

Board Academy – Corso C3

I principi di base della governance e sviluppi recenti sulla normativa italiana.

Sylvia Gutierrez – Partner di Deloitte ERS
Milano, 5 Novembre 2012



Agenda

I principi di base della governance e sviluppi recenti sulla normativa italiana.

- **Obiettivi del corso**

- **Parte 1**
Introduzione alla Corporate Governance

- **Parte 2**
Il nuovo Codice di Autodisciplina

- **Parte 3**
Punti di attenzione per i membri del Consiglio di Amministrazione

Obiettivo del corso – I principi di base della governance e sviluppi recenti sulla normativa italiana

Il presente corso si focalizza sul ruolo degli Amministratori nell'ambito della Corporate Governance così come definito dalle best practices nazionali.

In particolare, la sessione formativa è finalizzata a:

- ✓ Rappresentare, in maniera sintetica, i principi fondamentali di governance aziendale, fornendo il **quadro normativo di riferimento**;
- ✓ Descrivere le **regole di una buona Corporate Governance** così come dettagliate nella nuova versione del **Codice di Autodisciplina**;
- ✓ Fornire **elementi di base per valutare gli assetti di governo aziendale e i sistemi di controllo interno e gestione dei rischi** in relazione alle strategie aziendali nell'ottica di creare valore per l'azienda.



Agenda

I principi di base della governance e sviluppi recenti sulla normativa italiana.

.

- **Obiettivi del corso**

- **Parte 1**
Introduzione alla Corporate Governance

- **Parte 2**
Il nuovo Codice di Autodisciplina

- **Parte 3**
Punti di attenzione per i membri del Consiglio di Amministrazione

Definizioni

Con l'espressione **Corporate Governance** si intende l'insieme di **regole e strutture organizzative** che presiedono a un **corretto ed efficiente governo societario**, inteso come sistema di compensazione fra **gli interessi**, potenzialmente divergenti, dei soci di minoranza, dei soci di controllo e degli amministratori di una società.

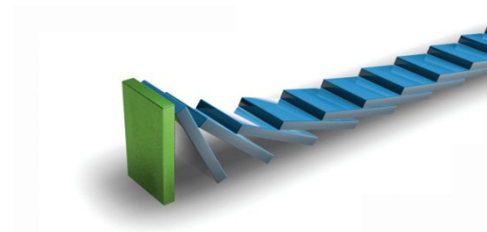
*«Corporate Governance, Performance Aziendale e qualità degli utili delle aziende italiane»
SDA Bocconi , Rapporto di Ricerca aprile 2012*

“L'insieme dei **procedimenti e delle strutture** messi in atto dall'organo di governo dell'organizzazione per **informare, indirizzare, dirigere, gestire e controllare** le attività dell'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi”

Standard Internazionali per la Pratica Professionale dell'Internal Auditing (AIIA)

“La corporate governance fa riferimento ad un **insieme di leggi, regolamenti e prassi volontarie** del settore privato che permettono all'azienda di **ottenere mezzi finanziari e capitale umano, di funzionare in modo efficiente** e di sopravvivere generando **valore economico** di lungo periodo per i suoi azionisti, rispettando gli interessi degli stakeholders e della società in generale”

Banca Mondiale



Riforma del diritto societario

Modelli di Corporate Governance

L'entrata della «**Riforma del diritto societario**» D.lgs. 6/2003 ha portato notevoli modifiche rispetto alla disciplina precedente che prevedeva un unico modello di riferimento, introducendo «**modelli alternativi**» di **governance** e la possibilità di scegliere la struttura di Corporate Governance più confacente alle proprie esigenze.

Il legislatore ha espressamente attribuito all'autonomia statutaria la facoltà di scegliere, in **alternativa rispetto ai modelli tradizionali, altri due sistemi di Corporate Governance:**

- **Modello Dualistico**, di matrice Tedesca
- **Modello Monistico**, tipico dei paesi anglosassoni

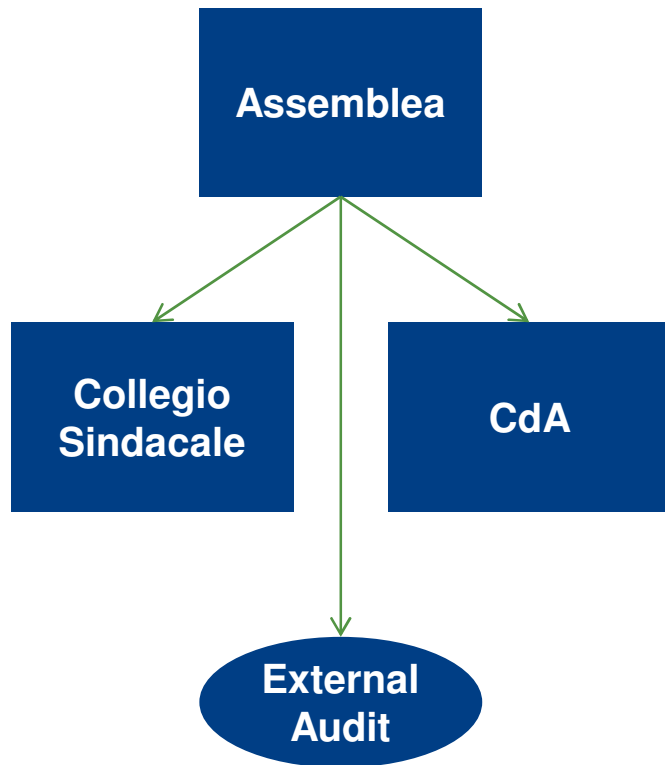
I due sistemi di governance sono distanti dal nostro modello tradizionale, in cui la separazione organica e funzionale tra l'amministrazione, spettante al Consiglio di Amministrazione, e il controllo, facente capo al Collegio Sindacale è maggiormente netta.

Riforma del diritto societario

Modelli di Corporate Governance a confronto

	Sistema tradizionale	Sistema dualistico	Sistema monistico
Amministrazione	Amministratore unico o CdA nominato dall'assemblea	Consiglio di Sorveglianza / Consiglio di Gestione il primo nominato dall'Assemblea, il secondo dal Consiglio di Sorveglianza	CdA nominato dall'assemblea
Controllo (di legalità e di corretta amministrazione)	Collegio Sindacale nominato dall'assemblea	Consiglio di Sorveglianza nominato dall'assemblea	Comitato per il Controllo sulla Gestione nominato dal Cda e costituito all'interno del CdA
Controllo Contabile	Revisore esterno (nominato dall'assemblea) oppure dal Collegio Sindacale	Revisore esterno nominato dall'assemblea	Revisore esterno (nominato dall'assemblea)

Riforma del diritto societario: Modello Tradizionale



➤ Amministrazione

La responsabilità della gestione dell'impresa è affidata a **uno o più amministratori** (anche non soci). Nel secondo caso è costituito un CdA che può delegare le proprie attribuzioni (salvo, ad esempio, quelle relative alla redazione del bilancio) a un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi membri/componenti.

