

# **Le dinamiche ed il funzionamento del Consiglio di Amministrazione: prassi e suggerimenti**

## **L'esperienza in Vodafone Italia**

Bianca Maria Martinelli

Consigliere di Amministrazione di Vodafone Italia

# Agenda

---

1. Introduzione
2. Il ruolo del Consigliere espressione del management aziendale
3. Il Consiglio di Amministrazione come luogo di contemperamento degli interessi degli azionisti
4. Politiche di remunerazione

## Introduzione

---

*Il miglior modo per predire il futuro è inventarlo*

Alan Kay

*E' sempre difficile fare previsioni, ma è impossibile quando riguardano il futuro*

Bernard Shaw

# Agenda

---

1. Introduzione

2. Il ruolo di Consigliere come espressione del management aziendale

3. Il Consiglio di Amministrazione come luogo di contemperamento degli interessi degli azionisti

4. Politiche di remunerazione

# I doveri di un Consigliere, espressione del management o indipendente, sono i medesimi:

---

- **agire in modo informato**

(a tal proposito ciascun Amministratore può chiedere agli organi delegati che in Consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società – Art. 2391 c.c.)

- **agire con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle specifiche competenze**

(i Consiglieri sono solidalmente responsabili se, essendo a conoscenza di fatti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o attenuarne le conseguenze dannose; va esente da responsabilità l'Amministratore che, esente da colpa, abbia fatto annotare il suo dissenso sul libro delle adunanze e ne abbia data notizia per iscritto al Presidente del Collegio Sindacale – Art. 2392 c.c.)

- **astenersi dall'agire in conflitto di interessi**

(Ciascun Amministratore è tenuto a comunicare agli altri Amministratori e al Collegio Sindacale ogni interesse che, per conto proprio o di terzi, abbia in una determinata operazione della società precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata - Art. 2391 c.c.)

- **sulla base delle informazioni ricevute dall'Amministratore Delegato:**

- valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società.

- esaminare, quando elaborati, i piani strategici, industriali e finanziari della società.

- valutare il generale andamento della gestione

## Ma un Consigliere espressione del management aziendale ha i seguenti vantaggi:

---

- Identifica e misura più facilmente i rischi, grazie alla maggiore conoscenza del business
- Conosce nei dettagli l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società
- Apporta competenze specifiche alle discussioni e alle deliberazioni consiliari

# La composizione del Consiglio di Vodafone Italia

- Mix di Amministratori espressione del management, dell'azionista di maggioranza e dell'azionista di minoranza
- Eterogenea in termini di background, provenienza geografica e genere

Dati	uomini	donne	totale
Numero consiglieri esecutivi	1	-	1
Numero consiglieri non esecutivi	5	3	8
Numero consiglieri indipendenti	-	-	0
Numero totale consiglieri	6	3	9
- italiani	3	1	4
- non italiani	3	2	5
Età media consiglieri	54	49	52
Durata media nell'incarico (in anni)	7,5	4,5	6
Numero medio di incarichi in Consigli di Amministrazione di altre società	3	3	3
<b>Background mix</b>	<b>Local mgmt.</b>	<b>Majority Shareholder</b>	<b>Minority Shareholder</b>
	CEO, CFO, Chairman, P&LA Director	Group Controller, Group Strategy Director, Director of Networks	Senior Vice President of Operational Excellence, Director of Process Transformation

## Spunti di riflessione:

---

- La conoscenza del business conferisce maggiore capacità di identificare, misurare e gestire i rischi fondamentali per le performance aziendali
- Necessità di conservare l'autonomia di giudizio rispetto al CEO
- La *diversity* di competenze e di genere:
  - Migliora la performance del Consiglio
  - Deve essere adeguata non solo alla natura del business, ma anche alla fase del ciclo di vita dell'azienda e del business



# Agenda

---

1. Introduzione
2. Il ruolo di Consigliere come espressione del management aziendale
3. Il Consiglio di Amministrazione come luogo di contemperamento degli interessi degli azionisti
4. Politiche di remunerazione

# Il Codice di Autodisciplina prevede che il Consiglio trovi l'assetto ottimale per esercitare le sue funzioni:

---

## *Ruolo del Consiglio*

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**.

## *Comitati interni al consiglio di amministrazione*

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.

