

**COMITATO**  
**PER LA CORPORATE GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ QUOTATE**

**CODICE DI AUTODISCIPLINA**  
**EDIZIONE RIVISITATA: LUGLIO 2002**

# INDICE

## **CODICE DI AUTODISCIPLINA**

- 1. Ruolo del consiglio di amministrazione*
- 2. Composizione del consiglio di amministrazione*
- 3. Amministratori indipendenti*
- 4. Presidente del consiglio di amministrazione*
- 5. Informazioni al consiglio di amministrazione*
- 6. Trattamento delle informazioni riservate*
- 7. Nomina degli amministratori*
- 8. Remunerazione degli amministratori*
- 9. Controllo interno*
- 10. Comitato per il controllo interno*
- 11. Operazioni con parti correlate*
- 12. Rapporti con gli investitori istituzionali e con gli altri soci*
- 13. Assemblee*
- 14. Sindaci*

## ***CODICE DI AUTODISCIPLINA***

*Articolato e Commenti*

## **1. Ruolo del consiglio di amministrazione**

### **1.1. Le società quotate sono guidate da un consiglio di amministrazione che si riunisce con regolare cadenza e che si organizza ed opera in modo da garantire un effettivo ed efficace svolgimento delle proprie funzioni.**

Il Comitato ritiene che, nelle società quotate, il consiglio di amministrazione abbia, quale sua primaria responsabilità, quella di determinare gli obiettivi strategici della società e di assicurarne il raggiungimento.

In tal senso il consiglio svolge una funzione di guida che trova concreta attuazione non solo attraverso riunioni del consiglio medesimo, da tenersi a cadenze regolari, ma anche attraverso l'effettivo impegno di ciascun amministratore in tali riunioni ed in quelle dei comitati costituiti in seno al consiglio.

Il Comitato, nel riconoscere che i sindacati azionari possono svolgere un'utile funzione nel governo delle società quotate, auspica che sia in ogni caso garantito il ruolo centrale del consiglio di amministrazione. Inoltre, raccomanda ai consigli delle società quotate che facciano parte di gruppi di mantenere salda la guida delle medesime, operando in una prospettiva di massimizzazione del valore per i propri azionisti, pur nell'ambito del coordinamento strategico e gestionale attuato dalla capogruppo.

### **1.2. Il consiglio di amministrazione:**

- a) esamina ed approva i piani strategici, industriali e finanziari della società e la struttura societaria del gruppo di cui essa sia a capo;**
- b) attribuisce e revoca le deleghe agli amministratori delegati ed al comitato esecutivo definendo i limiti, le modalità di esercizio e la periodicità, di norma non inferiore al trimestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;**
- c) determina, esaminate le proposte dell'apposito comitato e sentito il collegio sindacale, la remunerazione degli amministratori delegati e di quelli che ricoprono particolari cariche, nonché, qualora non vi abbia già provveduto l'assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai singoli membri del consiglio e del comitato esecutivo;**
- d) vigila sul generale andamento della gestione, con particolare attenzione alle situazioni di conflitto di interessi, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dal comitato esecutivo (ove costituito), dagli amministratori delegati e dal comitato per il controllo interno, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati;**
- e) esamina ed approva le operazioni aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario, con particolare riferimento alle operazioni con parti correlate;**
- f) verifica l'adeguatezza dell'assetto organizzativo ed amministrativo generale della società e del gruppo predisposto dagli**

## **amministratori delegati;**

### **g) riferisce agli azionisti in assemblea.**

Il consiglio di amministrazione ha, come sopra detto, compiti di indirizzo strategico e, per quanto riguarda il gruppo, organizzativo.

Il consiglio è anche l'organo collegiale cui compete la verifica dell'esistenza dei controlli necessari per monitorare l'andamento della società.

Il consiglio ha, inoltre, il potere di nominare uno o più amministratori delegati ed un comitato esecutivo, richiedendo però agli stessi di fornire un'adeguata informativa sull'esercizio dei poteri delegati. Il Comitato ritiene che sia diritto ed interesse del consiglio monitorare che non vi sia una rilevante concentrazione di poteri gestionali in capo agli organi delegati senza un adeguato sistema di controlli.

Infatti, se è certamente necessario che le società abbiano una guida esecutiva autorevole, dotata di adeguati poteri ed in grado di esercitarli in modo compiuto, è altrettanto necessario che il consiglio di amministrazione, nella sua collegialità, vigili, secondo modalità preordinate e condivise, sulla gestione.