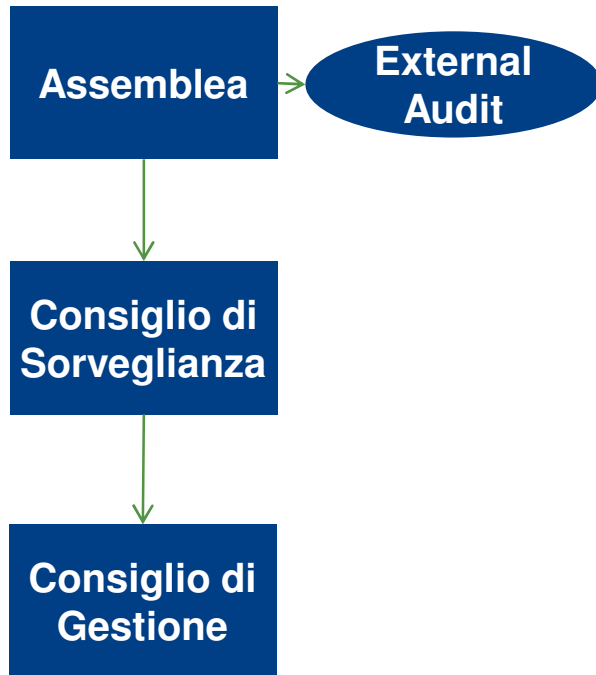
➤ Controllo

Il **collegio sindacale** vigila (con atti di ispezione e controllo) sull'osservanza della legge, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione. È composto da 3 o 5 membri effettivi (anche non soci), più 2 supplenti. Almeno un membro effettivo e un supplente devono essere iscritti nel registro dei revisori.

➤ Controllo Contabile

L'incarico del controllo contabile è **conferito dall'assemblea, sentito il collegio sindacale. È affidato ad un revisore contabile** o da una società di revisione. **Le società che non fanno ricorso al mercato dei capitali e che non sono tenute al bilancio consolidato** possono affidare il controllo contabile al **collegio sindacale**.

Riforma del diritto societario: Modello Dualistico



➤ **Amministrazione**

Sono previsti il **Consiglio di Sorveglianza** e il **Consiglio di Gestione**. In generale, la legge stabilisce che la **società è amministrata da un Consiglio di Gestione**, composto da almeno due persone (anche non soci), che restano in carica per un periodo non superiore a tre esercizi, e sono di norma rieleggibili.

Al **Consiglio di Sorveglianza** spetta il potere di nomina e revoca dei componenti del Consiglio di Gestione, quello di esercizio dell'azione di responsabilità nei confronti dei membri del consiglio di gestione, il compito di approvare il bilancio di esercizio e, ove redatto, il bilancio consolidato.

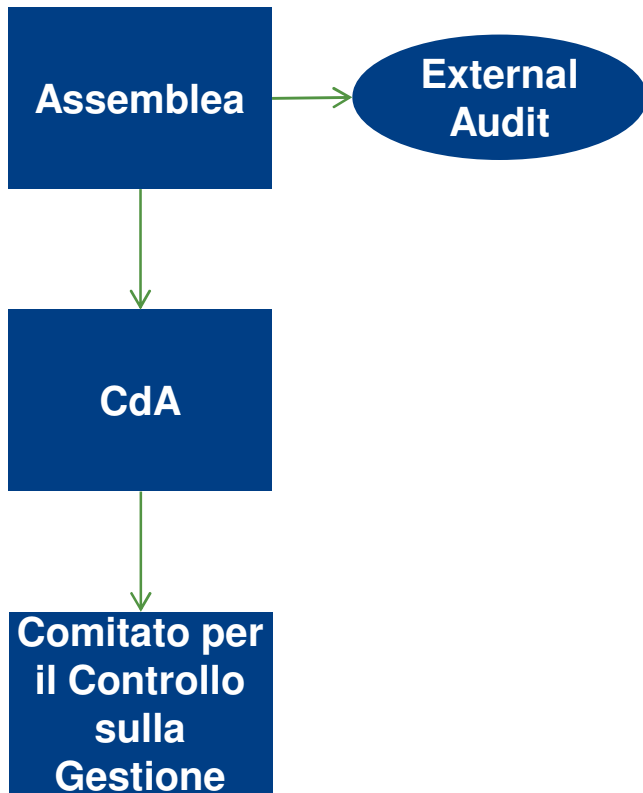
➤ **Controllo**

Il **Consiglio di Sorveglianza** esercita le funzioni del **Collegio Sindacale** previsto nel modello tradizionale.

➤ **Controllo Contabile**

L'incarico del controllo contabile è **conferito dall'assemblea ed è affidato ad un revisore contabile o da una società di revisione** iscritti nel registro istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Riforma del diritto societario: Modello Monistico



➤ **Amministrazione**

La gestione della società è attribuita a un **CdA ed ad un comitato costituito al suo interno**. Al momento della nomina, il CdA stabilisce anche il numero dei suoi componenti. Almeno un terzo dei componenti del CdA deve essere in possesso dei **requisiti di indipendenza** previsti per i sindaci.

➤ **Controllo**

È esercitato da un **Comitato per il Controllo sulla Gestione**, nominato dal CdA. Nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio il numero dei componenti del comitato non può essere inferiore a tre, scelti fra gli amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza previsti per i sindaci. Almeno uno dei componenti deve essere iscritto al registro dei revisori contabili.

➤ **Controllo Contabile**

È conferito dall'assemblea, sentito il collegio sindacale. È affidato ad un **revisore contabile o da una società di revisione** iscritti nel registro istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Agenda

I principi di base della governance e sviluppi recenti sulla normativa italiana.

.

- **Obiettivi del corso**

- **Parte 1**
Introduzione alla Corporate Governance

- **Parte 2**
Il nuovo Codice di Autodisciplina

- **Parte 3**
Punti di attenzione per i membri del Consiglio di Amministrazione

Codice di Autosciplina

Il “Comitato per la Corporate Governance” di Borsa Italiana ha individuato quale obiettivo di una buona Corporate Governance quello della **massimizzazione del valore per gli azionisti**.

