

Aprenentatges recents del cas Bankia en matèria de Govern Corporatiu

JOAQUÍM SAURINA
Economista

Data de recepció: 28-10-2017
Data d'acceptació: 23-12-2017

RESUM

Aquest article posa de manifest l'especial importància que adquireix el Bon Govern de les empreses de serveis financers. Per a això, analitza algunes de les mesures adoptades per Bankia durant el primer any de mandat del seu nou equip directiu. És un clar reflex de com una corporació pot abocar-se als inferns i després remuntar el vol, gràcies a un sòlid lideratge basat en la recuperació del Bon Govern Corporatiu com un dels seus pilars fonamentals.

Classificació JEL: M10, M40

PARAULES CLAU

Govern Corporatiu, entitats financeres, Bankia, Consell d'Administració, rotació auditors, conseller independent coordinador.

ABSTRACT

This article highlights the importance of governance on financial services companies. To achieve this objective the case analyzes the measures taken by the new management team of Bankia, during its first year of mandate. It is a clear reflection of how a corporation can look out to hell and then take flight thanks to a strong leadership based on the recovery of Good Corporate Governance as one of its fundamental pillars.

Classification JEL: M10, M40

KEYWORDS

Corporate Governance, Financial institutions, Bankia, Board of Directors, Auditor rotation, Lead independent director.

1. Introducció. L'especial importància del Bon Govern en el sector financer

Aquest article pretén posar de manifest l'especial importància que adquireix el Bon Govern de les empreses de serveis financers, la incessant sofisticació tècnica i reguladora dels quals requereix comptar amb les capacitats necessàries. D'altra banda, no es pot obviar que la seva activitat incideix en alguns béns o serveis d'interès general, com la protecció dels dipositants, el correcte funcionament dels sistemes de pagaments d'un país o la seva pròpia estabilitat financera. En els últims temps hem contemplat diferents fórmules d'assistència a entitats en dificultats, que s'han anat justificant pel fet que la seva especial grandària podria posar en risc la protecció d'aquests béns públics. En qualsevol cas, sembla que hi ha un gran consens en què una de les lectures apreses durant la crisi és que una governança empresarial feble contribueix a alimentar els desequilibris existents.

Recentment ens hem dotat de les eines normatives adequades per aconseguir els millors estàndards de gestió responsable i a més comptem amb la suficient transparència informativa per a avaluar-ho públicament. Però al final, una organització estarà realment compromesa si els seus líders prediquen amb l'exemple i ells són els primers afectats per les mesures de Bon Govern. Per tant, cobra especial rellevància les millores incorporades en el funcionament dels òrgans d'administració de cada entitat.

M'ha semblat rellevant aprofundir especialment en algunes de les mesures adoptades per Bankia durant el primer any de mandat del seu nou equip directiu, per diversos motius. En primer lloc, per la meua proximitat anímica al projecte, en haver format part d'aquest equip durant els anys referits. A més crec que tots estarem d'acord en el fet que Bankia ha estat l'exemple paradigmàtic de la crisi financera al nostre país. A la meua manera de veure és un clar reflex de com una corporació pot abocar-se als inferns i després remuntar el vol gràcies a un sòlid lideratge basat en la recuperació del Bon Govern Corporatiu com un dels seus pilars fonamentals. D'altra

banda, la transformació de Bankia es produeix en paral·lel a la mateixa metamorfosi que ha anat sofrint la nostra legislació en aquest àmbit, i per tant em permet repassar aquesta evolució normativa. Finalment, perquè Bankia és un dels actors que de ben segur tindrà un protagonisme rellevant en l'esdevenir del sector financer a Espanya, un sector amb enormes reptes i no poques incerteses, que encara no s'ha recuperat del devastador efecte que ha tingut la crisi en la seva imatge i reputació. En aquest context, estic convençut que l'adequada governança seguirà sent un element clau per a la sostenibilitat a futur.