In ogni caso, il Comitato raccomanda che la delega agli amministratori delegati non copra, oltre alle materie riservate al consiglio dalla legge o dallo statuto, le operazioni più significative (e tra queste, in particolare, quelle con parti correlate), il cui esame e la cui approvazione rimangono nella competenza esclusiva del consiglio. Il Comitato raccomanda che il consiglio di amministrazione determini le linee guida e i criteri per l'identificazione di tali operazioni. L'informativa all'assemblea sarà sufficientemente analitica, in modo da permettere la comprensione dei vantaggi, per la società, delle operazioni medesime.

La nomina di un comitato esecutivo non comporta la sottrazione al consiglio di compiti ad esso spettanti ai sensi del presente articolo.

### **1.3. Gli amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa ed in autonomia, perseguendo l'obiettivo della creazione di valore per gli azionisti. Gli amministratori accettano la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto del numero di cariche di amministratore o sindaco da essi ricoperte in altre società quotate in mercati regolamentati anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.**

Il Comitato raccomanda che ciascun amministratore svolga le proprie funzioni con consapevolezza e che le decisioni del consiglio, pertanto, siano prese da amministratori effettivamente a conoscenza dei fatti su cui sono chiamati a discutere e deliberare.

Le decisioni di ciascun amministratore sono autonome nella misura in cui l'amministratore assuma le proprie scelte con libero apprezzamento, nell'interesse della generalità degli azionisti. Pertanto, anche quando le scelte gestionali siano state preventivamente vagliate, nei limiti e nel rispetto delle norme di legge applicabili, dagli azionisti di controllo (individualmente o nell'ambito di patti), ciascun amministratore è tenuto a deliberare in autonomia, assumendo scelte che, ragionevolmente, possono portare alla

massimizzazione dello *shareholder value*.

La creazione di valore per la generalità degli azionisti rappresenta l'obiettivo principale che gli amministratori di società quotate perseguono: l'enfasi posta sullo *shareholder value*, oltre a riflettere un indirizzo prevalente in campo internazionale, si concilia con l'indirizzo normativo italiano, che vede nell'interesse sociale il parametro di riferimento dell'operato di coloro che sono alla guida delle società. Nelle società quotate, inoltre, la promozione del valore delle azioni costituisce anche il presupposto indispensabile per un proficuo rapporto con il mercato finanziario.

L'indipendenza del giudizio è un requisito delle decisioni di tutti gli amministratori, siano essi esecutivi o non esecutivi, e siano, o meno, questi ultimi "indipendenti" ai sensi del successivo art. 3.

Il richiamo all'impegno di tempo da dedicare per lo svolgimento diligente dei compiti dell'amministratore sancisce il principio che tutti gli amministratori sono tenuti, individualmente, a prestare una sufficiente attenzione all'incarico, permettendo così alle società di trarre beneficio dalle loro competenze. Ciascun amministratore, pertanto, ha la responsabilità di valutare, preventivamente, la capacità di poter svolgere, diligentemente ed efficacemente, il proprio compito.

Il consiglio rileva annualmente e rende note nella relazione sulla gestione le cariche di amministratore o sindaco ricoperte dai consiglieri in società quotate e nelle altre società indicate nel testo.

**1.4. Gli amministratori sono tenuti a conoscere i compiti e le responsabilità inerenti alla loro carica. Gli amministratori delegati si adoperano affinché il consiglio venga informato sulle principali novità legislative e regolamentari che riguardano la società e gli organi sociali.**

Il Comitato ritiene che l'onere della conoscenza dei doveri e delle responsabilità connessi alla posizione di amministratore ricada sul singolo componente il consiglio. Gli amministratori delegati si adoperano affinché tutti gli amministratori siano aggiornati sulle principali novità del quadro normativo in cui la società si muove e, specialmente, di quello concernente l'esercizio della funzione di amministratore.

**2. *Composizione del consiglio di amministrazione***

**2.1. Il consiglio di amministrazione è composto di amministratori esecutivi (per tali intendendosi gli amministratori delegati, ivi compreso il presidente quando allo stesso vengano attribuite deleghe, nonché gli amministratori che ricoprono funzioni direttive nella società) e non esecutivi. Gli amministratori non esecutivi sono per numero e autorevolezza tali da garantire che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari.**

In relazione ad una fattispecie non infrequente, si precisa che l'attribuzione di poteri per i soli casi di urgenza ad amministratori non muniti di deleghe gestionali non vale a configurarli come amministratori esecutivi.