Il Comitato, pertanto, ha realizzato **il Codice di Autodisciplina ispirandosi ai principi di best practice internazionale**, opportunamente adattati per tener conto delle specificità italiane, confidando che l’adozione del Codice da parte delle imprese quotate del nostro Paese possa essere una **leva per accrescere la loro affidabilità presso gli investitori**.



Il Codice rappresenta il principale riferimento nel panorama della corporate governance delle aziende quotate in Italia

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

L'adesione al Codice di Autodisciplina è volontaria
«Comply or Explain»

Ogni società italiana con azioni quotate che aderisce al Codice provvede a fornire nella **relazione sul governo societario** e gli assetti proprietari prevista dal TUF (art. 123-bis del D.Lgs. 58/1998), informazioni accurate e di agevole comprensione sui comportamenti attraverso i quali le singole raccomandazioni contenute nei **principi e nei criteri applicativi** sono state concretamente **applicate** nel periodo cui si riferisce la relazione.

Fornisce adeguate informazioni in merito ai **motivi della mancata o parziale applicazione**, qualora l'emittente non abbia fatto proprie, in tutto o in parte, una o più raccomandazioni.

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Il Codice di Autodisciplina si compone dei **seguenti articoli**:

- Articolo 1 - Ruolo del consiglio di amministrazione
- Articolo 2 - Composizione del consiglio di amministrazione
- Articolo 3 - Amministratori indipendenti
- Articolo 4 - Istituzione e funzionamento dei comitati interni al consiglio di amministrazione
- Articolo 5 - Nomina degli amministratori
- Articolo 6 - Remunerazione degli amministratori
- Articolo 7 - Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi
- Articolo 8 - Sindaci
- Articolo 9 - Rapporti con gli azionisti
- Articolo 10 - Sistemi di amministrazione e controllo “Dualistico e Monistico”

Ogni articolo del Codice, a partire dall'edizione del 2006, è suddiviso in tre distinte sezioni:

- “**principi**”, che definiscono i principi e gli obiettivi di carattere generale;
- “**criteri applicativi**”, che indicano i criteri raccomandati per applicare e realizzare gli obiettivi indicati nei principi;
- “**commenti**”, con la finalità di dare una lettura maggiormente chiara e pratica di quanto annunciato nei principi e dei criteri applicativi.

Codice di Autosciplina: struttura e principi guida

Articolo 1 - Ruolo del consiglio di amministrazione: Principi

- 1.P.1. L'emittente è guidato da un consiglio di amministrazione che si **riunisce con regolare cadenza** e che si organizza e opera in modo da garantire un **efficace svolgimento** delle proprie funzioni.
- 1.P.2. Gli amministratori **agiscono e deliberano con cognizione di causa e in autonomia**, perseguendo l'obiettivo prioritario della **creazione di valore per gli azionisti** in un orizzonte di medio-lungo periodo.

Criteri applicativi

- 1.C.1.
- a) esamina e approva **i piani strategici**, industriali e finanziari dell'emittente e del gruppo di cui esso sia a capo, monitorandone periodicamente l'attuazione; definisce il sistema di governo societario dell'emittente e la struttura del gruppo;
 - b) definisce la natura e il **livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici** dell'emittente;
 - c) valuta **l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** dell'emittente nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
 - d) stabilisce **la periodicità**, comunque non superiore al trimestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;
 - e) valuta il generale **andamento della gestione**, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati;

Codice di Autosciplina: struttura e principi guida

Articolo 1 - Ruolo del consiglio di amministrazione

Criteri applicativi

- f) delibera in merito alle **operazioni dell'emittente** e delle sue controllate,
 - g) effettua, almeno una volta all'anno, **una valutazione sul funzionamento del consiglio** stesso e dei suoi comitati nonché sulla loro dimensione e composizione,
 - h) tenuto conto degli esiti della valutazione di cui alla lettera g), esprime agli azionisti, prima della nomina del nuovo consiglio, **orientamenti sulle figure professionali** la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna;
 - i) fornisce informativa nella **relazione sul governo societario**: sulla propria composizione, le principali caratteristiche professionali nonché l'anzianità di carica dalla prima nomina; sulle modalità di svolgimento del processo di valutazione
 - j) al fine di assicurare la corretta gestione delle informazioni societarie, adotta, su proposta dell'amministratore delegato o del presidente del consiglio di amministrazione, **una procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno**, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate.
-
- 1.C.2. accettano la carica quando ritengono di **poter dedicare allo svolgimento diligente** dei loro compiti il tempo necessario,
 - 1.C.3. esprime il **proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi** di amministratore o sindaco

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 1 - Ruolo del consiglio di amministrazione

Criteri applicativi

- 1.C.4. ciascun amministratore informa il consiglio, all'atto dell'accettazione della nomina, di eventuali **attività esercitate in concorrenza con l'emittente**
- 1.C.5. il presidente del consiglio di amministrazione si adopera affinché la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno sia portata a conoscenza degli amministratori e dei sindaci **con congruo anticipo** rispetto alla data della riunione consiliare.
- 1.C.6. può chiedere agli amministratori delegati che i dirigenti dell'emittente, responsabili delle **funzioni aziendali** competenti secondo la materia, **intervengano alle riunioni consiliari** per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

Codice di Autosciplina: struttura e principi guida

Articolo 2 - Composizione del consiglio di amministrazione

Principi

- 2.P.1. Il consiglio di amministrazione è **composto da amministratori esecutivi e non esecutivi**, dotati di adeguata competenza e professionalità.
- 2.P.2. Gli amministratori non esecutivi apportano le **loro specifiche competenze** alle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni consapevoli e prestando particolare cura alle aree in cui possono manifestarsi conflitti di interesse.
- 2.P.3. Il numero, la competenza, l'autorevolezza e la disponibilità di tempo degli amministratori non esecutivi sono tali da garantire che il **loro giudizio possa avere un peso significativo** nell'assunzione delle decisioni consiliari.
- 2.P.4. È opportuno **evitare la concentrazione di cariche sociali** in una sola persona.
- 2.P.5. Il consiglio di amministrazione, allorché abbia conferito deleghe gestionali al presidente, fornisce **adeguata informativa nella relazione sul governo societario** in merito alle ragioni di tale **scelta organizzativa**.

Criteri applicativi

- 2.C.1. Definisce gli amministratori esecutivi
- 2.C.2. Gli amministratori sono tenuti a conoscere i compiti e le responsabilità inerenti alla carica.

Codice di Autosciplina: struttura e principi guida

Articolo 2 - Composizione del consiglio di amministrazione

Criteri applicativi

2.C.3. Il consiglio di amministrazione designa un amministratore indipendente quale **lead independent director**, nei seguenti casi: (i) se il presidente del consiglio di amministrazione è il principale responsabile della gestione dell'impresa (chief executive officer); (ii) se la carica di presidente è ricoperta dalla persona che controlla l'emittente.

