
Promosso da  Organizzato da  In collaborazione con  Media Partner 

**GESTIRE i rischi.
GUARDARE lontano**

**SUPERVISION
RISKS &
PROFITABILITY**

6 - 7 giugno
Milano, Auditorium Bezzi
Banco BPM

basilea.abieventi.it #abisupervision

*Valorizzare la buona governance delle imprese
nei processi di affidamento: informazioni,
certificazioni, rating, effetto-disciplina*


amministratori non esecutivi e indipendenti

Roberto Cravero


dottori commercialisti

MILANO, 7 giugno 2023 - Auditorium Bezzi Banco BPM - Via Massaua, 6

LA BUONA GOVERNANCE DI UN'IMPRESA

AL CENTRO DELLA CREAZIONE DEL VALORE



La letteratura suggerisce che la buona governance può migliorare le performance delle imprese, aumentare la trasparenza, ridurre il rischio, e condurre ad una maggiore etica aziendale.



COSA E' LA BUONA GOVERNANCE? E A COSA SERVE?

- ❑ Il G20/OCSE definisce la Corporate Governance come segue: “La Corporate Governance coinvolge l’insieme delle relazioni tra il management di una società, il suo Consiglio, i suoi soci e gli altri stakeholder. La Corporate Governance è *“il sistema attraverso cui le imprese sono dirette e controllate”* (Cadbury, 1992), ossia attraverso cui vengono fissati gli obiettivi e le strategie della società e vengono determinati i mezzi per raggiungerli e monitorare le performance”.
- ❑ Il G20/OCSE fornisce anche una chiara definizione di ciò che un efficace quadro di governance aziendale è destinato a raggiungere: *“Lo scopo della governance aziendale è quello di aiutare a costruire un ambiente di fiducia, trasparenza e responsabilità indispensabile per promuovere gli investimenti di lungo termine, la stabilità finanziaria e l’integrità aziendale, sostenendo così la crescita della società”*.
- ❑ Secondo il G20/OCSE una Corporate Governance migliorata, oltre a beneficiare le performance aziendali, fornisce ai soggetti non quotati il potenziale per aumentare in modo significativo la crescita della loro produttività e la creazione di posti di lavoro e ciò sia nelle economie sviluppate, sia in quelle in via di sviluppo.

LA MAGGIOR RILEVANZA DELLA GOVERNANCE PER LE BANCHE

LA DINAMICA EVOLUTIVA DELLA NORMATIVA E IL PESO NEL MERITO CREDITIZIO E NEL RISCHIO

- ❑ Dagli orientamenti dell'EBA in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti, all'intenzione di conformità da parte di Banca d'Italia (EBA/GL/2020/06)
- ❑ Con la tassonomia UE e le guidelines EBA LOM, viene rifocalizzata l'attenzione sull'analisi strategico-finanziaria d'impresa e sull'esposizione della stessa ai diversi fattori di rischio, portando alla centralità di analisi della governance, specie nella prospettiva ESG
- ❑ Integrazione dei rischi ESG nell'ICAAP e ILAAP e il successivo piano di evoluzione interna programmato del RAF
- ❑ L'esigenza di dover valutare l'esposizione ai fattori ESG, oggi con enfasi particolare sui temi di natura ambientale e di impatto sul cambiamento climatico, non può trascurare l'adeguatezza delle strategie di mitigazione, inevitabilmente basate sui presidi di governance
- ❑ Una corretta determinazione delle condizioni finanziarie del prestito dovrà sempre più portare la banca ad una cultura del rischio di credito basata anche sulla rilevazione e misurazione della validità del modello di governance dell'impresa

IL RATING ESTERNO E I LIMITI ATTUALI



❑ L'*Institute for Energy Economics and Financial Analysis* in uno studio pubblicato a Mar 2023, evidenzia i limiti degli attuali modelli di rating del credito (definiti: *short-sighted*) e la necessità di disporre di segnali efficaci e di allerta precoce sui rischi ESG e sui rischi connessi al clima.

❑ La ricerca *Rate the raters* 2023 indica i fornitori di rating ESG più qualificati nel panorama dell'ecosistema degli investimenti sostenibili.