## **2.2. Gli amministratori non esecutivi apportano le loro specifiche competenze nelle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni conformi all'interesse sociale.**

Nella realtà italiana, il numero degli amministratori non esecutivi è normalmente preponderante rispetto a quelli esecutivi. Il Comitato raccomanda che gli azionisti, in sede di nomina degli amministratori, in concreto, per ciascuna società in relazione alle dimensioni, alla complessità e specificità del settore di attività ed alle dimensioni del consiglio stesso, valutino il numero, le esperienze e le caratteristiche personali degli amministratori non esecutivi.

Il fatto che le deleghe di gestione della società siano affidate solo ad una parte degli amministratori non elimina l'importanza che il consiglio, nello svolgimento dei suoi compiti di indirizzo strategico e di vigilanza, sia effettivamente in grado di esprimere giudizi autorevoli, frutto di autentiche discussioni fra persone professionalmente qualificate.

La componente non esecutiva ha il ruolo primario di fornire un contributo positivo all'esercizio di tali compiti.

Gli amministratori non esecutivi arricchiscono la discussione consiliare con competenze formate all'esterno dell'impresa, di carattere strategico generale o tecnico particolare. Tali competenze permettono di analizzare i diversi argomenti in discussione da prospettive diverse e, perciò, contribuiscono ad alimentare la dialettica che è il presupposto distintivo di una decisione collegiale, meditata e consapevole.

Il contributo degli amministratori non esecutivi risulta anche utile sulle tematiche in cui l'interesse degli amministratori esecutivi e quello più generale degli azionisti potrebbero non coincidere. Infatti, la componente non esecutiva del consiglio, per la sua estraneità alla gestione della società, può valutare con maggiore distacco le proposte e l'operato dei delegati.

## **3. *Amministratori indipendenti***

### **3.1. Un numero adeguato di amministratori non esecutivi sono indipendenti, nel senso che:**

- a) non intrattengono, direttamente, indirettamente o per conto di terzi, né hanno di recente intrattenuto, relazioni economiche con la società, con le sue controllate, con gli amministratori esecutivi, con l'azionista o gruppo di azionisti che controllano la società, di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio;**
- b) non sono titolari, direttamente, indirettamente, o per conto di terzi, di partecipazioni azionarie di entità tale da permettere loro di esercitare il controllo o un'influenza notevole sulla società, né partecipano a patti parasociali per il controllo della società stessa.**
- c) non sono stretti familiari di amministratori esecutivi della società o di soggetti che si trovino nelle situazioni indicate alle precedenti lettere a) e b).**

**3.2. L'indipendenza degli amministratori è periodicamente valutata dal consiglio di amministrazione tenendo conto delle informazioni fornite dai singoli interessati. L'esito delle valutazioni del consiglio è comunicato al mercato.**

L'indipendenza di giudizio è un atteggiamento richiesto a tutti gli amministratori, esecutivi e non esecutivi: l'amministratore consapevole dei doveri e dei diritti connessi alla propria carica opera sempre con indipendenza di giudizio.

In particolare, gli amministratori non esecutivi, non essendo coinvolti in prima persona nella gestione della società, risultano titolati a fornire un giudizio autonomo e non condizionato sulle delibere proposte dagli amministratori delegati.

Il Comitato auspica che, in conformità alla prassi internazionale, nei consigli di amministrazione delle società quotate sia eletto un numero di amministratori "indipendenti" che sia adeguato in relazione al numero degli amministratori non esecutivi componenti il consiglio e significativo per la sua rappresentatività. Il ruolo degli amministratori indipendenti assume rilevanza, oltretutto nelle discussioni consiliari, nella partecipazione ai comitati, di cui si tratta nel seguito del Codice, costituiti dal consiglio di amministrazione per trattare tematiche delicate e fonti potenziali di conflitti di interesse.

Il Comitato rileva che, nelle società ad azionariato diffuso, l'aspetto più delicato consiste nell'allineamento degli interessi degli amministratori delegati con quelli degli azionisti. In tali società, quindi, prevale la caratteristica della loro indipendenza dagli amministratori delegati.

Invece, nelle società con proprietà concentrata, o dove sia comunque identificabile un gruppo di controllo, pur continuando a sussistere la problematica dell'allineamento degli interessi degli amministratori delegati con quelli degli azionisti, emerge la necessità che alcuni amministratori siano indipendenti anche dagli azionisti di controllo, per permettere al consiglio di verificare che siano valutati con sufficiente indipendenza di giudizio i casi di potenziale conflitto tra gli interessi della società e quelli degli azionisti di controllo.

