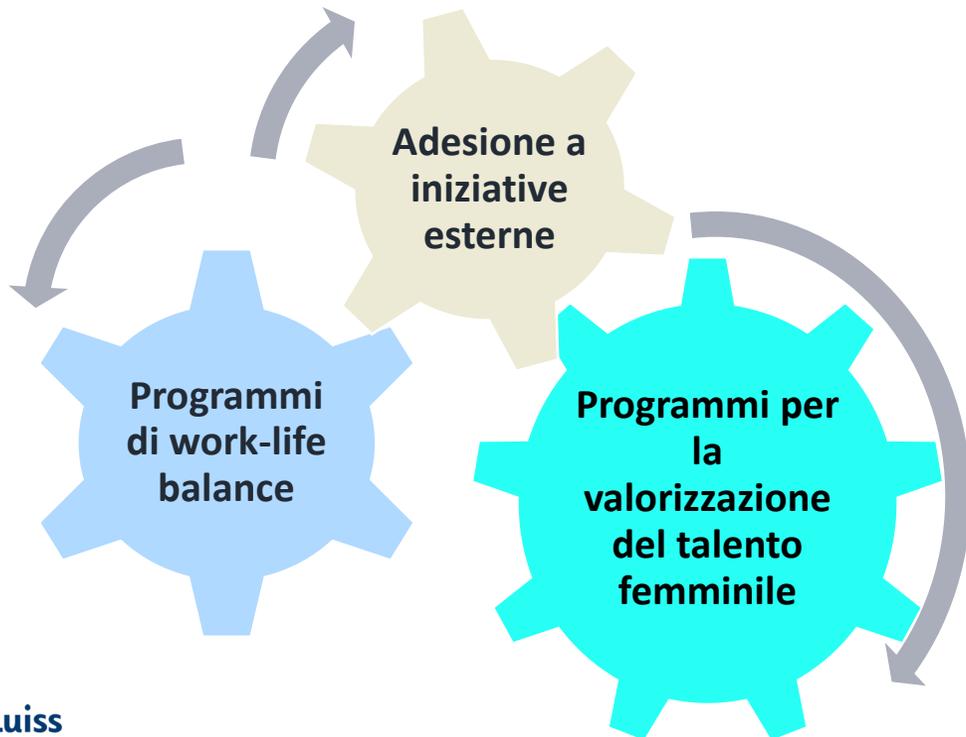
1. **Strutture ad hoc** sulla D&I
2. **Strutture dedicate ai temi ESG, HR** e **modello** di organizzazione, gestione e controllo **ex D.Lgs.231/2001**
3. **Nessuna struttura/funzione** citata sulla D&I

**Generalizzato impegno del CdA a sensibilizzare l'organizzazione sulla D&I**

# Focus: Alcune evidenze sulla diversità di genere tratte dalle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane\*

Le **modalità di gestione della D&I** oggetto di comunicazione riguardano anche gli impegni dichiarati e l'adozione di iniziative particolari nonché la definizione di obiettivi e strumenti di monitoraggio che attengono la D&I. Anche su questi temi si rilevano comportamenti eterogenei.

## > Impegni Dichiarati e Adozione di Iniziative Particolari



## > Definizione di obiettivi e strumenti di monitoraggio

Spesso non sono enunciati target, scadenze e modalità di monitoraggio.

Quando presenti, gli obiettivi sono declinati soprattutto in termini qualitativi.

Best practices: obiettivi quantitativi attraverso performance indicator (KPI)