❑ In un recente studio, *Assolombarda* evidenzia come in Italia vi sia una minor diffusione del *rating* rispetto agli altri Paesi e un'ulteriore distinzione a secondo delle tre aree geografiche, Nord, Centro, Sud. Indica poi la percentuale delle imprese con rating in Italia: il **9,92%** fra le società quotate e lo **0,001%** fra le non quotate



LE SOCIETA' NON QUOTATE



- ❑ *Cluster* molto vasto e differenziato, composto da soggetti spesso poco strutturati che operano con strutture e processi informali, privi di quadri e politiche di governance formalizzati
- ❑ Per valorizzare il merito creditizio di un'azienda nella prospettiva della buona *governance* serve individuare un distinto quadro di governo societario, appropriato per le società non quotate.
- ❑ E' necessaria una convergenza tra imprese e banche di principi e valori alla base di una buona corporate governance.
- ❑ Ciò può avvenire, ad esempio, individuando indicatori di buona governance condivisi, grazie anche al supporto di tutti gli *stakeholder* (soci, organi societari, autorità, associazioni di categoria, consulenti delle imprese)

LA BUONA GOVERNANCE NELLE SOCIETA' NON QUOTATE

- ❑ La buona governance, specie nelle società non quotate, non è scontata, spesso va «ricercata» e soprattutto, «rafforzata»

- ❑ I benefici di una buona governance per le società non quotate sono rilevanti. Fra essi :
 1. riduzione dall'eccessiva dipendenza da poche “*persone chiave*”
 2. migliori *chance* di continuità per le imprese familiari
 3. controlli interni funzionali a una miglior gestione dei rischi
 4. migliore prevenzione e gestione dei conflitti, specialmente nelle imprese familiari
 5. valido supporto alla crescita sostenibile dell'impresa
 6. più agevole accesso al mercato dei capitali di rischio e del credito
 7. migliore relazione con gli *stakeholder*, interni ed esterni, nonché migliore reputazione

LA BUONA GOVERNANCE NELLE SOCIETA' NON QUOTATE



❑ ECODA la Confederazione europea delle associazioni di amministratori indipendenti e NED Community, che ne fa parte e che rappresenta in Italia un punto di riferimento nello studio e diffusione della corporate governance, alla luce delle peculiarità di ogni azienda, hanno posto enfasi su un approccio dinamico alla governance che evolvano in relazione ai cicli di vita aziendale e sulle tematiche ESG e sulla ricerca di un successo sostenibile

❑ Sono stati così individuati **14 principi volontari** di governo societario con natura non vincolante

❖ nove Principi sono applicabili a tutte le società non quotate (Principi della Fase 1)

❖ i residui cinque Principi sono applicabili alle società non quotate di maggiori dimensioni, con significative posizione debitorie o che aspirino a una crescita significativa e/o alla quotazione (Principi della Fase 2)

<https://www.nedcommunity.com/wp-content/uploads/2022/09/Paper-RG-delle-non-quotate-Linee-guida-e-Principi-guida-di-corporate-governance-applicabili-alle-societa-non-quotate.pdf>

PRINCIPI DELLA FASE 1

1. Appropriatazza del modello di *governance* scelto dai soci;
2. Presenza di un organo di governo collegiale (*board*), di un eventuale *Advisory board*, e loro ruolo nel supporto del processo di definizione della strategia e degli obiettivi aziendali;
3. Analisi della composizione del *board*, esame delle caratteristiche e della *diversity* dei suoi membri, coerenza con la struttura societaria;
4. Modalità di funzionamento del *board* (frequenza, supporti documentali e tecnologici);
5. Politica di remunerazione dei consiglieri, esecutivi e non esecutivi;
6. Ruolo del *board* nell'analisi dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e nella misurazione della solidità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
7. Efficacia della comunicazione e del rapporto tra *board member*, soci e *stakeholder*;
8. Esistenza di processi di *induction* e aggiornamento delle competenze e conoscenze del *board*;
9. Analisi dell'efficacia del modello di *governance* nelle imprese a controllo familiare.