Il Comitato, peraltro, riconosce che tale necessità può attenuarsi laddove il controllo della società sia esercitato da una pluralità di soggetti indipendenti tra loro, nessuno dei quali sia in posizione dominante.

L'adeguatezza del numero degli amministratori indipendenti è anche funzione dell'eventuale appartenenza della società interessata ad un gruppo, alla luce del principio di autonomia gestionale accolto dalle regole di borsa in conformità con la prassi internazionale. Il Comitato raccomanda che, nel caso di una società controllata da altra società quotata, il numero di tali amministratori sia tale da consentire la costituzione di un comitato per il controllo interno composto esclusivamente da amministratori indipendenti. Il Comitato raccomanda altresì che, qualora l'emittente sia controllato da una società, anche non quotata, operante, direttamente o attraverso altre società controllate, nello stesso settore di attività o in settori contigui, la composizione del consiglio di amministrazione dell'emittente sia idonea a garantire adeguate condizioni di autonomia gestionale e quindi la massimizzazione degli obiettivi economico-finanziari propri dell'emittente. La



qualificazione dell'amministratore non esecutivo come indipendente non assume alcuna valenza né positiva, né negativa, ma è semplicemente il risultato di una situazione di fatto: l'assenza, come recita la regola, di relazioni economiche con gli amministratori delegati della società (specialmente per le società ad azionariato diffuso) e con i soci di controllo (specialmente per le società con proprietà concentrata) tali da condizionare, per la loro importanza da valutarsi caso per caso, l'autonomia di giudizio ed il libero apprezzamento dell'operato del management.

Al contrario, il compenso di amministratore ed una partecipazione azionaria, di entità tale da non permettere il controllo o un'influenza notevole sulla società interessata, non inficiano il requisito dell'indipendenza.

La valutazione dell'indipendenza di ciascun amministratore spetta al consiglio di amministrazione nella sua collegialità. Il Comitato non ritiene utile indicare, a tal fine, precisi criteri anche quantitativi. In ogni caso, quanto alle relazioni economiche facenti capo all'amministratore, ciò che rileva è la loro significatività piuttosto che il fatto di essere regolate a condizioni di mercato. Circa le relazioni economiche pregresse, dovrebbe farsi riferimento all'esercizio precedente e, per i rapporti di lavoro e gli incarichi di amministratore esecutivo, agli ultimi tre esercizi.

Ai fini della valutazione dell'indipendenza rilevano anche i rapporti economici o partecipativi "indiretti". Pertanto, occorrerà tenere in considerazione i rapporti intercorrenti, tra: l'amministratore, i suoi familiari, gli studi professionali associati di cui l'amministratore sia socio, le società controllate anche indirettamente dall'amministratore o da suoi familiari, le società di cui tali soggetti siano amministratori o dirigenti, da un lato, e la società interessata, gli azionisti che, anche indirettamente, la controllano, gli amministratori esecutivi o le società controllate anche indirettamente da tali soggetti, dall'altro lato.

La struttura giuridica degli organi amministrativi italiani comporta la possibilità che siano qualificati come non esecutivi ed indipendenti anche amministratori membri del comitato esecutivo della società, in quanto organo collegiale che non attribuisce poteri individuali ai propri membri.

Infine, il Comitato ritiene che la presenza di amministratori qualificabili come "indipendenti" nei consigli di amministrazione sia la soluzione più idonea per garantire la composizione degli interessi di tutti gli azionisti, sia di maggioranza, sia di minoranza. In tal senso, nel corretto esercizio dei diritti di nomina degli amministratori, è possibile che gli amministratori "indipendenti" vengano proposti dagli stessi azionisti di controllo o di maggioranza: l'indipendenza è un elemento oggettivo, non condizionabile dalla tipologia degli azionisti proponenti la nomina.

#### **4. *Presidente del consiglio di amministrazione***

- 4.1. Il presidente convoca le riunioni del consiglio e si adopera affinché ai membri del consiglio siano fornite, con ragionevole anticipo rispetto alla data della riunione (fatti salvi i casi di necessità ed urgenza), la documentazione e le informazioni necessarie per permettere al consiglio stesso di esprimersi con consapevolezza sulle materie sottoposte al suo**

esame ed approvazione.