Hi ha molts arguments per defensar les bondats d'una adequada governança empresarial, però jo destacaria dues d'especial calat que són diferencials quan ens centrem en la indústria financera:

- En els últims anys s'ha produït una sofisticació creixent dels productes i mercats financers juntament amb una major conscienciació del ventall de riscos que ha de gestionar el sector, la qual cosa ha provocat el desenvolupament d'una profusa normativa sectorial eminentment tècnica que, al seu torn, comporta una exigència cada vegada més gran en els àmbits de capacitat, formació i especialització dels seus professionals. Per tant, adquireix un protagonisme més gran la necessitat de comptar amb gestors d'elevada competència, l'atracció de la qual i retenció d'altra banda s'ha anat complicant per una més grossa sensibilitat actual cap al control de les polítiques retributives i perquè altres sectors han guanyat atractiu i reconeixement social enfront del financer.
- D'altra banda, és important no perdre de vista que necessitem una visió més àmplia del Bon Govern en el sector bancari i que transcendeix del que seria la interpretació tradicional. Això és així perquè aquesta gestió responsable, alineada amb els interessos dels accionistes, ha de ser a més compatible, com reconeixen diversos autors (Herrero, J., 2016), amb la preservació de determinats béns o serveis d'interès públic, com poden ser la protecció dels dipositants, el bon funcionament dels sistemes de pagaments o, fins i tot, el d'assegurar l'estabilitat financera del país. És per aquest interès que va més enllà de l'òrbita estrictament privada, que es va justificant la intervenció de l'Estat quan determinades entitats de certa grandària (*significatives* o *sistèmiques*) travessen dificultats i poden amenaçar la prestació d'aquests serveis (encara que això donaria per a un ampli debat i ens apartaríem del tema sobre el qual versa el present article). També pel mateix motiu sembla lògic que les exigències normatives que imposen els reguladors específics d'aquests sectors siguin fins i tot més grans.

Desgraciadament ens hem adonat tard que calia aquest plus de responsabilitat en les entitats financeres, a conseqüència de la cruesa amb la qual ens ha arrasat la crisi. En algunes de les seves primeres declaracions com a president de Bankia, José Ignacio Goirigolzarri ja es referia als dèficits de Govern Corporatiu com l'element decisiu que havia contribuït a l'impacte tan rellevant de la crisi financera a Espanya. En aquesta línia es va manifestar, per exemple, davant la Comissió de Recerca creada en el si del Parlament català (va ser la primera a Espanya), que pretenia aclarir les causes d'un tsunami que havia escombrat gran part del sistema local de caixes d'estalvi. Aquell 11 de novembre del 2013 s'havia generat certa revolada a la sala per la irada interpel·lació del diputat de la CUP David Fernández, sabatilla en mà i braç en alt, cap al qui havia estat l'anterior president de Bankia, Rodrigo Rato. Aquesta imatge la van recollir tots els rotatius. En la següent compareixença, el banquer basc va fer evident les distàncies d'estil entre els nous responsables de l'entitat i els seus predecessors reconeixent, davant els membres de la comissió, que la «diferenciació entre gestors bons i dolents era una de les lliçons a aprendre de cara al futur». Si tenim en consideració l'enorme sensibilització social cap al rescat bancari i els efectes de la crisi en la gran majoria de les llars espanyoles, crec que podríem afirmar que el moment i el fòrum en què es realitzaven aquestes declaracions, davant els representants electes de la ciutadania, els confereixen un especial valor.

Personalment no puc estar més d'acord en el comentari sobre la idoneïtat dels administradors i directius. Tots podem preguntar-nos si la labor dels supervisors va ser suficient (no només el Banc d'Espanya, com a regulador per excel·lència de les entitats de crèdit, sinó també la CNMV, que tenia responsabilitats sobre les societats cotitzades o que emetien títols cotitzats com les famoses cèdules hipotecàries; o les administracions autonòmiques, que tenien un protagonisme reservat en la disciplina, inspecció i sanció de les caixes d'estalvi). El mandat d'aquests organismes feia l'efecte de ser encara més oportú, ja que, en definitiva, havien de ser els garants dels serveis de caràcter públic als quals m'he referit amb anterioritat.