PRINCIPI DELLA FASE 2

10. Responsabilità e poteri all'interno del *board*. Assenza di ruoli con poteri illimitati;
11. Adeguatezza nella composizione del *board* e nel rapporto tra consiglieri esecutivi e non esecutivi, per un corretto *check and balance*;
12. Presenza di Comitati *endo-consiliari*, analisi funzione e ruolo loro assegnato;
13. Esistenza di un processo di valutazione periodica dell'attività del *board* (*autovalutazione*);
14. Analisi delle modalità, se formalizzate e predefinite, per la gestione del rapporto fra la società, i soci e gli *stakeholder*.

SO WHAT...?

- ✓ Condividere e diffondere i principi di buona governance Ecoda-Nedcommunity
- ✓ Trovare indicatori *proxy* e costruire un *G-Index sintetico* (*all'inizio, anche con pochi indicatori **)
- ✓ Raccogliere dati e info per alimentare il *G-Index*
- ✓ Fare, con cautela, i primi *benchmark* tra aziende e contesti diversi
- ✓ Coinvolgere sui Principi di buona governance i vari *stakeholder* (soci, organi societari, autorità, associazioni di categoria, consulenti delle imprese)
- ✓ Implementare il G-Index (l'indicatore deve essere utile a misurare un trend), anche con il supporto del mondo bancario

** ad esempio: presenza di un Consiglio/ A.U., grado di diversity del CdA, separazione ruoli Presidente/amministratore delegato, presenza in CdA di soggetti «esterni», coinvolgimento del CdA sui temi del rischio & della sostenibilità - ESG*

Il self-evaluation questionnaire ECODA

ecoDa Corporate Governance self-evaluation questionnaire for unlisted companies in Europe		Achieved ✓	Not achieved ✓	Room for improvement/ Additional actions required ✓
Phase 1 principles – applicable to ALL unlisted companies				
Principle 1	Shareholders should establish an appropriate constitutional and governance framework for the company.			
	Bylaws or similar documents are updated.			
	Matters reserved to shareholders decisions, and matters and fundamental responsibilities delegated to the board, are well defined.			
Principle 2	Every company should strive to establish an effective board, which is collectively responsible for the long-term success of the company, including the definition of corporate purpose and strategy. However, an interim step on the road to an effective and independent board may be the creation of an advisory board.			
	An effective board or advisory board has been set up.			
	The members of this board/advisory board understand their duties and responsibilities, including definition of corporate purpose and strategy, among others. Fundamental board responsibilities are clearly established: 1) Strategy definition and strategic decision-making; 2) Accountability to shareholders and stakeholders; 3) Supervision of risks performance, and sustainability; 4) Supervision of senior executives 5) Board management.			

Promosso da **ABI** Associazione Bancaria Italiana

Organizzato da **ABISERVIZI** ABI EVENTI

In collaborazione con **dipo**

Media Partner **BANCAFORTE**

**GESTIRE i rischi.
GUARDARE lontano**

**SUPERVISION
RISKS &
PROFITABILITY**

6 - 7 giugno
Milano, Auditorium Bezzi
Banco BPM

basilea.abieventi.it #abisupervision

CHI E' NEDCOMMUNITY

Nata nel marzo 2004, Nedcommunity è la prima associazione italiana di amministratori non esecutivi e indipendenti, impegnata dal 2004 per la buona governance societaria. L'associazione, che oggi conta quasi 700 associati, dal 2021 è Ente riconosciuto dallo Stato.



Roberto Cravero

CRAVERO & ASSOCIATI
dottori commercialisti

MILANO, 7 giugno 2023 - Auditorium Bezzi Banco BPM - Via Massaua, 6

Promosso da **ABI** Associazione Bancaria Italiana

Organizzato da **ABISERVIZI** ABI EVENTI

In collaborazione con **dipo**

Media Partner **BANCAFORTE** Università del Sud

**GESTIRE i rischi.
GUARDARE lontano**

**SUPERVISION
RISKS &
PROFITABILITY**

6 - 7 giugno
Milano, Auditorium Bezzi
Banco BPM

basilea.abieventi.it #abisupervision

Grazie !

nedcommunity
amministratori non esecutivi e indipendenti

Roberto Cravero

CRAVERO & ASSOCIATI
dottori commercialisti

MILANO, 7 giugno 2023 - Auditorium Bezzi Banco BPM - Via Massaua, 6