- 4.2. **Il presidente coordina le attività del consiglio di amministrazione e guida lo svolgimento delle relative riunioni.**
- 4.3. **Allorché il Consiglio, ai fini di una gestione efficace ed efficiente della società, abbia conferito deleghe al presidente, il consiglio stesso, nella relazione sulla gestione, fornisce adeguata informativa sulle competenze attribuite in conseguenza a tale scelta organizzativa.**

Il Comitato ritiene che il ruolo del presidente sia fondamentale nell'assicurare un'efficace gestione del consiglio e una efficiente *Corporate Governance*. Spetta al presidente convocare le riunioni, definire l'ordine del giorno, curare (secondo modalità concordate con gli amministratori delegati) la circolazione di adeguati e tempestivi flussi informativi in favore degli amministratori (specie di quelli non esecutivi) e assicurarsi che tutti gli amministratori possano effettivamente apportare il loro consapevole ed informato contributo alle discussioni del consiglio.

Vengono fatti salvi i casi di necessità e di urgenza. Il Comitato ritiene che, in talune circostanze, la natura delle deliberazioni da assumere, le esigenze di riservatezza (in particolare per le società la cui attività coinvolge interessi di terzi) e la tempestività con cui il consiglio deve assumere decisioni possono comportare limiti all'informazione preventiva.

Il Comitato, pur ritenendo in linea di principio che la figura del presidente e quella dell'amministratore delegato abbiano ciascuna compiti propri, rileva che nella realtà italiana non è infrequente che le due cariche si assommino nella medesima persona, oppure che al presidente siano conferite anche deleghe operative, pur in presenza di altri amministratori delegati. Limitatamente alle deleghe conferitegli, il presidente si qualifica anche come amministratore delegato.

Il Comitato, quindi, ritiene che sia nella facoltà del consiglio di amministrazione, laddove questa situazione venga ritenuta dal consiglio stesso opportuna ai fini di una migliore efficienza nella gestione della società, attribuire deleghe esecutive e gestionali anche, o solo, al presidente. In tal caso, è opportuno che il consiglio inserisca nella relazione sulla gestione una congrua informativa sui compiti e responsabilità spettanti al presidente e agli amministratori delegati.

## **5. *Informazioni al consiglio di amministrazione***

**Il comitato esecutivo - tramite il suo presidente - e gli amministratori delegati rendono periodicamente conto al consiglio delle attività svolte nell'esercizio delle deleghe loro attribuite.**

**Gli organi delegati, inoltre, forniscono adeguata informativa sulle operazioni atipiche, inusuali o con parti correlate, il cui esame e la cui approvazione non siano riservati al consiglio di amministrazione.**

**Essi forniscono al consiglio di amministrazione e ai sindaci le medesime informazioni.**

Il Comitato raccomanda che all'esercizio della delega da parte degli organi delegati (amministratori delegati e comitato esecutivo) corrisponda una adeguata e periodica informativa al consiglio, su basi organizzate.

La periodicità dell'informativa dipende dall'importanza delle deleghe e dalla frequenza del loro esercizio e può variare anche in relazione al settore di attività ed alle dimensioni delle società.

Il Comitato raccomanda che gli organi delegati prestino particolare attenzione (fornendo una informativa mirata) alle tematiche più delicate e cioè alle operazioni atipiche, inusuali e con parti correlate.

Tali operazioni, certamente legittime quando eseguite nell'interesse sociale, devono però trovare o il conforto del consiglio di amministrazione nella sua collegialità, come nel caso di quelle più rilevanti di cui all'articolo 1.2, lettera e), oppure, quando effettuate in virtù di deleghe – o, comunque, di dimensione non rilevante – devono formare oggetto di adeguata informativa a tutto il consiglio.

Il Comitato ritiene infine che, essendo tenuto il consiglio di amministrazione, a norma di legge, ad informare il collegio sindacale, tutti gli amministratori debbano disporre di informazioni quantomeno pari a quelle fornite al collegio sindacale.