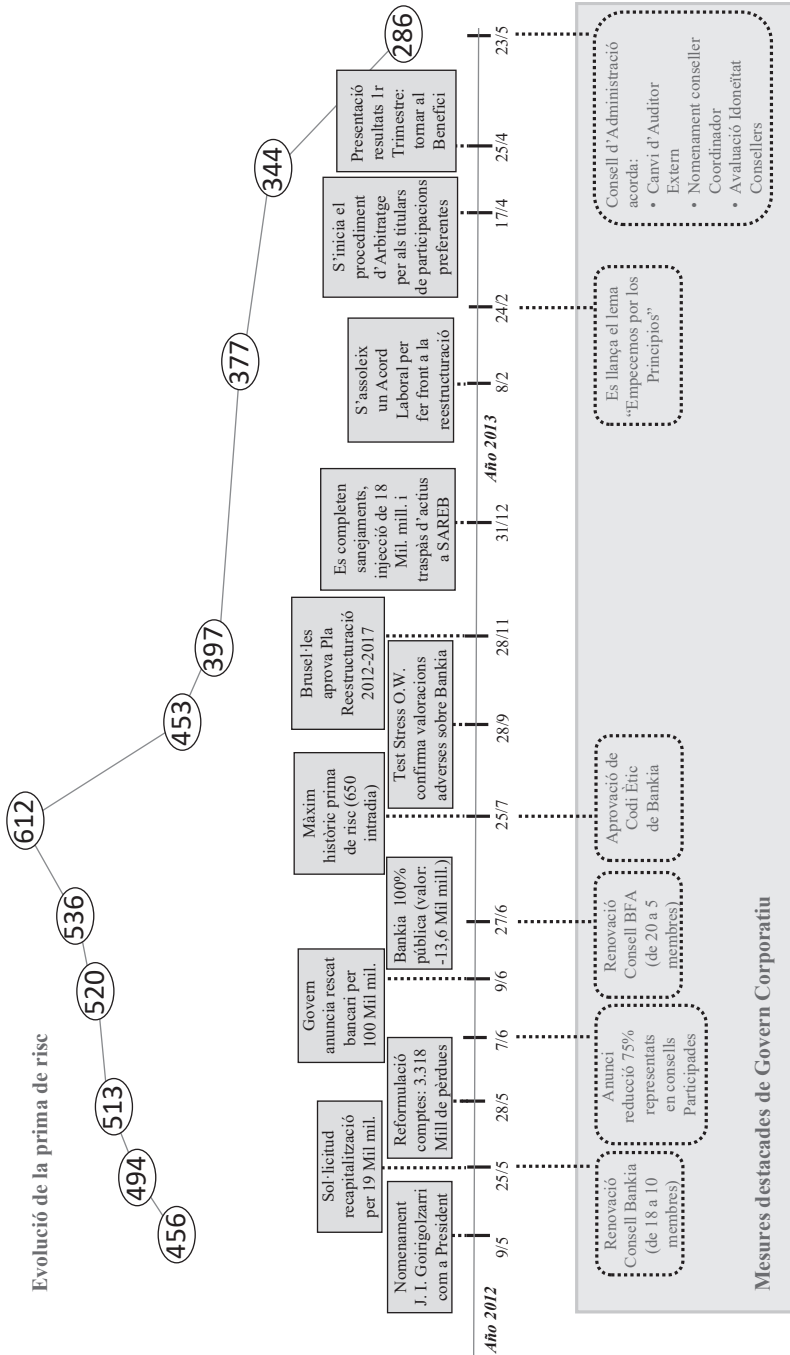
Però fins i tot acceptant que aquesta supervisió va ser si més no millorable, la veritat és que hi ha hagut entitats que han superat la crisi amb enorme solvència. Per què?, doncs sens dubte perquè disposaven d'estructures de govern clarament més robustes. La responsabilitat en la gestió d'una companyia, en les decisions estratègiques, en l'assumpció d'uns riscos assumibles, en l'establiment d'uns procediments de control adequats, etcètera, correspon als seus propietaris i gestors, que han d'exercir-la amb la deguda diligència, en cadascun dels òrgans de govern que la legislació preveu a aquest efecte, començant per la junta d'accionistes o assemblea de socis, i seguint pel Consell d'Administració i les seves comissions.

