

## IL GOVERNO SOCIETARIO E LA SANA E PRUDENTE GESTIONE DELLE BANCHE

Roma, 25 settembre 2012

### Indirizzo di saluto di Ignazio Visco, Governatore della Banca d'Italia

Sono lieto di dare il mio personale benvenuto e quello della Banca d'Italia a tutti i partecipanti al convegno di oggi. Esso si colloca in un momento particolare della vita economica e istituzionale del Paese e dell'Unione europea, da cui è opportuno partire per inquadrare il tema della governance. Si stanno compiendo scelte importanti e si prospettano cambiamenti significativi nell'assetto della Vigilanza in Europa, scelte e cambiamenti che riteniamo utili per il futuro del sistema bancario europeo e della stessa unione monetaria.

Nel confronto in corso nelle sedi internazionali, portiamo i valori a cui la Vigilanza in Italia si è sempre ispirata: indipendenza; competenza; rigore; analisi attenta, "laboriosa", delle situazioni delle singole banche e del sistema complessivo; confronto, nel rispetto dei ruoli, con i vari interlocutori (soggetti vigilati, associazioni di categoria, altre autorità, mondo accademico). E' uno stile di Vigilanza che nel tempo ha mostrato la sua validità.

I punti di forza del nostro sistema bancario ci hanno consentito di fronteggiare questo prolungato periodo di difficoltà dell'economia e dei mercati finanziari. Minore *leverage* rispetto ad altri Paesi; qualità elevata delle poste patrimoniali; sistemi di governo e controllo – è opportuno sottolinearlo qui – che hanno contribuito a contenere l'esposizione ai rischi e mantenere l'attività di intermediazione incentrata sulle forme più vicine ai bisogni effettivi di famiglie e imprese. Questi tratti ci danno fiducia e ci rafforzano nel confronto in corso per la costruzione di una vigilanza europea efficace.

Anche negli anni in cui l'attenzione a livello internazionale era prevalentemente concentrata sui presidi quantitativi (patrimonio e rischi), su quelli organizzativi l'azione della Banca d'Italia non si è affievolita. Siamo infatti convinti che la governance sia fondamentale per la stabilità delle banche, per l'efficienza della loro funzione allocativa, per preservare la fiducia dei risparmiatori.

L'importanza del *board* e degli altri organi aziendali è cresciuta nel tempo per l'esigenza di governare la maggiore complessità operativa in un contesto esterno in continua evoluzione e per la necessità di gestire relazioni sempre più articolate con i diversi *stakeholders* (clienti, azionisti, investitori, risparmiatori, ecc.).

Gli insegnamenti della crisi confermano questo assunto. La capacità di prevenire o quanto meno attutire i contraccolpi dell'andamento negativo dei mercati finanziari è stata maggiore laddove il *board* ha saputo mantenere il controllo dei rischi, ha evidenziato visione strategica, ha dimostrato autorevolezza e trasparenza nel rapporto con il mercato.

Anche da parte del mondo accademico i temi della governance sono oggetto di rinnovata attenzione: si analizzano le caratteristiche strutturali dei consigli di amministrazione e se ne verificano i nessi con la performance aziendale; si esaminano gli assetti proprietari e il loro legame con le situazioni di crisi che hanno interessato alcuni intermediari. I risultati empirici di questi studi non sono sempre convergenti, ma testimoniano l'importanza dei temi in discussione. Soprattutto va rimarcato che le variabili prese in considerazione in questi studi (presenza o meno di consiglieri indipendenti, numerosità dei consiglieri, distinzione tra Presidente e CEO, presidi per i conflitti di interesse, ecc.) sono sostanzialmente le stesse osservate dagli investitori istituzionali per valutare la qualità della governance delle banche e trarne indicazioni sulle scelte di investimento. La governance è quindi elemento che incide sul costo e sulla disponibilità di capitale per le banche.

Molto si sta facendo sul piano internazionale per rafforzare gli assetti organizzativi e di controllo degli intermediari. Oltre agli indirizzi elaborati dal Comitato di Basilea e dall'EBA, la proposta di direttiva CRD IV rappresenta un ulteriore passo verso un sistema di regole condivise, più analitiche.

L'esigenza di distinguere i ruoli di gestione, supervisione e controllo e quelle di rafforzare il monitoraggio sull'azione del *management*, di preservare l'integrità degli organi e delle funzioni di controllo e di presidiare altri conflitti d'interesse sono al centro dell'azione della Banca d'Italia; si sono, se possibile, accresciute negli ultimi anni. Abbiamo introdotto regole sui sistemi di governo e sulle politiche di remunerazione precorrendo gli indirizzi internazionali. Alla stesura delle regole ha poi fatto seguito un'azione di *enforcement* intensa e rigorosa.

Sui profili di *governance* il sistema bancario ha indubbiamente compiuto progressi. E' aumentata la consapevolezza della loro rilevanza; in alcuni casi le soluzioni adottate non sono lontane dalle prassi migliori. Ci aspettiamo che ulteriori passi avanti vengano fatti. Non mancano aree sulle quali sono necessari sforzi aggiuntivi.