Il consiglio di amministrazione degli emittenti appartenenti all'indice FTSE- Mib designa un lead independent director se ciò è richiesto dalla maggioranza degli amministratori indipendenti, salvo diversa e motivata valutazione da parte del consiglio da rendere nota nell'ambito della relazione sul governo societario.

2.C.4. Il **lead independent director**:

- a) rappresenta un **punto di riferimento e di coordinamento** delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli che sono indipendenti ai sensi del successivo articolo 3;
- b) collabora con il presidente del consiglio di amministrazione al fine di **garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi**.

2.C.5. Il chief executive officer di un emittente (A) non assume l'incarico di amministratore di un altro emittente (B) non appartenente allo stesso gruppo, di cui sia chief executive officer un amministratore dell'emittente (A).

Codice di Autosciplina: struttura e principi guida

Articolo 3 - Amministratori indipendenti

Principi

- 3.P.1. Un numero adeguato di **amministratori non esecutivi sono indipendenti**, nel senso che non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio.
- 3.P.2. L'indipendenza degli amministratori è **valutata dal consiglio di amministrazione** dopo la nomina e, successivamente, con cadenza annuale. L'esito delle valutazioni del consiglio è comunicato al mercato.

Criteri applicativi

- 3.C.1. Il consiglio di amministrazione valuta l'**indipendenza** dei propri componenti non esecutivi avendo riguardo più alla sostanza che alla forma e tenendo presente che un amministratore non appare, di norma, indipendente nelle seguenti ipotesi, da considerarsi come non tassative:
- 3.C.2. Ai fini di quanto sopra, sono da considerarsi "**esponenti di rilievo**" di una società o di un ente: il presidente dell'ente, il presidente del consiglio di amministrazione, gli amministratori esecutivi e i dirigenti con responsabilità strategiche della società o dell'ente considerato.
- 3.C.3. Il **numero e le competenze** degli amministratori indipendenti sono **adeguati** in relazione alle dimensioni del consiglio e all'attività svolta dall'emittente; sono inoltre tali da consentire la costituzione di comitati all'interno del consiglio, secondo le indicazioni contenute nel Codice.

Negli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib **almeno un terzo** del consiglio di amministrazione è costituito da amministratori indipendenti. In ogni caso gli amministratori indipendenti **non sono meno di due**.

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 3 - Amministratori indipendenti

Criteri applicativi

3.C.4. Dopo la nomina di un amministratore che si qualifica indipendente e successivamente, al ricorrere di circostanze rilevanti ai fini dell'indipendenza e comunque **almeno una volta all'anno**, il consiglio di amministrazione **valuta**, sulla base delle informazioni fornite dall'interessato o a disposizione dell'emittente, le relazioni che potrebbero essere o apparire tali da compromettere **l'autonomia di giudizio** di tale amministratore.

Rende noto l'esito delle proprie valutazioni, dopo la nomina, mediante un comunicato diffuso al mercato e, successivamente, nell'ambito della relazione sul governo

3.C.5. Il **collegio sindacale**, nell'ambito dei compiti ad esso attribuiti dalla legge, **verifica la corretta applicazione dei criteri** e delle procedure di accertamento adottati dal consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri. L'esito di tali controlli è reso noto al mercato nell'ambito della relazione sul governo societario o della relazione dei sindaci all'assemblea.

3.C.6. Gli amministratori indipendenti si riuniscono almeno una volta all'anno in assenza degli altri amministratori.

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 4 - Istituzione e funzionamento dei comitati interni al consiglio di amministrazione

Principi

4.P.1. Il consiglio di amministrazione istituisce al proprio interno **uno o più comitati** con funzioni propositive e consultive secondo quanto indicato nei successivi articoli.

Criteri applicativi

4.C.1. L'istituzione e il funzionamento dei comitati previsti dal Codice rispondono ai seguenti criteri:

- a) i comitati sono composti da **non meno di tre membri**. Tuttavia, negli emittenti il cui consiglio di amministrazione è composto da non più di otto membri, i comitati possono essere composti da due soli consiglieri, purché indipendenti. I lavori dei comitati sono coordinati da un presidente;
- b) i **compiti dei singoli comitati sono stabiliti** con la deliberazione con cui sono costituiti e possono essere integrati o modificati con successiva deliberazione del consiglio di amministrazione;
- c) le funzioni che il Codice attribuisce a diversi comitati **possono essere distribuite in modo differente** o demandate ad un numero di comitati inferiore a quello previsto, purché si rispettino le regole per la composizione di volta in volta indicate dal Codice e si garantisca il raggiungimento degli obiettivi sottostanti;
- d) le riunioni di ciascun comitato **sono verbalizzate**;
- e) nello svolgimento delle proprie funzioni, i comitati hanno la facoltà di **accedere alle informazioni** e alle funzioni aziendali necessarie. L'emittente mette a disposizione dei comitati **risorse finanziarie adeguate** per l'adempimento dei propri compiti, nei limiti del budget approvato dal consiglio:

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 4 - Istituzione e funzionamento dei comitati interni al consiglio di amministrazione

Criteri applicativi

- 4.C.1.
- f) alle riunioni di ciascun comitato **possono partecipare soggetti che non ne sono membri**;
 - g) l'emittente **fornisce adeguata informativa**, nell'ambito della relazione sul governo societario, **sull'istituzione e sulla composizione dei comitati**, sul contenuto dell'incarico ad essi conferito nonché, in base alle indicazioni fornite da ogni comitato, sull'attività effettivamente svolta nel corso dell'esercizio, sul numero e sulla durata media delle riunioni tenutesi e sulla relativa percentuale di partecipazione di ciascun membro.
- 4.C.2. **L'istituzione di uno o più comitati può essere evitata** riservando le relative funzioni all'intero consiglio, sotto il coordinamento del presidente e alle seguenti condizioni: (i) gli amministratori indipendenti rappresentino almeno la metà del consiglio di amministrazione, (ii) all'espletamento delle funzioni che il Codice attribuisce ai comitati medesimi siano dedicati, all'interno delle sedute consiliari, adeguati spazi, dei quali venga dato conto nella relazione sul governo societario; (iii) limitatamente al comitato controllo e rischi, l'emittente non sia controllato da un'altra società quotata, o sottoposto a direzione e coordinamento.

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 5 - Nomina degli amministratori

Principi

5.P.1. Il consiglio di amministrazione **costituisce al proprio interno un comitato per le nomine**, composto, in maggioranza, da **amministratori indipendenti**.