2. Mesures adoptades per Bankia

La millor forma de veure si una organització està realment compromesa amb les exigències que imposa el Govern Corporatiu és analitzar si aquestes afecten, en primer lloc, els que lideren el projecte empresarial. En l'actualitat, està al nostre abast una gran quantitat d'informació sobre les pràctiques que segueixen les diferents corporacions, no només en els comptes anuals i en l'Informe de Govern Corporatiu, també en molta documentació de funcionament intern que es troba a la disposició del públic a les seves pàgines web. Aquesta generositat informativa ha estat una de les conseqüències de les múltiples actualitzacions en el marc normatiu sobre Governança empresarial esdevingudes durant els últims anys. Cada novetat introduïda pel legislador ha pujat un esglaió el nivell de rigor esperat en l'actuació de les empreses. A més, la incorporació del principi anglosaxó de «complir o explicar» s'ha convertit en una potent arma de doble tall, en donar, d'una banda, llibertat als equips directius per decidir si compleixen algun dels requeriments, però sotmetent-los d'altra banda a la disciplina d'explicar-ho convenientment en cas contrari i, per tant, amb el risc que això suposa de no convèncer els destinataris.

Com deia, no hi ha bona governança creïble sense implicació dels principals directius, la qual cosa suposa sotmetre's a unes determinades regles del joc en les seves pròpies interaccions. És a dir, el primer a allò que ha d'aspirar una gran corporació ben governada és al fet que els seus òrgans de decisió, això és Junta General, Consell d'Administració i Comissions del Consell, funcionin degudament. No em detindré en una enumeració exhaustiva de les múltiples millores introduïdes per les empreses financeres en aquest àmbit durant els exercicis recents, que d'altra banda han estat el resultat de l'adopció gradual de les recomanacions o novetats legislatives aparegudes. Sí, em sembla rellevant comentar la celeritat i decisió amb les quals el nou equip directiu de Bankia va adoptar de forma primerenca alguna d'aquestes, pel missatge que, a la meua manera de veure, es trametia al mercat que, sense un govern responsable, no es pot reconstruir cap projecte empresarial, per bona gestió comercial que hi hagi, ja que els resultats no seran sostenibles. Aquest missatge va estar implícit en totes les actuacions del banc en aquests primers temps i va quedar magníficament resumit en el seu lema «Comencem pels Principis», com veurem més endavant.

Per situar-nos convenientment en el context temporal precís, és important recordar la seqüència que es descriu a la figura 1.



Font: Elaboració pròpia.

Figura 1. Principals fites del primer any de mandat del nou Consell d'Administració del GrupoBFA-Bankia.

L'anàlisi s'ha limitat al primer any de mandat del nou equip, si comptem a partir de la profunda remodelació del Consell d'Administració de Bankia produïda el 25 de maig del 2012 (pocs dies abans s'havia incorporat al projecte José Ignacio Goriozarri com a primer executiu). Aquests mesos tenen especial transcendència, perquè en molt poc temps es van haver de prendre decisions d'enorme calat en un context de tremenda dificultat per al grup i per al país en general. La figura 1 resumeix de manera molt gràfica les vicissituds de l'entorn macroeconòmic, representades en l'evolució de la prima de risc. Per tant, posar la governança al centre del debat era una necessitat, però no per això deixava de tenir mèrit.

