

Tendințe și provocări în guvernanta corporativă modernă

Discurs adresat participanților la ziua dedicată guvernantei corporative
în cadrul Summer Banking Academy 2018,
organizat de IBR în perioada 26-29 iunie 2018.

Prof. univ. dr. Nicolae Dănilă

Membru al Academiei Oamenilor de Știință din România

Președinte al CA, Piraeus Bank România

Exprim opinia că ediția Summer Banking Academy din acest an poate și trebuie să constituie un moment de reflecție, care să genereze decizii strategice în viața bancară din România. Când afirm aceste lucruri mă bazez pe:

- Tematica aleasă,
- Nivelul profesional și managerial ridicat al participanților,
- Demersul continuu al I.B.R pentru un management bancar performant.

Plasez toate acestea în actualul context intern și internațional, care cere acțiune și inovație. La nivel internațional, Autoritatea Bancară Europeană a indicat recent o serie de priorități în legătură cu domeniul complex al Guvernantei Corporative. Autoritatea solicită ca în aplicarea guvernantei corporative să se țină cont de cele mai bune practici internaționale în materie și de prevederile New Guidelines emis de ABE. Conform acestor prevederi, conducerea executivă trebuie să conducă banca "in a manner consistent with the business strategy, risk appetite and other policies approved by the Board".

I. Prioritățile indicate de ABE sunt:

a) Funcția de supraveghere a Board-ului:

Conform acestei funcții, Board-ul trebuie format din membri cu experiență, dedicați acestei activități, căreia trebuie să-i aloce suficient timp. Membrii Board-ului trebuie să dețină calități manageriale, knowledge, iar componența Board-ului trebuie să acopere bine sarcinile comitetelor speciale și interacțiunea cu acționarii și banca, întrucât această activitate presupune și răspunderea membrilor.

b) Independența membrilor Board-ului:

Această prioritate presupune un număr suficient de membri independenți în: comitetele de risc, audit, remunerație, nominalizare. Regula generală care trebuie respectată este: "Independence of mind and collective ownership", în sensul în care opinia fiecărui membru contează. Odată luată decizia, "the Board must take it as one and stand for it as one", ceea ce presupune aducerea pe un palier superior a culturii dezbaterilor, a diversității opiniilor, a culturii riscurilor.

c) Legătura dintre Board și funcțiile interne de control

Risk management, compliance și auditul intern vor ține o legătură permanentă cu structurile din bancă, informându-le despre hotărârile Board-ului, urmărind aplicarea acestora și vor informa periodic Board-ul.

d) Apetitul la Risc

Managementul riscurilor trebuie să fie integrat și corelat cu strategia băncii și cu strategia de risc. Nivelele manageriale din bancă și normele interne trebuie să stimuleze apetitul la risc, găsiind soluții în corelație cu reglementările și cerințele bancare în vigoare.

Riscurile nu pot fi eliminate; *Risk taken* și *Risk mitigation* fac parte din viața bancherului. Nu aversiunea la risc trebuie să îl caracterizeze. Un management bun al riscurilor aduce oportunități și soluții care vor crea valoare netă pentru clienți și pentru bancă.

e) Calitatea informațiilor și raportărilor

Exersarea unui management bun al riscurilor în acest domeniu presupune *risk data agregate* și *risk reporting*.

II. În continuare am identificat o serie de provocări în fața bancherilor din România:

- Venituri și profit reduse,
- Reglementări și supraveghere întărite (care deschid calea către necesitatea discutării aplicării principiului proporționalității),
- Bugete mici alocate implementării noilor tehnologii și inovației,
- Structuri organizaționale rigide,
- Viziuni și mentalități interne conflictuale, conservatoriste,
- Concurența.

III. În acest context, voi aduce în discuție și considerare unele recomandări:

- Strategia de risc trebuie să fie bine structurată, aplicată și urmarită. Aceasta trebuie să constituie Tracțiune și nu Frână în activitatea băncii,
- Reducerea costurilor să nu afecteze managementul riscurilor, compliance și auditul intern care sunt priorități ale sistemului bancar în 2018,
- Este necesară o Guvernanță și un management al riscurilor dedicat fenomenului Digitalizării,
- Pentru IT sunt 3 Direcții de Protejare: definirea și implementarea unui control suplimentar asupra activității IT, stabilirea unei strategii IT, încorporarea domeniului digitalizării și al IT-ului în Planul de Audit,
- Cybersecurity trebuie să reprezinte o prioritate,
- Să gândim și să acționăm către un management performant în termenii unei Echipe,
- Inovația rapid implementată devine un imperativ strategic,
- Să ne deplasăm de la Modelul Managementului Individului către Modelul Complex prin care să promovăm Echipele Productive și Dinamice,

O afacere există în condițiile în care probează responsabilitate și crează valoare în mod sustenabil pentru stakeholder : acționari și societate.

Reamintesc modul în care unii bancheri renumiți gândesc și acționează putând fi modele pentru noi.