Criteri applicativi

5.C.1. Il comitato per le nomine è investito delle seguenti funzioni:

- a) formulare pareri al consiglio di amministrazione in merito alla **dimensione e alla composizione** dello stesso ed esprimere raccomandazioni in merito alle **figure professionali** la cui presenza all'interno del consiglio sia ritenuta opportuna nonché sugli argomenti di cui agli artt. 1.C.3 e 1.C.4;
- b) **proporre al consiglio di amministrazione candidati** alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti.

5.C.2. Il consiglio di amministrazione valuta se adottare un **piano per la successione** degli amministratori esecutivi. Nel caso in cui abbia adottato tale piano, l'emittente ne dà informativa nella relazione sul governo societario. L'istruttoria sulla predisposizione del piano è effettuata dal comitato per le nomine o da altro comitato interno al consiglio a ciò preposto.

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 6 - Remunerazione degli amministratori

Principi

- 6.P.1. La remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche è stabilita in **misura sufficiente** ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste per gestire con successo l'emittente.
- 6.P.2. La remunerazione degli amministratori **esecutivi** e dei dirigenti con responsabilità strategiche è **definita in modo tale da allineare i loro interessi con il perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti** in un orizzonte di medio-lungo periodo. Una parte significativa della remunerazione è legata al raggiungimento di **specifici obiettivi** di performance, anche di natura non economica, preventivamente indicati e determinati in coerenza con le linee guida contenute nella politica di cui al successivo principio 6.P.4.
- La remunerazione degli amministratori **non esecutivi** è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto dell'eventuale **partecipazione ad uno o più comitati**.
- 6.P.3. Il consiglio di amministrazione costituisce al proprio interno un comitato per la remunerazione, composto da **amministratori indipendenti**. In alternativa, il comitato può essere composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti.
- 6.P.4. Il consiglio di amministrazione, su proposta del comitato per la remunerazione, definisce una **politica per la remunerazione** degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche.

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 6 - Remunerazione degli amministratori

Criteri applicativi

- 6.C.1. La **politica per la remunerazione** degli amministratori esecutivi o investiti di particolari cariche definisce linee guida con riferimento alle tematiche e in coerenza con diversi criteri, tra cui: la componente fissa e la componente variabile sono adeguatamente bilanciate in funzione degli **obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi dell'emittente**, tenuto anche conto del settore di attività in cui esso opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa concretamente svolta.
- 6.C.2. Definisce dei criteri nel predisporre **piani di remunerazione basati su azioni**.
- 6.C.3. I criteri 6.C.1 e 6.C.2 si applicano, in quanto compatibili, anche alla determinazione - da parte degli organi a ciò delegati - della remunerazione dei **dirigenti con responsabilità strategiche**.
- 6.C.4. La remunerazione degli amministratori **non esecutivi non è - se non per una parte non significativa - legata ai risultati economici conseguiti dall'emittente**. Gli amministratori non esecutivi non sono destinatari di piani di remunerazione basati su azioni, salvo motivata decisione dell'assemblea dei soci.
- 6.C.5. Il comitato per la remunerazione:
- valuta periodicamente **l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione** della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche,

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 7 - Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi

Principi

- 7.P.1. Ogni emittente si dota di un **sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei **principali rischi**. Tale **sistema è integrato** nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dall'emittente e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale.
- 7.P.2. Un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi contribuisce a una conduzione dell'impresa **coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal consiglio di amministrazione**, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli.
- 7.P.3. Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi coinvolge, ciascuno per le proprie competenze:
- **il consiglio di amministrazione**, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema e individua al suo interno:
 - (i) uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (**l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**),
 - (ii) un **comitato controllo e rischi**, con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative **al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche**;

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 7 - Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi

Principi

7.P.3.

- il responsabile della **funzione di internal audit**, incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato;
- il **collegio sindacale**, anche in quanto comitato per il controllo interno e la revisione contabile, che vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

L'emittente prevede **modalità di coordinamento** tra i soggetti sopra elencati al fine di massimizzare l'efficienza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e di ridurre le duplicazioni di attività.

7.P.4. Il comitato controllo e rischi è **composto da amministratori indipendenti**. In alternativa, il comitato può essere composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti; in tal caso, il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti.

Criteri applicativi

7.C.1. Il **consiglio di amministrazione**, previo parere del comitato controllo e rischi:

- a) definisce le **linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**, in modo che i principali rischi afferenti all'emittente e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 7 - Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi

Criteri applicativi

7.C.1. Il **consiglio di amministrazione**, previo parere del comitato controllo e rischi:

- b) valuta, **con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno** e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- c) approva, con cadenza almeno annuale, **il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di internal audit**, sentiti il collegio sindacale e l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- d) descrive, nella relazione sul governo societario, le **principali caratteristiche del sistema di controllo** interno e di gestione dei rischi, esprimendo la **propria valutazione sull'adeguatezza dello stesso**;
- e) valuta, sentito il collegio sindacale, i **risultati esposti dal revisore legale** nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale.

17.C.2. Il **comitato controllo e rischi**, nell'assistere il consiglio di amministrazione:

- a) valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, **il corretto utilizzo dei principi contabili**
- b) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla **identificazione dei principali rischi aziendali**;
- c) esamina le **relazioni periodiche**, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, predisposte dalla **funzione internal audit**;

Codice di Autosciplina: struttura e principi guida

Articolo 7 - Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi

Criteria applicativi

17.C.2. Il **comitato controllo e rischi**, nell'assistere il consiglio di amministrazione:

- d) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della **funzione di internal audit**;
- e) può chiedere alla funzione di internal audit lo svolgimento di **verifiche su specifiche aree operative**, dandone contestuale comunicazione al presidente del collegio sindacale;
- f) riferisce al consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, **sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**.

7.C.3. Ai lavori del comitato controllo e rischi partecipa il presidente del collegio sindacale o altro sindaco da lui designato; possono comunque partecipare anche gli altri sindaci.

7.C.4. Definisci il ruolo dell'amministratore incaricato del **sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**:

7.C.5. Definisci il ruolo del responsabile della **funzione di internal audit**:

7.C.6. La funzione di internal audit, nel suo complesso o per segmenti di operatività, **può essere affidata a un soggetto esterno all'emittente**, purché dotato di adeguati requisiti di professionalità, indipendenza e organizzazione.

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 8 – Sindaci

- 8.P.1. I sindaci agiscono **con autonomia ed indipendenza** anche nei confronti degli azionisti che li hanno eletti.
- 8.P.2. L'emittente predispone le misure atte a garantire un **efficace svolgimento** dei compiti propri del collegio sindacale.