No crec necessari repassar totes i cadascuna de les iniciatives adoptades en matèria de Bon Govern, ja que moltes d'elles formaven part de la tònica dominant com a resultat de les recomanacions o preceptes que anaven sortint a la llum: reglaments de funcionament dels òrgans de govern, codis ètics, reglaments interns de conducta, canal confidencial de denúncies, política interna d'incompatibilitats, política sobre informació i comunicació, etcètera. Tampoc vull detenir-me en la política de remuneracions, ja que les especials limitacions retributives imposades dins del grup nacionalitzat derivaven del fet d'haver rebut ajudes públiques i, per tant, no eren conseqüència d'una decisió adoptada pels seus gestors, sinó del compliment de la norma. Sí que em sembla que mereixen especial focus les següents decisions:

- **Remodelació dels Consells d'Administració de Bankia**, que passa de 18 a 10 membres, i de la seva matriu **Banco Financiero y de Ahorros (BFA)**, que passa de 20 consellers a 5. A més, en el cas de BFA, cap dels nous consellers tindria cap retribució per l'acompliment d'aquesta funció.

Al moment en el qual es va implementar aquesta decisió de reduir el Consell, la mitjana de vocals en els òrgans d'administració de l'IBEX era de 14,1, per la qual cosa Bankia va demostrar certa anticipació respecte a un corrent que es propagaria en anys successius, especialment quan es va publicar en 2015 el Codi de Bon Govern de les societats cotitzades recomanant no superar la xifra de 15 membres. Actualment, juntament amb Bankinter, Bankia segueix sent la corporació bancària amb un nombre de consellers més baix, encara que és cert que hi ha altres entitats més grans i sobretot amb molta major complexitat internacional. Si mirem les mitjanes europees per 2016, segons l'informe elaborat per la consultora Spencer Stuart, Espanya se situa en la meitat de la taula, amb una dimensió mitjana dels consells entorn dels 10,8 integrants, enfront dels 8,2 i 8,5 de Finlàndia i Noruega

en la part baixa de la taula; o els 14,1 i 13,9 que presenten Alemanya i França.

Adicionalment, Bankia mostra el percentatge més gran de consellers independents (un 73%) entre els grans bancs, però això pot veure's condicionat per la singularitat de la seva estructura de capital amb una participació pública tan rellevant. En qualsevol cas, aquest és un dels epígrafs on Espanya compara malament, ja que la nostra mitjana de 43% de consellers independents és la penúltima dels nostres iguals europeus i està molt lluny del 88% que aconsegueix Suïssa o el 83,1% de Finlàndia.

També hi ha aspectes en els quals l'entitat financera tenia i segueix tenint deures pendants. El cas més evident, a la meua manera de veure, és a l'apartat de **diversitat** i més concretament en la diversitat de gènere: Bankia compta amb una sola dona en el seu Consell. La nostra Llei de Societats de Capital va introduir una vaga recomanació tendent a explicar en els informes de Govern Corporatiu les mesures adoptades per intentar aconseguir una presència equilibrada de dones i homes en els òrgans d'administració. Al seu torn, la poc aplicada Llei d'Igualtat havia tingut escàs èxit en el seu objectiu d'aconseguir un 40% de representació femenina, percentatge al qual no hem de renunciar si tenim en compte que aquesta és precisament la meta fixada per la Unió Europea per al 2020. Per això les empreses espanyoles comparen malament enfront de les seves homòlogues europees, excepte el cas de Rússia, que està a la cua de la classificació. En concret, les nostres companyies cotitzades només aconsegueixen el 16% (20,3% si ens cenyim a l'IBEX) de representativitat femenina en consells, mentre que les noruegues arriben al 44,1% i les franceses al 38,8%. Aquí no obstant això cal felicitar a altres bancs que sí que comparen millor. És el cas del Santander, que arriba al 40% de representativitat i a més és l'únic amb una presidenta executiva; CaixaBank, amb cinc dones conselleres (el 29%); o Bankinter, que malgrat tenir-ne només dues, una d'elles és la consellera delegada.