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

6.P.3. Il consiglio di amministrazione costituisce al proprio interno un **comitato per la remunerazione**, composto da amministratori indipendenti. [...]

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; [...]

# L'esperienza in Vodafone Italia: la Corporate Governance

---

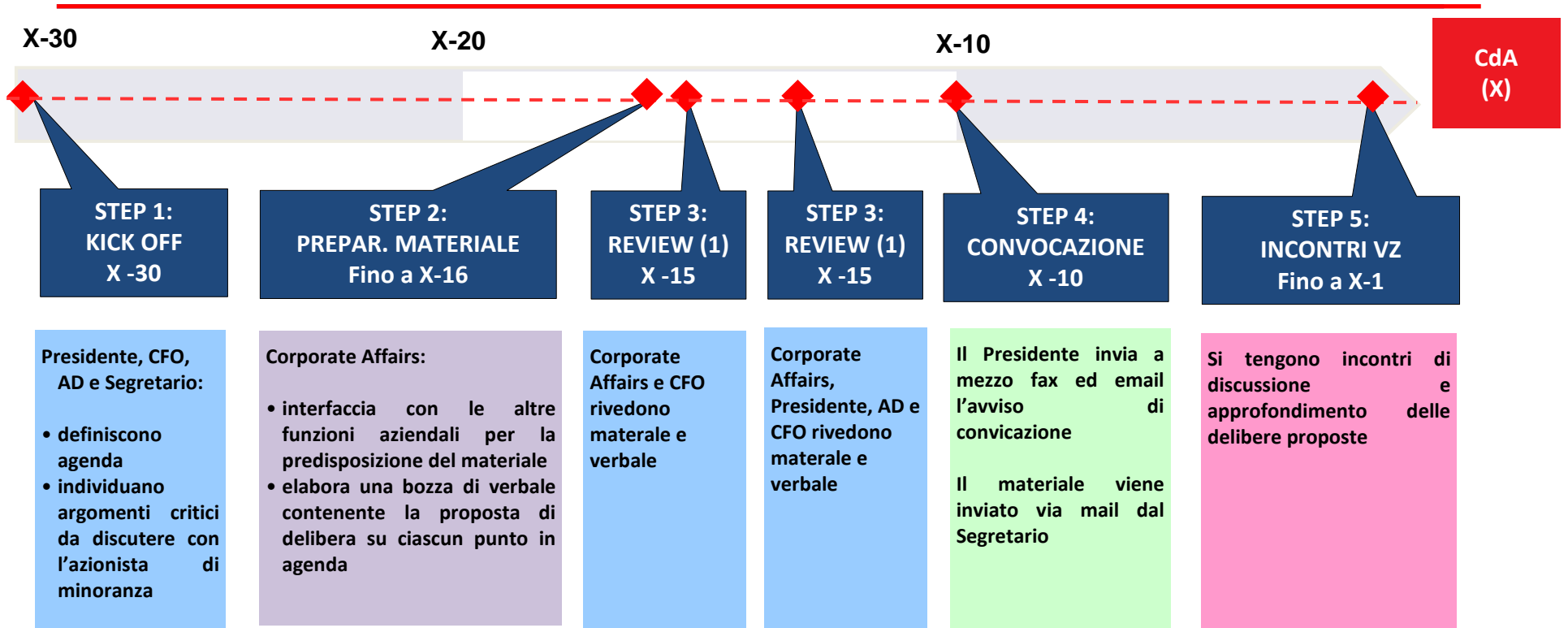
- E' una *private company* partecipata dal Gruppo Vodafone (76,86%) e dal Gruppo Verizon (23,14%)
- Vodafone Group Plc. e Verizon Communications Inc. sono quotate: Vodafone Italia è tenuta indirettamente a rispettare le stringenti normative applicabili alle controllanti (i.e. SOX, Anti Bribery Act UK)
- Adotta il sistema di amministrazione dualistico
- il Consiglio ha istituito un *Compensation Commitee* ed un *Audit Commitee*
- L'azionista di minoranza dispone – in base allo Statuto - di veto right condizionando la strategia e l'operatività della società (i.e. operazioni infragruppo, strategiche, di finanziamento, contratti rilevanti, etc)