Criteri applicativi

- 8.C.1. I sindaci sono scelti tra persone che **possono essere qualificate come indipendenti** anche in base ai criteri previsti dal presente Codice con riferimento agli amministratori. Il collegio verifica il rispetto di detti criteri dopo la nomina e successivamente con cadenza annuale, esponendo l'esito di tale verifica nella relazione sul governo societario con modalità conformi a quelle previste per gli amministratori.
- 8.C.2. I sindaci accettano la carica quando ritengono di **poter dedicare allo svolgimento diligente** dei loro compiti il tempo necessario.
- 8.C.3. Il sindaco che, per conto proprio o di terzi, **abbia un interesse in una determinata operazione dell'emittente informa tempestivamente** e in modo esauriente gli altri sindaci e il presidente del consiglio di amministrazione circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse.
- 8.C.4. Nell'ambito delle proprie attività, i sindaci **possono chiedere alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative**.
- 8.C.5. Il collegio sindacale e il comitato controllo e rischi si **scambiano tempestivamente le informazioni** rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti.

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 9 - Rapporti con gli azionisti: Principi

- 9.P.1. Il consiglio di amministrazione promuove iniziative volte a favorire **la partecipazione più ampia possibile degli azionisti** alle assemblee e a rendere agevole l'esercizio dei diritti dei soci.
- 9.P.2. Il consiglio di amministrazione si adopera per instaurare un **dialogo continuativo** con gli azionisti fondato sulla comprensione dei reciproci ruoli.

Criteri applicativi

- 9.C.1. Il consiglio di amministrazione assicura che venga identificato un **responsabile incaricato della gestione dei rapporti con gli azionisti** e valuta periodicamente l'opportunità di procedere alla costituzione di una struttura aziendale incaricata di tale funzione.
- 9.C.2. Alle assemblee, di norma, partecipano tutti gli amministratori. In particolare, il consiglio di amministrazione riferisce in assemblea **sull'attività svolta e programmata** e si adopera per assicurare agli **azionisti un'adeguata informativa** circa gli elementi necessari perché essi possano assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.
- 9.C.3. Il consiglio di amministrazione propone all'approvazione dell'assemblea un regolamento che indichi le procedure da seguire al fine di consentire l'ordinato e funzionale svolgimento delle **riunioni assembleari**, garantendo, al contempo, il diritto di ciascun socio di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione.
- 9.C.4. Il consiglio di amministrazione, in caso di variazioni significative nella capitalizzazione di mercato delle azioni dell'emittente o nella composizione della sua compagine sociale, valuta l'opportunità di proporre all'assemblea modifiche dello statuto in merito alle percentuali stabilite per l'esercizio delle azioni e delle prerogative poste a **tutela delle minoranze**.

Codice di Autodisciplina: struttura e principi guida

Articolo 10 - Sistemi di amministrazione e controllo “Dualistico e Monistico”

Principi

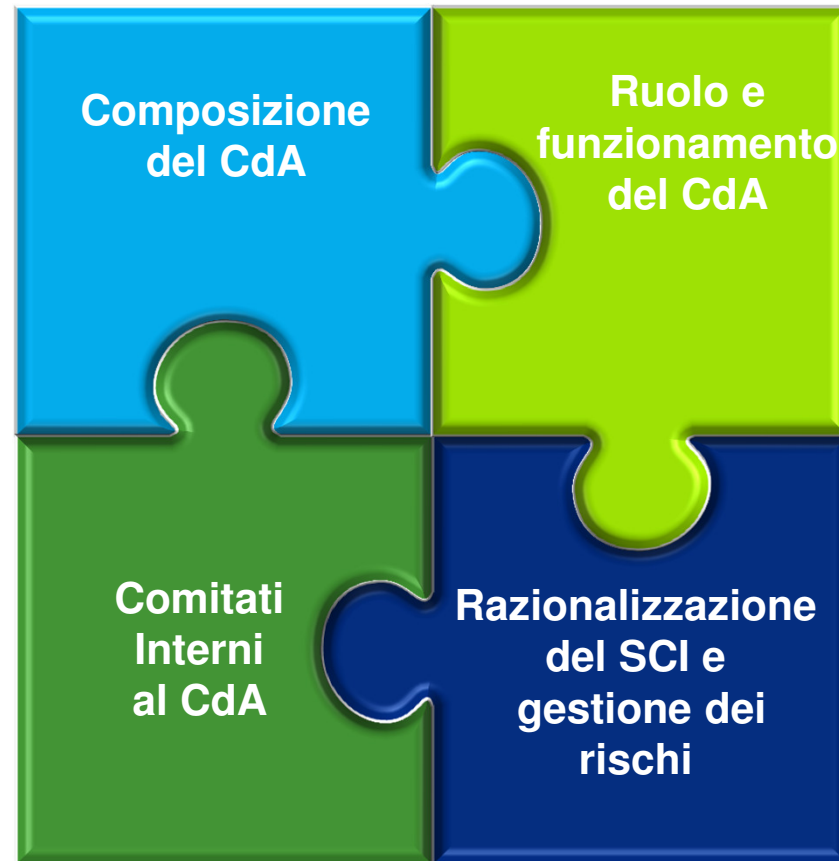
10.P.1 In caso di adozione di un sistema di amministrazione e controllo **dualistico o monistico**, **gli articoli precedenti si applicano in quanto compatibili**, adattando le singole previsioni al particolare sistema adottato, in coerenza con gli obiettivi di buon governo societario, trasparenza informativa e tutela degli investitori e del mercato perseguiti dal Codice e alla luce dei criteri applicativi previsti dal presente articolo.

10.P.2. Nel caso in cui sia proposta l'adozione di **un nuovo sistema di amministrazione** e controllo, gli amministratori **informano i soci e il mercato in merito alle ragioni** di tale proposta, nonché al modo nel quale si prevede che il Codice sarà applicato al nuovo sistema di amministrazione e controllo.

10.P.3. Nella prima relazione sul governo societario pubblicata successivamente alla modifica del sistema di amministrazione e controllo, **l'emittente illustra in dettaglio le modalità con cui il Codice è stato applicato a tale sistema**. Tali informazioni sono pubblicate anche nelle relazioni successive, indicando eventuali modifiche relative alle modalità di recepimento del Codice nell'ambito del sistema di amministrazione e controllo prescelto.

Codice di Autosciplina: sintesi delle principali novità

Le modifiche introdotte dal Codice riguardano principalmente questi ambiti.