- El maig del 2013 l'entitat nacionalitzada va fer públic que havia **sotmès el seu Consell d'Administració a l'avaluació per part d'un expert independent**. Aquesta iniciativa era clarament innovadora en aquells moments, ja que el Codi de Bon Govern que va publicar la CNMV al juny d'aquest mateix any demanava un examen anual del Consell, de les seves comissions, del president i del primer executiu de la companyia «sigui mitjançant els seus propis mitjans o, si es considera oportú, amb l'assessorament professional d'experts externs». No va ser fins a l'actualització de l'esmentat codi que va veure la llum

en 2015 que es va plantejar, dins de la recomanació 36, que cada tres anys el Consell fos auxiliat per un consultor extern en la realització de la preceptiva avaluació. Un altre dels bancs precoços en aquesta mesura va ser el Santander, que explicava els resultats de la revisió realitzada per l'extern en el seu informe anual del 2013.

- **També el maig del 2013, Bankia va anunciar el nomenament d'un conseller independent coordinador.** Aquesta figura, importada de la tradició anglosaxona, s'albirava com un element clau d'equilibri quan els llocs de president i conseller delegat requeien en la mateixa persona o simplement quan el president exercia funcions executives. Dins del banc, la nova figura, amb un mandat improrrogable de tres anys, exerciria les facultats de sol·licitar la convocatòria del Consell, incloure nous punts en l'ordre del dia d'un ja convocat, coordinar i reunir els consellers no executius i, si escau, dirigir l'avaluació periòdica del president. Respecte al perfil del candidat, no podien existir dubtes sobre la seva experiència i dotes de lideratge (com així va ser amb l'elecció d'Alfredo Lafita), ja que d'una altra forma no hagués estat possible exercir de contrapès realment independent d'un president tan reconegut. Un any després, Santander i BBVA nomenaven figures similars en els seus òrgans d'administració, així com Banc Sabadell ja en 2015, amb la particularitat que és l'únic banc de l'IBEX on aquesta funció l'exerceix una dona. CaixaBank s'ha incorporat recentment a la tendència marcada pels seus competidors, encara que cal dir que la presidència d'aquesta entitat no té caràcter executiu.
- **Reducció en un 75% dels més de 1.000 representants amb què l'entitat explicava en els Consells d'Administració de societats del grup i participades.** Aquests càrrecs van passar a ser ocupats per directius de l'entitat sense percebre cap retribució per l'acompliment d'aquesta funció, la qual cosa va suposar un estalvi anual d'uns 7 milions d'euros. Aquesta mesura, més enllà de tenir sentit des de l'òptica d'una administració responsable, es va aplaudir especialment sota la consideració que una empresa que havia rebut ajudes públiques havia de comportar-se amb la deguda austeritat.
- **Llançament del lema «Comencem pels Principis».** El febrer del 2013 es va fer públic el vídeo corporatiu amb el qual el banc volia compartir els seus principis. Aquest contenia afirmacions com «vam donar crèdits que no hem pogut recuperar, vam fer inversions que no van sortir com esperàvem». També s'assumia un repte innovador: «hem de gestionar les ajudes rebudes amb el ferm compromís de retornar-les». Més endavant, quan es relatava el pla per tornar a la rendibilitat, s'afirmava «però no ho farem de qualsevol manera; Bankia

ha hagut de tornar a començar i ha decidit començar pels Principis: professionalitat, integritat, compromís i proximitat». Tots aquests missatges, més enllà del seu amigable format des de la perspectiva del màrqueting o del seu atractiu publicitari, la veritat és que van marcar clarament la senda de com s'estaven fent les coses en el nou projecte empresarial liderat per Goirigolzarri. A més, no es pot negar que en les nostres latituds, reconeixements expressos que les coses no s'havien fet bé o compromisos de devolució de les ajudes públiques rebudes resultaven, si més no, nous i valents. Cal recordar que en aquells temps estava al centre del debat (més extern que intern) la necessitat de canviar la tan injuriada marca comercial. No obstant això, qualsevol iniciativa en aquest sentit, segurament aplaudida per molts gurus del màrqueting, s'haguera interpretat com un mer exercici cosmètic, un intent de desviar l'atenció respecte a la complexa herència que requeria sobre el nom Bankia. La decisió de treballar en els fonamentals (els valors, els principis, la gestió responsable... la bona governança, en definitiva) per corregir les percepcions sobre la marca no era tan evident en aquest moment i a més, fins i tot en el cas que funcionés, era previsible un dilatat període de maduració.