## **6. *Trattamento delle informazioni riservate***

**6.1. Gli amministratori delegati assicurano la corretta gestione delle informazioni riservate; a tal fine essi propongono al consiglio di amministrazione la adozione di procedure per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti ed informazioni riguardanti la società, con particolare riferimento alle informazioni “*price sensitive*” e a quelle relative ad operazioni su strumenti finanziari compiute dalle persone che a causa dell'incarico ricoperto hanno accesso a informazioni rilevanti.**

**6.2. Tutti gli amministratori sono tenuti a mantenere riservati i documenti e le informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti ed a rispettare le procedure adottate per la comunicazione all'esterno di tali documenti ed informazioni.**

Le società quotate, in considerazione della rilevanza dell'informativa tanto per gli investitori quanto per la regolare formazione dei prezzi sui mercati finanziari ove esse sono quotate, devono dedicare particolare attenzione alla diffusione delle informazioni all'esterno della società, soprattutto quando si tratti di informazioni *price sensitive*.

Il Comitato raccomanda che, anche in considerazione della valenza positiva di una corretta informazione al mercato, le società quotate si dotino di procedure interne per la gestione di queste informazioni al fine di evitare che la loro comunicazione possa avvenire in forma selettiva (cioè possa essere rilasciata prima a certi soggetti, per esempio azionisti, giornalisti o analisti), intempestivamente, in forma incompleta o inadeguata. Gli amministratori

delegati propongono al consiglio di adottare tali procedure e si prendono cura della gestione delle informazioni riservate e della comunicazione al mercato delle informazioni *price sensitive*.

Il sistema di gestione delle informazioni comprende il codice di comportamento di cui ogni emittente deve dotarsi, ai sensi delle disposizioni regolamentari applicabili, per disciplinare gli obblighi informativi inerenti alle operazioni su strumenti finanziari compiute dagli amministratori, dai direttori, dai sindaci e dalle altre persone che per la loro carica hanno accesso a informazioni rilevanti (c.d. persone rilevanti). Nell'identificare tali persone gli emittenti potranno tenere in considerazione anche i responsabili delle aree operative e delle funzioni legale-societaria, finanziaria e comunicazione. Gli emittenti informano le persone rilevanti dei loro obblighi e delle loro responsabilità con riferimento alle operazioni oggetto del codice di comportamento e forniscono loro l'assistenza necessaria affinché tali operazioni possano essere comunicate alla società nel più breve tempo possibile e con le modalità, anche telematiche, da essa stabilite. Ogni emittente valuta l'opportunità di prevedere intervalli temporali più brevi di quelli stabiliti dalle disposizioni regolamentari per la diffusione al pubblico delle informazioni sulle operazioni compiute dalle persone rilevanti.

Il Comitato ritiene di evidenziare l'assoluta riservatezza delle informazioni acquisite dagli amministratori nell'ambito delle proprie funzioni e richiamare tutti loro al rispetto delle procedure di comunicazione approvata dal consiglio di amministrazione.

## **7. *Nomina degli Amministratori***

**7.1. Le proposte di nomina alla carica di amministratore, accompagnate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, con indicazione dell'eventuale idoneità dei medesimi a qualificarsi come indipendenti ai sensi dell'art. 3, sono depositate presso la sede sociale almeno dieci giorni prima della data prevista per l'assemblea, ovvero al momento del deposito delle liste, ove previste..**

**7.2. Laddove il consiglio di amministrazione costituisca al proprio interno un comitato per le proposte di nomina alla carica di amministratore, esso è composto, in maggioranza, di amministratori non esecutivi.**

Il Comitato raccomanda che la nomina del consiglio di amministrazione abbia luogo in conformità ad una procedura trasparente.

In generale, le proposte di nomina degli amministratori sono presentate dagli azionisti di maggioranza o di controllo, i quali, ovviamente, procedono ad una selezione preventiva dei candidati.

Nei casi di società ad azionariato diffuso, viceversa, i candidati sono presentati, a volte attraverso liste previste statutariamente, anche da azionisti non di maggioranza o di controllo.

In entrambi i casi, è interesse della generalità degli azionisti conoscere le caratteristiche personali e professionali dei candidati (nonché gli incarichi

dagli stessi ricoperti) con l'anticipo necessario per poter esercitare consapevolmente il diritto di voto, soprattutto da parte degli investitori istituzionali spesso rappresentati in assemblea per delega.

Il Comitato ritiene che tali caratteristiche possano essere valutate anche in relazione agli incarichi che ciascun candidato potrebbe essere chiamato a ricoprire (presidente, amministratore delegato, membro del comitato esecutivo, ecc.) nella società.

Il Comitato ha previsto la possibilità che le società quotate costituiscano un comitato per le proposte di nomina, soprattutto nei casi in cui il consiglio rilevi la difficoltà, da parte degli azionisti, di predisporre le proposte di nomina, come può accadere nelle società quotate a base azionaria diffusa.