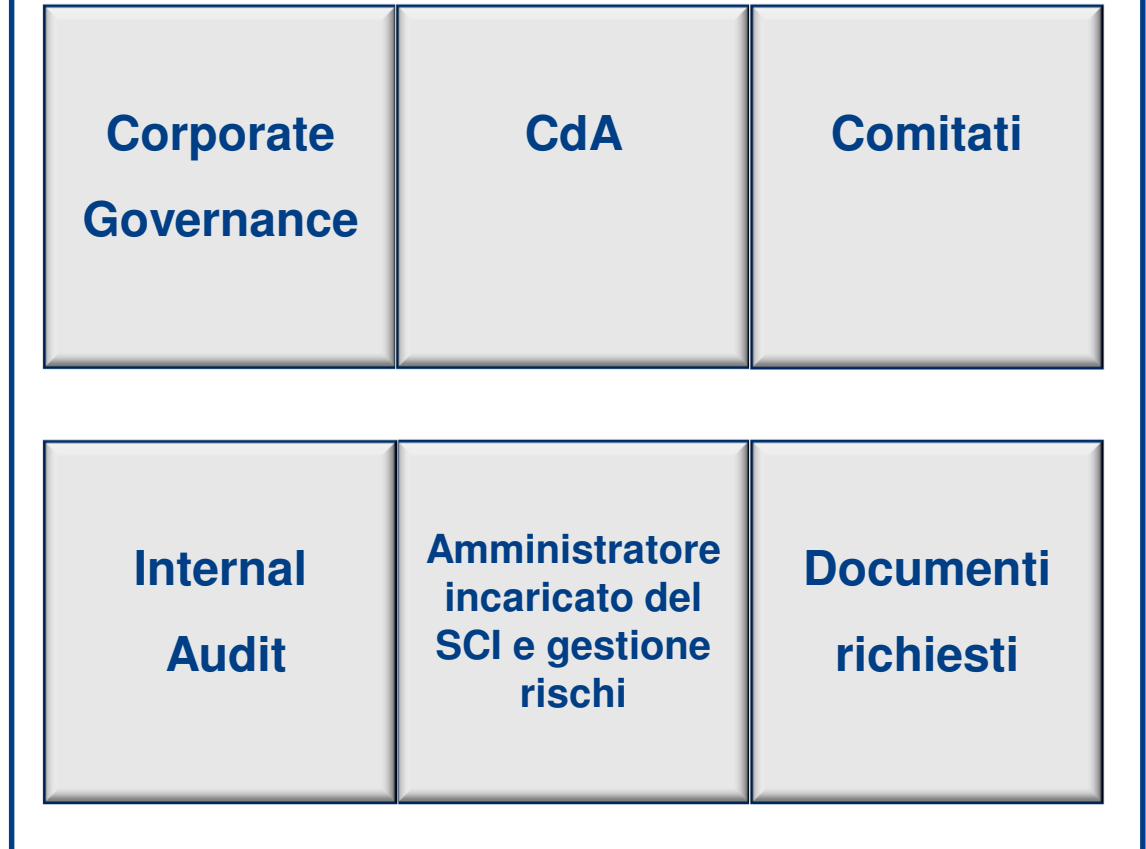


Le società quotate che aderiscono al Nuovo Codice sono invitate ad applicare le nuove raccomandazioni **entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2012**

Codice di Autodisciplina: sintesi delle principali novità



Principali impatti sulle Emittenti



Codice di Autodisciplina: sintesi delle principali novità

Principali impatti sulle Emittenti

Corporate Governance

- Focus su accrescimento del valore e sulla gestione dell'azienda su un orizzonte di **medio/lungo periodo**
- Enfasi su **controlli e rischi**
- Rafforzamento del ruolo **degli amministratori indipendenti**
- **Riduzione** delle sovrapposizioni di ruoli e responsabilità
- Rafforzamento del ruolo del **lead independent director**

CdA

- Definisce le linee di indirizzo del SCI e di **gestione dei rischi**
- Valuta **adeguatezza** Sistema di controllo interno e gestione rischi
- **Approva** piano Internal Audit
- Predispone la **relazione sul governo societario**
- **Nomina e revoca il responsabile IA**, attribuisce risorse e remunerazione

Comitato Controllo e Rischi

- Valuta corretto utilizzo dei **principi contabili** e loro omogeneità nella redazione del consolidato
- Esprime pareri su aspetti relativi **all'identificazione dei rischi**
- **Monitora** l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia ed efficienza dell'IA
- Chiede all'IA verifiche su **specifiche aree**
- **Riferisce** al Consiglio almeno semestralmente sull'adeguatezza del SCI

Codice di Autosciplina: sintesi delle principali novità

Internal Audit

- Verifica **operatività e idoneità del SCI** e del sistema gestione rischi attraverso un **piano di audit risk based**
- **Dipende gerarchicamente dal CdA**
- Verifica nell'ambito delle attività dell'audit **l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi contabili**

Principali impatti sulle Emittenti

Amministratore incaricato del SCI e gestione rischi

- Cura l'identificazione dei **principali rischi aziendali** e li sottopone all'esame del CdA
- Da **esecuzione alle linee di indirizzo del SCI e gestione rischi**, curandone la progettazione, realizzazione e gestione, verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia
- Si **occupa dell'adattamento** del SCI e gestione rischi alle **dinamiche operative e regolamentari**
- Prevede modalità di **coordinamento** tra i soggetti coinvolti nel SCI

Documenti richiesti

- **Linee indirizzo** SCI e di gestione dei rischi
- **Autovalutazione del CdA** con particolare riguardo alla indipendenza degli amministratori
- **Procedura gestione riunioni assemblea** al fine di consentire l'ordinato e funzionale svolgimento delle riunioni assembleari
- **Piani di remunerazione**
- **Modello di Controllo interno e Gestione dei rischi**: ruoli e responsabilità, integrazione e coordinamento flussi informativi tra i diversi organi, gestione integrata dei rischi (ERM)

Agenda

I principi di base della governance e sviluppi recenti sulla normativa italiana.

.

- **Obiettivi del corso**

- **Parte 1**
Introduzione alla Corporate Governance

- **Parte 2**
Il nuovo Codice di Autodisciplina

- **Parte 3**
Punti di attenzione per i membri del Consiglio di Amministrazione

Punti di attenzione per i membri del Consiglio di Amministrazione

Il nuovo Codice offre l'opportunità agli emittenti di rivisitare gli **assetti di governo aziendale e dei sistemi di controllo interno e gestione dei rischi**, in stretta correlazione con le **strategie aziendali** per una loro maggiore efficacia ed efficienza.

I membri del Consiglio di Amministrazione possono essere i **propulsori** di questi **miglioramenti**.

