



Supervision Risk & Profitability

Nuovi rischi ed evoluzione delle competenze del Board

Elisa Dellarosa

Head of Sustainability & Corporate governance Gruppo Crédit Agricole Italia

Milano, 13 giugno 2024

Le nuove competenze del Board per affrontare le sfide strategiche

La funzione di supervisione strategica in forte evoluzione su contenuti e approcci

Nuovi scenari e macro trend...



Shock geo-politici, conflitti bellici, nuovo atlante globale di energia, supply chain, rotte commerciali



Trasformazione sociale e demografica, flussi migratori, ricambio generazionale, evoluzione dei bisogni del cliente



Pressioni inflazionistiche, incertezze su andamento dei tassi, previsto aumento del costo del rischio



Transizione ecologica e sociale per costruire un modello di sviluppo sostenibile



Trasformazione digitale, Intelligenza Artificiale generativa, evoluzione ICT

...richiedono nuove competenze...



Capacità di lettura del contesto, capacità di prendere decisioni rapidamente a fronte di cambiamenti economici di settore



Capacità di trasformare il modello di business, guidando le evoluzioni industriali e posizionando la banca anche su attività non tradizionali



Definire la ricomposizione dei margini e aggiustare le traiettorie finanziarie con visione e flessibilità



Definire una strategia di sostenibilità a medio lungo termine, governando rischi e opportunità ESG



Capacità di definire un percorso di trasformazione digitale adeguato, che assicuri resilienza operativa e sicurezza IT

..e nuove chiavi di lettura del FAP

Fra le competenze collettive del Board è richiesta la comprensione di:

- attività della banca
- principali rischi collegati
- dinamiche settoriali e dei mercati finanziari
- mercati locali, regionali e globali
- solvibilità e modelli di calcolo
- rischi ambientali, sociali e di governance
- contabilità e rendicontazione finanziaria
- gestione del rischio e della conformità
- audit interno
- tecnologia dell'informazione e sicurezza
- contesto regolamentare in cui opera la banca
- competenze ed esperienze dirigenziali
- capacità di pianificare in modo strategico

Guidelines EBA/GL/2021/06

Le nuove competenze di una governance per lo sviluppo sostenibile

Il posizionamento sui temi ESG introduce nuovi paradigmi strategici per il Board e l'internal governance

PERCORSO ESG A LUNGO TERMINE

- Definire il **ruolo della Banca** per orientare i capitali privati e veicolare i finanziamenti per la transizione
- Su alcuni temi concepire un **orizzonte temporale** che va oltre il piano strategico e il mandato del Board
- Declinare una strategia di **transition lending** a maturazione progressiva (criticità tassonomia)

CSRD IN CHIAVE STRATEGICA

- Redigere il bilancio di sostenibilità in chiave **forward looking**: ambizioni, piani, proiezioni
- Definire i KPI ESG e le tempistiche di realizzazione, se necessario facendo **retroplanning**
- Concepire impegni di policy che vanno oltre l'orizzonte temporale del Piano strategico

POLITICHE DI IMPEGNO

- Valutare attentamente le scelte di posizionamento sugli **impegni volontari** (es. NZBA)
- Definire il trade off tra sviluppo del business e politiche di esclusione (**walking a thigrope**)
- Governare profili tecnici e scientifici per guidare gli interventi di una **transizione non ordinata**

FARE CULTURA SUI CLIENTI

- Accompagnare la trasformazione ESG in uno **scenario politico molto fluido**
- Gestire rischi e opportunità di fattori ESG che **non sono più esternalità**, ma vanno incorporati
- **Interpretare** tempo per tempo le dinamiche sociali e i trend di mercato (ESG talora divisivo)

PURPOSE E TEMI VALORIALI

- Rendere concreto lo **stakeholder engagement**, bilanciando interessi degli azionisti e quelli collettivi
- Contribuire alla just transition e alla **sostenibilità delle filiere** (CS3D)
- Incorporare sistematicamente i **profili valoriali nella strategia** e nei piani di execution

Nuove competenze del Board per la risk governance

Dallo SREP emergono indicazioni di BCE che trovano in parte risposta nella specializzazione dei membri del Board