Il Comitato, pur raccomandando, in tali casi, l'istituzione del comitato per le proposte di nomina, riconosce che tale funzione possa essere svolta dal consiglio di amministrazione, quando abbia dimensioni contenute.

Tale comitato, che può, ovviamente, ricevere proposte dagli azionisti, oltre che formularle autonomamente, ha lo scopo precipuo di rendere trasparente la procedura di selezione. Esso dovrebbe essere costituito in maggioranza di amministratori non esecutivi.

## **8. Remunerazione degli amministratori**

### **8.1. Il consiglio di amministrazione costituisce al proprio interno un comitato per la remunerazione e per gli eventuali piani di *stock option* o di assegnazione di azioni. Tale comitato, composto prevalentemente di amministratori non esecutivi, formula proposte al consiglio, in assenza dei diretti interessati, per la remunerazione degli amministratori delegati e di quelli che ricoprono particolari cariche, nonché, su indicazione degli amministratori delegati, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dell'alta direzione della società. A tal fine, esso può avvalersi di consulenti esterni, a spese delle società.**

La tematica sulla remunerazione degli amministratori delegati e di quelli investiti di particolare cariche è, nella realtà di quasi tutte le società quotate, largamente riconducibile ad una pratica simile a quella che qui si intende istituzionalizzare. Infatti, la determinazione di una proposta di tali compensi è usualmente delegata ad alcuni consiglieri non esecutivi o che comunque possono formulare proposte in assenza di conflitti di interesse.

Il Comitato, pertanto, raccomanda la costituzione di un comitato per la remunerazione, composto prevalentemente da amministratori non esecutivi. La costituzione di tale comitato non solleva particolari problemi ai sensi del diritto italiano, posto che lo stesso ha, in conformità all'art. 2389, 2° comma, c.c., solo funzioni propositive e che il potere di stabilire la «remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche in conformità dell'atto costitutivo» rimane in capo al consiglio di amministrazione.

Al comitato per la remunerazione si attribuisce anche il compito di proporre al consiglio, sulla base delle indicazioni fornite dagli amministratori delegati, l'adozione di criteri generali di remunerazione dell'alta direzione delle società capaci di attrarre e motivare persone di livello ed esperienza adeguati.

Il comitato può avvalersi di consulenti, i quali possono essere utili nel fornire le informazioni necessarie sugli standard di mercato dei sistemi di remunerazione.

Rimane ovviamente compito degli amministratori delegati definire le politiche ed i livelli di remunerazione dell'alta direzione.

**8.2. Di norma, il consiglio di amministrazione, nel determinare i compensi complessivi degli amministratori delegati, prevede che una parte di questi sia legata ai risultati economici conseguiti dalla società ed, eventualmente, al raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati dal consiglio stesso.**

Il Comitato ritiene che l'adeguata strutturazione della remunerazione complessiva degli amministratori delegati costituisca uno dei principali strumenti per consentire l'allineamento degli interessi degli amministratori delegati stessi con quelli degli azionisti e che l'affermarsi di sistemi di remunerazione variabile, in relazione ai risultati, fra cui anche le *stock-option*, facilita l'incentivazione e la fidelizzazione di tutta l'alta dirigenza.

Peraltro, è compito del consiglio di amministrazione, su proposta del comitato per la remunerazione, stabilire se utilizzare in modo estensivo tali sistemi di remunerazione e definire gli obiettivi degli amministratori delegati.

## **9. Controllo interno**

- 9.1. Il sistema di controllo interno è l'insieme dei processi diretti a monitorare l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali.**
- 9.2. Il consiglio di amministrazione ha la responsabilità del sistema di controllo interno, del quale fissa le linee di indirizzo e verifica periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in modo adeguato.**
- 9.3. Gli amministratori delegati provvedono ad identificare i principali rischi aziendali, sottoponendoli all'esame del consiglio di amministrazione, ed attuano gli indirizzi del consiglio attraverso la progettazione, la gestione ed il monitoraggio del sistema di controllo interno, del quale nominano uno o più preposti, dotandoli di mezzi idonei.**
- 9.4. I preposti al controllo interno non dipendono gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative e riferiscono del loro operato agli amministratori delegati, nonché al comitato per il controllo interno, di cui al successivo art. 10, ed ai sindaci.**

Pur essendo consapevole che nessun sistema di controllo può essere in grado di prevenire con certezza il verificarsi di eventi che producono perdite inattese o rappresentazioni errate non intenzionali di fatti di gestione, il Comitato ritiene che la costituzione di un efficace sistema di controllo interno sia elemento qualificante di una buona gestione.