In particolare, qui di seguito, si elencano i principali **ambiti di intervento**:

- Corporate Governance
- Razionalizzazione del SCIGR
- Internal Audit



Punti di attenzione: Corporate Governance

I membri del Consiglio di Amministrazione sono chiamati a valutare il livello di applicazione del Codice, in termini di **ruolo, composizione e modalità di funzionamento degli organi e dei comitati.**

Gli steps consigliati:

Check-up del livello di adeguatezza dell'Emittente al Codice



Analisi proprio funzionamento



Autovalutazione del Board



Punti di attenzione: Corporate Governance

Check-up del livello di adeguatezza dell'Emittente al Codice

Il Consiglio di Amministrazione è chiamato ad effettuare un check per misurare il livello di aderenza ai requisiti del Codice di Autodisciplina e per eventuali eccezioni, valutare le motivazioni alla base di una diversa organizzazione (principio “comply or explain”).

Corporate Governane Check up:

➤ Gap Analysis vs Codice di Autodisciplina

- ❖ GAP Analysis per la compliance al **Codice** (per gli emittenti che non hanno ancora aderito) e/o alle novità del Codice (per gli emittenti che già aderiscono)

➤ Gap analysis vs Best Practices di Corporate Governance

- ❖ GAP Analysis rispetto alle **Best Practices internazionali** in tema di corporate governance



Punti di attenzione: Corporate Governance

Analisi proprio funzionamento

Il Consiglio di Amministrazione deve accertarsi dei **propri compiti, responsabilità e funzionamento** mediante lo svolgimento delle seguenti attività:

- ✓ analizzare criticamente il proprio **regolamento**, le **deleghe**, la procedura per la **gestione delle riunioni consiliari** al fine di verificare che preveda la messa a disposizione della documentazione oggetto di delibera con un **congruo anticipo**;
- ✓ accertare il corretto e completo funzionamento dei **flussi informativi (periodicità, contenuti, ecc)**, verificando quali siano i flussi informativi previsti verso il CdA e verso di suoi Comitati interni, e i flussi in uscita per informare altri organi aziendali e il mercato. **I flussi informativi devono essere coerenti e consistenti rispetto ai compiti assegnati al CdA e ai suoi Comitati**;
- ✓ verificare l'esistenza di ruoli/operazioni in **conflitto di interessi**, con particolare riferimento alle operazioni **parti correlate** (vedi anche Regolamento Consob 17221).

Punti di attenzione: Corporate Governance

Autovalutazione del Board

Il Consiglio di Amministrazione è chiamato a **valutarsi, almeno una volta l'anno**, sul proprio funzionamento e sul funzionamento dei propri Comitati, nonché sulla loro dimensione e composizione tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, di anzianità di carica e **di genere** dei suoi componenti.

Il Consiglieri pertanto potrebbero:

- ✓ richiedere quale sia il sistema ed il **metodo di autovalutazione** adottato, ad esempio partendo dall'utilizzo di un **questionario di autovalutazione** o avvalendosi di **società esterne** specializzate nella valutazione dei Board;
- ✓ chiedere che il processo di autovalutazione venga eseguito **almeno una volta l'anno**;
- ✓ definire un **piano di azione** per migliorare il proprio funzionamento come conseguenza delle considerazioni emerse in sede di valutazione e, conseguentemente, **monitorare nel tempo i progressi** conseguiti.

Punti di attenzione: Razionalizzazione del SCIGR

Il Consiglio di Amministrazione è chiamato a **valutare l'adeguatezza** del Sistema di Controllo Interno e di **Gestione dei Rischi** rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto

Gli steps consigliati:

I membri del Consiglio di Amministrazione devono definire e approvare le «**Linee di indirizzo del Sistema di Controllo e Gestione dei Rischi**» e definire il profilo di rischio accettabile per l'azienda (**risk appetite**). A tal fine il Consiglio di Amministrazione deve:

- ✓ accertare l'esistenza di uno strutturato sistema di identificazione, valutazione e **gestione dei rischi**;
- ✓ verificare quale sia l'**integrazione tra strategia e rischio**, ad esempio secondo una logica di *Integrated Performance Management*, accertandosi in particolare della coerenza tra il profilo di **rischio accettato e gli obiettivi strategici**;
- ✓ Verificare che le **politiche di remunerazione** approvate in collaborazione con il Comitato Remunerazione e il Comitato Controllo e Rischi siano **coerente con il profilo di rischio dell'azienda**, in particolare relativamente a come gli obiettivi di risultato assegnati ai dirigenti con responsabilità strategiche siano coerenti con il profilo di rischio approvato.

Punti di attenzione: Razionalizzazione del SCIGR

- ✓ Il Consiglio di Amministrazione deve **nominare l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** e verificare che sia dotato degli adeguati mezzi per:
 - ❖ identificare i principali **rischi aziendali**
 - ❖ dare **esecuzione** alle linee di indirizzo curando la progettazione, realizzazione e gestione del SCIGR
 - ❖ verificare **l'adeguatezza e l'efficacia** del SCIGR al fine di presidiare il raggiungimento degli obiettivi aziendali strategici e operativi

- ✓ E' auspicabile che l'amministratore incaricato del SCIGR coincida con **l'Amministratore Delegato** in quanto rappresenta la carica con gli adeguati mezzi per svolgere questo ruolo.

- ✓ Il CdA deve verificare che l'approccio di **gestione del SCIGR** sia un **approccio risk based** ed in grado di individuare, valutare e monitorare i rischi connessi ai seguenti ambiti:
 - ❖ **Compliance**: adeguamento alla normativa applicabile alla società
 - ❖ **Operational**: in grado di gestire i proprio processi di business
 - ❖ **Financial**: corretta rappresentazione delle informazioni finanziarie
 - ❖ **Frode**: in grado di prevenire le frodi.

Punti di attenzione: Internal Audit

Il **Comitato Controllo e Rischi**, nell'assistere il Consiglio di Amministrazione, **monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di Internal Audit**

Gli steps consigliati:

- ✓ Verificare che il **Responsabile dell'Internal Audit**
 - sia **nominato** e revocato dal CdA per cui **risponda gerarchicamente allo stesso CdA**.
 - sia dotato delle **risorse adeguate** all'espletamento delle proprie responsabilità in termini di budget a disposizione e di adeguatezza della struttura a supporto.
 - riceva una **remunerazione** definita dallo stesso Consiglio di Amministrazione coerentemente con le politiche aziendali.
- ✓ Per agevolare l'attività di monitoraggio dell'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di internal audit, i Consiglieri potrebbe richiedere un **Quality Assurance Review** della funzione di Internal Audit, in linea con gli standard dalla AIIA.

Grazie per l'attenzione.