Peter Sands, ex CEO al Standard Chartered Bank, actualmente Profesor la Harvard University afirmă că *"The public is asking high-level questions about the value that banks add to society and the trade-off between private gain and public risk. There is a fundamental challenge to the banks, both in terms of the right to play within the society but also in the ability to have a sustainable bussiness model"*.

Fostul CEO al Barclays Bank afirma că *"the financial crisis of 2008 revealed how many banks were too aggressive, too self-serving and too focused on short term and I am convinced that only companies that consider the long-term impact of their actions on society will be able to build a sustainable business. In other words, there can be no choice between doing well financially and behaving responsibly in business"*

La rândul lui, Andy Maguire - COO al HSBC spunea: *"the banking industry needs to return to doing what it is supposed to be doing – serving real people, businesses and the economy, and win back the trust of society "*.

La nivel european, recente decizii și planuri la nivelul UE pun accent pe *"socially responsible investments"* dezvoltând politici bazate pe regula care își pune amprenta pe climatul economic european *"Investing with an eye to environmental or social issues not just financial returns has become mainstream in the past decade"*.

Exprim opinia că progresul fiecărei bănci necesită mai mult decât o schimbare; este necesară implementarea unui Program complex de Transformare a fiecărei instituții, care să înceapă cu Schimbarea Mentalității unor colegi. O schimbare este necesară și în cultura bancară. Amintesc ce spunea Hugh Harper, (EY) *"culture has to ensure that it reflects its (bank's, n.a.) purpose. Whereas corporate strategy looks three to five years in the future, purpose is about why the bank is in a certain place in a country and its essence for perhaps the next 30 to 50 years"*

IV. Principii pe care trebuie să le aplice un Chairman of the Board:

Am identificat anumite principii pe care le-am aplicat cu succes, care s-au dovedit eficiente pe plan internațional și care au fost menționate chiar și într-un studiu recent al Harvard.

1) Chairman este un Ghid

- Exercițiu de reținere și crează condiții ca ceilalți să strălucească,
- Conduce ședințele în așa fel încât ele să aibă un caracter productiv,
- Se ferește să pronunțe cuvântul "Eu" și nu își alocă mai mult de 10% din timpul ședinței,
- Răbdare,
- Se ferește de rezolvarea rapidă a lucrurilor, conduce spre o rezolvare a lor corectă,
- Este Disponibil: cu toate că are mandat part-time, dedică timp cât este necesar pentru rezolvarea problemelor.

2) Pune în practică Spiritul de Echipă și nu "team building "

- Nici un membru nu ia cuvântul a 2-a oară, până nu au luat cuvântul toți ceilalți,
- Lasă discuțiile să continue până se ajunge la consens,
- Nu se grăbește la vot pentru a rezolva disputele,
- Se supune votului când se ajunge la concluzia că s-a atins momentul unei rezoluții specifice, acționabile, clar formulate, înțelese și sprijinite de toți.

3) Pregătirea personală și a ședințelor

- Pregătirea agendei prin consultări cu membrii Boardului și conducerea executivă,
- Fiecare punct de pe agendă trebuie să fie strategic, material, necesitând decizia Board-ului,
- Materialele trebuie să fie concise, însoțite de un Executive Summary,
- Propuneri cu alternative,
- Follow-up-ul este foarte important.

4) Să trateze cu seriozitate comitetele, pentru că acestea abordează cele mai importante debateri și analize.

5) Să rămână Imparțial

Consider că productivitatea colectivă suferă când Chairman-ul are o poziție proprie puternică în legătură cu un subiect. Chairman-ul este un *process facilitator*.

6) Măsoară Inputs și nu Outputs

Deciziile Board-ului vor determina mersul fiecărei bănci pe termen mediu și lung. Inputurile bune sunt urmate, de regulă de outputuri bune. Literatura de specialitate identifică 5 inputuri critice: 1) membrii Board-ului, 2) agenda, 3) materialele prezentate, 4) modul de desfășurarea a ședințelor, 5) minuta board-ului. Cel mai important input este reprezentat de componența Board-ului, întrucât resursa umană este resursa cea mai importantă și dă avantajul competitiv pe termen lung.

7) Să nu considere că el este "Boss-ul"

Reprezintă Board-ul în relațiile cu acționarii și banca. Board-ul este Boss-ul colectiv. El are mandatul să asigure pentru conducerea executivă: direcția de acțiune, strategia, resursele, regulile, responsabilitatea.

8) Dacă pentru conducerea executivă Boss-ul este Board-ul, Pentru Board Boss-ul este reprezentat de către acționari.

Chairman-ul acționează ca un Agent al Board-ului și nu ca un Individ singular. Board-ul trebuie să pună în aplicare *Leadership Function*, să stimuleze condițiile ca membrii Board-ului să formeze un Grup Productiv. El nu este primul între egali, ci o persoană responsabilă pentru a face ca fiecare membru al Board-ului să fie un membru BUN.