Afortunadament, al món de la reputació el temps acaba confirmant si aquestes actuacions responen a una mera estratègia conjuntural o, per contra, formen part estructural de l'ADN de la companyia. Doncs bé, passats els anys, són diversos els indicadors de reconegut prestigi que han anat acreditant l'ostensible millora en la percepció de la reputació del banc (Reputation Institute, ISS Governance Quickscore, Merco, Dow Jones Sustainability Index). És clar que han contribuït moltes altres de les mesures adoptades pel banc, des de la gran millora en tots els indicadors financers que han permès complir, amb molta antelació, les exigències del pla aprovat per les autoritats espanyoles i comunitàries; fins a les solucions per la via exprés implementades per donar solució als problemes relacionats amb participacions preferents, sortida a borsa o clàusules sòl. És evident que l'actual posició de fortlesa del banc res no té a veure amb les dificultats del passat, encara que el temps dirà si manté la senda actual d'enfortiment de la seva marca. La resolució definitiva dels processos judicials encara oberts jugarà un paper important, però la perspectiva temporal també fa cada vegada més evident la separació entre el treball dels nous gestors i les rèmores del passat.

- El **canvi d'auditor**. Una altra de les decisions que va prendre el nou equip de Bankia amb anticipació va ser la relativa al canvi de firma de l'auditoria externa. Després del traumàtic procés de formulació i

reformulació dels famosos comptes del grup per 2012, el maig del 2013 l'entitat anuncia el canvi de Deloitte per Ernst&Young per seguir «les recomanacions realitzades en aquest sentit per les autoritats internacionals i espanyoles». És cert que en la vella Europa el debat sobre la reforma de la regulació referent a les auditories de comptes feia temps que estava damunt de la taula, i havia pres especial rellevància amb l'agreujament de la crisi financera i la revolada mediàtica ocasionada per diversos escàndols coneguts de tothom. No obstant això, la nostra nova Llei 22/2015 d'Auditoria de Comptes, que incorporava aquesta exigència comunitària en l'ordenament jurídic espanyol, no va entrar en vigor fins a juny del 2016. Entre d'altres, la norma imposa a les Entitats d'Interès Públic (EIP) –entre les quals es troben les empreses cotitzades, els bancs i les asseguradores– l'obligació de rotar la firma auditora, ja que «les excessives relacions perllongades generen una amenaça de familiaritat de l'entitat que la independència s'entén compromesa». En concret, les EIP han de canviar d'auditor cada deu anys com a màxim, si bé aquest període s'amplia quatre anys més quan el servei sigui prestat conjuntament per dues firmes.

Des que aquesta norma va veure la llum es van desencadenar moviments en el sector financer, on la firma Deloitte havia protagonitzat un predomini molt rellevant com a auditor de comptes fins aleshores. Si ens fixem en els bancs que formen part de l'IBEX 35, veiem que Santander i Bankinter van decidir fitxar la firma PwC a partir de l'exercici 2016, BBVA es va decantar per KPMG a partir del 2017 i Caixabank ha pres recentment la decisió de contractar a PwC per a l'auditoria del 2018 i següents. Per la seva banda, Banc Sabadell s'ha mantingut fidel al seu auditor dels últims exercicis, PwC.