# L'esperienza in Vodafone Italia: la dinamica consiliare

---

- L'esistenza di un veto right esercitabile dai Consiglieri espressione dell'azionista di minoranza implica un lungo processo di preparazione dei lavori del Consiglio (prossima slide)
- In tale contesto è fondamentale la presenza di Consiglieri-manager, che, grazie alla loro vicinanza al business e alla completezza delle informazioni in loro possesso, sono in grado di mediare gli interessi degli azionisti, agevolando i flussi informativi
- Una *pre-read* del verbale della riunione di Consiglio, con indicazione delle delibere proposte e la documentazione a supporto, è circolata con largo anticipo rispetto alla data della riunione, per consentire ai Consiglieri di formulare commenti e osservazioni
- Le riunioni consiliari risultano quindi molto focalizzate sul merito delle proposte, facilitando l'adozione delle delibere

# L'esperienza in Vodafone Italia: il processo di preparazione del Consiglio di Amministrazione



## Spunti di riflessione:

---

- Tanto più gli interessi dei soci sono contrapposti, tanti più è necessario un processo strutturato di preparazione dei lavori consiliari
- il Consigliere-manager garantisce costanti flussi informativi agli azionisti in merito all'andamento delle *operations* e dunque
- è l'interlocutore di riferimento nel processo di mediazione degli interessi degli azionisti

# Agenda

---

1. Introduzione
2. Il ruolo di Consigliere come espressione del management aziendale
3. Il Consiglio di Amministrazione come luogo di contemperamento degli interessi degli azionisti

## 4. Politiche di remunerazione

# Principi fondanti le politiche di remunerazione del *senior management*

---

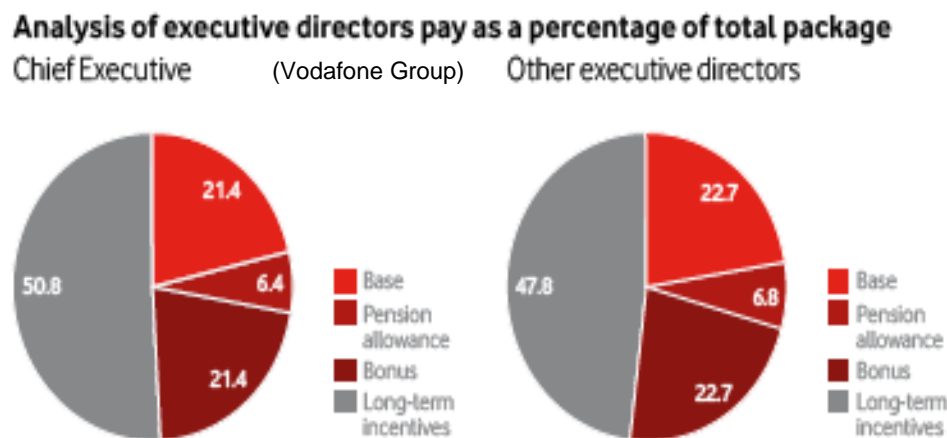
- Pacchetti retributivi allineati agli interessi degli azionisti e alle *best practices*
- In grado di attirare, trattenere e motivare *executives* del più alto calibro
- Premio al merito: possibilità per gli executives di beneficiare di significativi incrementi in caso di performance individuale eccezionale
- Componente variabile coerente con la strategia e l'obiettivo di massimizzazione del valore per gli azionisti



# Struttura del pacchetto retributivo spettante al *senior management*:

---

- componente fissa: 30% - 40%
- componente variabile: 25% - 20%
- incentivi di lungo periodo: 45% - 40%
- Il salario base ed i contributi pensionistici fanno parte della componente fissa della retribuzione
- Il bonus annuale e gli incentivi di lungo periodo variano in funzione della performance aziendale



# Struttura del piano di incentivazione di breve periodo:

	Misure	Ricavi	Utile	Free Cash Flow	Competitive Performance
SPLIT	30% Gruppo	25%	25%	20%	30%
	70% Opco	25%	25%	20%	30%

- Mix tra risultati di Gruppo e risultati locali
- Comprende elementi di performance assoluta e relativa
- La valutazione di performance relativa è basata sul confronto di ricavi, profitto e *customer satisfaction*
- Il componente variabile viene moltiplicata (fino a 1,5x) a seconda della *performance* individuale

**Grazie per l'attenzione**