SPUNTI DAL REPORT SREP 2023

- Limitata efficacia del ruolo di supervisione strategica del board a causa di processi decisionali deboli
- Carenze legate alla limitata diversity e all'assenza di piani di successione o limiti di mandato
- Assegnazione poco chiara dei compiti fra membri del board e carenze nell'adeguatezza individuale
- Organi di gestione non efficaci a causa dell'inidoneità collettiva, con rischi di esecuzione dei piani strategici
- Reportistica non accurata, scarsa capacità di aggregazione dei dati, infrastrutture IT frammentate e ambienti IT non armonizzati
- Rischi sulla sicurezza informatica; carenze nella gestione dei rischi IT e sulla resilienza in ambito cybersicurezza
- Mancanza di competenze informatiche del Board, carenze nelle competenze collettive sui rischi ICT
- Carenze nella gestione dei rischi connessi all'outsourcing e dipendenza da fornitori terzi

Aggregated result of SREP 2023, ECB

LE FIGURE DEL BOARD SPECIALIZZATE

- ▶ Consigliere esecutivo responsabile per l'antiriciclaggio
- ▶ Consigliere non esecutivo con conoscenze in materia ICT e sicurezza IT
- ▶ Consigliere o consiglieri esperti su temi ESG
- ▶ Consigliere con competenze su cripto-asset

NUOVA VALENZA DEI COMITATI

- ▶ Comitato Rischi con ruolo rafforzato
- ▶ Comitato ESG con focus strategico e tecnico
- ▶ Comitato Parti Correlate
- ▶ Comitato Remunerazioni

La challenging capacity e la nuova supervisione sulla cultura aziendale

Le soft skill del consigliere che garantiscono la board effectiveness

LE RACCOMANDAZIONI DI BCE

« Our supervisory teams looked at whether the necessary structural elements of management bodies were in place and at the **quality of debate and challenge** within those structures. A key element we focused on was **the culture of constructive challenge**. This is when members of the management bodies engage in critical discussions, ask probing questions and challenge assumptions. »

« One way in which we assess risk culture is to look at the **“tone from the top”**, as this plays a crucial role in establishing a culture of prudent risk-taking within the institution. We look at whether board members include the bank’s declared set of values and norms in their decision-making »

«Effective challenging means asking **the right question at the right moment** with the right intent and the right tone ».

FOCUS SU CULTURA E COMPORAMENTI

«Le banche sono organismi complessi guidati dalla somma delle interazioni e decisioni umane. **La cultura modella il comportamento** e il comportamento, a sua volta, modella il destino delle istituzioni finanziarie.»

«La cultura comprende la **mentalità collettiva e l'insieme condiviso di valori** che modellano il comportamento quotidiano dei dipendenti di una banca. L'organo di gestione ha un ruolo essenziale nella creazione di una solida cultura del rischio.»

«Avere semplicemente le giuste conoscenze e competenze non è sufficiente. Dobbiamo anche **esaminare la cultura del rischio, compresi il comportamento e la personalità degli individui.**»

«Sul fatto che è difficile per i supervisori misurare efficacemente la cultura diciamo che è vero che la cultura aziendale resiste alla quantificazione. Tuttavia **mentre la cultura non è direttamente osservabile, il comportamento lo è.**»

Buone prassi di induction program e prossimi passi

Criteria di composizione dei programmi di induction e le priorità 2024



BEST PRACTICE

- Calibrare la formazione sulla strategia della banca
- Guidare il board nell'analisi di scenario, con focus sui macro trend
- Attivare percorsi induction diversificati per le figure del board
- Valorizzare le figure specializzate con scambi preparati
- Valorizzare il ruolo dei comitati endoconsiliari con focus mirati
- Costruire induction con i manager che dialogano con il board per garantire lo stesso linguaggio

POLICY DI INDUCTION

Aggiornamento della policy

«le banche dovrebbero disporre di politiche per la preparazione e la formazione dei membri dell'organo di gestione»

«Le banche dovrebbero disporre di **procedure per individuare le aree in cui è richiesta la formazione**, tanto per l'organo di gestione collettivo quanto per i singoli membri»

«Le politiche e le procedure, così come i **programmi di formazione dovrebbero essere aggiornati** tenendo conto delle modifiche alla governance, delle **modifiche strategiche**, dei nuovi prodotti, delle modifiche alla legislazione e degli **sviluppi del mercato**»

TEMI PRIORITARI

- IA generativa e use case
- Rischi ICT, cybersecurity
- Piano di sviluppo del digitale
- Rischi climatici e modelli interni
- Transition lending e taxonomy
- Target setting Net Zero in uno scenario transizione non ordinata
- Evoluzione ESG data governance
- Just transition, inclusione e coesione sociale, stakeholder engagement
- Innovazione e reti di acceleratori e incubatori

Grazie per l'attenzione

elisa.dellarosa@credit-agricole.it