També em semblen remarcables les pràctiques seguides sobre aquest tema per Banco de España i el Fondo de Regulación Ordenada Bancaria, per aquesta exemplaritat que s'espera dels òrgans supervisors i entitats que exerceixen una funció pública. Tant el banc central espanyol com el FROB van ser, després de Bankia, els primers a obrir els seus processos de contractació de l'auditor extern. En el cas de Banco de España es va decidir per KPMG per als exercicis iniciats a partir del 2013 i cal destacar el cas del FROB, que aquest mateix any va contractar Grant Thornton i per al trienni 2016-2018 ha contractat Mazars, fixant el període al mínim legal i trencant a més la supremacia de les *Big Four*, cosa que va suposar tota una fita en aquestes dates i que molts van interpretar com un exercici per afavorir la sana competència entre firmes.

Sigui per un afany d'anticipació als nous temps que ja s'albiraven respecte de la interpretació més rigorosa de la independència de l'auditor de comptes, o sigui per la polèmica que va marcar la relació amb Deloitte en els últims temps, la veritat és que Bankia va prendre de forma molt primerenca una de les decisions que millor s'ha interpretat des de l'òptica de Bon Govern.

3. Conclusió

En els apartats anteriors hem vist com uns sistemes de Govern Corporatiu millorables han incidit en l'agreujament de la recent crisi financera. L'evolució consistent de la normativa per incorporar-hi les necessàries millores en el marc d'actuació, juntament amb l'adopció primerenca d'aquestes mesures per part dels intervinents en aquest mercat, s'ha demostrat que són condició necessària per a la recuperació de la malparada confiança dels clients de serveis bancaris, especialment si prenem en consideració els serveis d'interès públic general que estan implícits en l'activitat financera. Ens hem detingut singularment en el cas de Bankia, perquè és el que millor simbolitza els efectes de crisi financera al nostre país, però també perquè en moments d'enorme dificultat, l'equip gestor va ser capaç de posar la governança com un dels pilars sobre els quals reconstruiria el seu malparat projecte, amb un innegable èxit fins avui. Les mesures adoptades, algunes d'elles amb alguna anticipació respecte al que feia el mercat, de ben segur han contribuït a la transformació de la marca, no només pel que fa a les magnituds econòmiques, sinó també a la seva imatge i reputació.

Aquesta renovada preocupació pel Bon Govern Corporatiu no pot ser una moda o un interès passatger. La indústria bancària s'enfronta a uns reptes enormes, molts d'ells de conseqüències desconegudes, que incidiran sobre el seu model de negoci provocant una autèntica reconversió. Per citar-ne algun:

- L'estrenyiment dels marges generats per les vies tradicionals com el finançament hipotecari o la captació de dipòsits.
- L'aparició de nous competidors interessats en productes i serveis d'alta rendibilitat com són la intermediació financera, les assegurances o els mitjans de pagament.
- Els canvis d'hàbits i costums de la clientela, cada vegada més digitals i menys proclius a visitar les oficines, o que demanden horaris d'atenció comercial que s'adaptin a les seves necessitats.
- La creixent regulació en múltiples àmbits (Mifid, compliment normatiu, blanqueig de capitals, riscs...), que acaben suposant un sobrecost

per a les entitats i també l'adaptació a nous reguladors supranacionals.

- Els terrenys encara inexplorats pels que pugui transcórrer la innovació i la introducció de noves tecnologies.

Per tot l'anterior, les empreses de serveis financers seguiran necessitant uns equips d'alta competència i preparació, que entenguin l'administració responsable com una oportunitat per afrontar els esmentats reptes amb la necessària confiança dels seus clients i accionistes.

Referències bibliogràfiques

- ATREVIÀ i IESE (2017) «Quinto Informe de las mujeres en los consejos del IBEX-35».
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (2015) «Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas».
- HERRERO, J. (2015) «La Reciente evolución del gobierno corporativo de las entidades de crédito», Banco de España-Revista de Estabilidad Financiera.
- LARKER, D. i TAYAN, B. (2016) «Independent and Outside Directors, Research Spotlight». Corporate Governance Research Initiative – Stanford Graduate School of Business.
- SPENCER STUART (2016): «Boardroom Best Practice, Lessons learned from assessments across Europe».



Asociació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org- @Associacio ACCID