In varie occasioni l'Istituto ha richiamato l'attenzione su aspetti ancora problematici: da ultimo ci siamo soffermati sui costi connessi con assetti di governo pletorici e eccessivamente articolati, che vanno semplificati; su dinamiche dei sistemi di remunerazione non coerenti con l'attuale fase congiunturale e non sufficientemente ancorati ai risultati di medio-lungo periodo; su sistemi di rappresentanza nel *board* che non garantiscono un adeguato controllo del management, soprattutto in alcuni comparti del sistema bancario (popolari quotate); sul ruolo chiave di amministratori indipendenti capaci e motivati. Non sono mancate critiche e resistenze all'azione correttiva della Banca d'Italia.

Ma l'incontro di oggi non deve essere condizionato dal punto di vista della Vigilanza. Intende sollecitare un confronto ampio, che raccolga diverse prospettive di analisi sui temi proposti nelle due tavole rotonde, con contributi dell'industria, del mondo accademico, delle voci che potranno levarsi dalla platea.

Perché riteniamo utile questo confronto?

La capacità di governo della banca è importante almeno quanto la disponibilità di capitale. Ma mentre le regole che riguardano il patrimonio sono dettagliate, "oggettive" e quindi meno dipendenti dal soggetto che le deve applicare, quelle sulla *governance* sono per principi, seguono criteri di proporzionalità, lasciano spazio a interpretazione e adattamento: *one size does not fit all*. In molti casi esse si rivolgono direttamente alle persone e devono trovare radicamento nella cultura dell'azienda.

Per questo motivo bisogna intendersi sui contenuti delle regole, confrontarsi sulle soluzioni adottate, far emergere con chiarezza i problemi e le aree di miglioramento. La qualità della *governance* non può essere valutata solo sulla base del disegno formale della struttura (l'organigramma, lo statuto, i regolamenti interni ...): al di là del modello teorico contano i comportamenti, il modo in cui le persone interagiscono tra loro, i valori che esse esprimono.

Riteniamo che la riflessione sui temi del convegno sia non solo opportuna, ma anche tempestiva. Alcuni cambiamenti incidono sui *boards*: mi riferisco al divieto di *interlocking* nel

settore finanziario; alle quote di genere per le imprese quotate; ai limiti più stringenti sul cumulo degli incarichi previsti nella CRD IV. Devono essere l'occasione per una valutazione critica, che porti a miglioramenti in termini di composizione e numerosità degli organi.

La presenza oggi degli esponenti delle maggiori banche italiane risponde all'esigenza di confronto innanzitutto con i principali attori della gestione e del controllo. Tra le funzioni che essi devono svolgere, tre sono fondamentali: individuare la strategia; definire il profilo di rischio; scegliere le persone, a cominciare dal capo dell'esecutivo. Il collegio sindacale, o gli altri organi omologhi, sono garanti del rispetto delle regole e della corretta amministrazione. Il valore strategico dei diversi ruoli va elaborato e compreso pienamente. Sono necessari competenza, equilibrio e visione prospettica. Non basta disegnare processi efficienti e migliorare il modello organizzativo della banca; gli esponenti devono anche sapere esprimere capacità di innovazione in termini di prodotti offerti, interrogarsi sul posizionamento strategico della banca nel mercato. Il tempo – forse la più limitata di tutte le risorse – va impiegato sui compiti prioritari. Va accresciuta la presenza femminile nei consigli e, più in generale, la diversità nelle sue molteplici accezioni (età, tipo di esperienza, proiezione internazionale, ecc.): allarga le prospettive di analisi, riduce l'uniformità dei comportamenti, attenua gli effetti pro-ciclici rispetto a shock esogeni.

L'economista è interessato alle condizioni che determinano l'equilibrio di un mercato. La "domanda" di buona *governance* è alta: la chiedono il mercato, l'azionista, l'Autorità di vigilanza. Minore attenzione si presta al lato dell'offerta (il mercato dei manager). Ci sono fattori che dissuadono un buon potenziale esponente dall'assumere l'incarico in una banca? Forse le risposte non si trovano guardando solo al settore finanziario: contano, ad esempio, i meccanismi reputazionali e, in alcune circostanze, i rischi legali. Più in generale, la disponibilità di buoni *managers* dipende anche dal sistema di istruzione, dai processi di formazione e dai modelli espressi nel mondo della consulenza, ricerca e selezione del personale.

Gli argomenti su cui confrontarci e dibattere non mancano. Speriamo che quest'occasione possa arricchire tutti i presenti, attraverso un dibattito che auspichiamo aperto e vivace, in grado di rispecchiare esigenze e riflessioni interne al sistema bancario.

Auguro a tutti un proficuo prosieguo dei lavori e cedo la parola al dott. Signorini, Direttore Centrale per l'Area Vigilanza bancaria e finanziaria, che introduce e coordina le due sessioni della Tavola rotonda.