Il sistema di controllo interno può articolarsi organizzativamente in diversi assetti, modulati sulla realtà di ciascuna società.

Conformemente alla prassi internazionale, desunta dai lavori del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Report)*, la definizione accolta sottolinea il carattere di “processo”, che coinvolge tutte le funzioni aziendali e che tende alla realizzazione dei quattro obiettivi principali indicati nel testo. La responsabilità del sistema di controllo interno appartiene al consiglio di amministrazione. Il Comitato raccomanda pertanto che a tale organo spetti il compito di stabilire le linee di indirizzo per il controllo interno e la gestione dei rischi aziendali, nonché di verificare periodicamente il funzionamento del sistema di controllo interno, con l’assistenza del comitato per il controllo interno e del preposto al controllo interno.

Sulla scorta della migliore prassi delle società quotate e delle disposizioni di vigilanza applicabili a talune categorie di intermediari finanziari, il Comitato raccomanda che i preposti al controllo interno siano liberi da vincoli gerarchici nei confronti dei soggetti sottoposti al loro controllo, al fine di evitare interferenze con la loro autonomia di giudizio.

Nelle società dotate di una funzione di *internal audit*, il preposto al controllo interno può identificarsi con il responsabile della medesima. Nelle società che non abbiano una tale funzione, il consiglio valuta periodicamente l’opportunità di istituirla.

Il sistema di controllo interno si estende sia ai rischi finanziari, sia ai rischi operativi, inclusi, quindi, quelli sull’efficacia e sull’efficienza delle operazioni e sul rispetto delle leggi e dei regolamenti.

I preposti al controllo interno riferiscono agli amministratori delegati per permettere loro di intervenire tempestivamente in caso di necessità, nonché al comitato per il controllo interno ed ai sindaci per aggiornarli sui risultati del loro operato.

## **10. Comitato per il controllo interno**

**10.1. Il consiglio di amministrazione costituisce un comitato per il controllo interno, con funzioni consultive e propositive, composto da amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti. Ai lavori del comitato partecipa il presidente del collegio sindacale o altro sindaco designato dal presidente del collegio.**

**10.2. In particolare il comitato per il controllo interno:**

- a) assiste il consiglio nell’espletamento dei compiti di cui all’art. 9.2;**
- b) valuta il piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno e riceve le relazioni periodiche degli stessi;**

- c) **valuta, unitamente ai responsabili amministrativi della società ed ai revisori, l'adeguatezza dei principi contabili utilizzati e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;**
- d) **valuta le proposte formulate dalle società di revisione per ottenere l'affidamento del relativo incarico, nonché il piano di lavoro predisposto per la revisione e i risultati esposti nella relazione e nella lettera di suggerimenti;**
- e) **riferisce al consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, sull'attività svolta e sulla adeguatezza del sistema di controllo interno;**
- f) **svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal consiglio di amministrazione, particolarmente in relazione ai rapporti con la società di revisione.**

Il Comitato raccomanda che il consiglio di amministrazione, nello svolgimento del proprio compito di vigilanza, costituisca un comitato per il controllo interno che abbia il compito di analizzare le problematiche ed istruire le pratiche rilevanti per il controllo delle attività aziendali.

Tale comitato rappresenta l'organismo, formalmente costituito, capace di valutare autonomamente e indipendentemente, sia nei riguardi degli amministratori delegati per le tematiche di salvaguardia dell'integrità aziendale, sia delle società di revisione per la valutazione dei risultati da esse esposti nella relazione e nella lettera di suggerimenti.

Ciò spiega la composizione del comitato, che è formato in maggioranza da amministratori indipendenti e, nel caso di società controllata da altra società quotata, esclusivamente da amministratori indipendenti (si veda in tal senso il commento al precedente art. 3). Coerente con le funzioni del comitato è anche la previsione della partecipazione alle sue riunioni del presidente del collegio sindacale o di un sindaco da lui designato, in rappresentanza dell'organo statutario di controllo. Alle riunioni del comitato possono partecipare anche gli amministratori delegati, in quanto titolati ad intervenire sulle questioni in esame e ad individuare gli interventi adeguati per affrontare situazioni, anche potenzialmente, critiche.

L'elencazione dei compiti del comitato non è esaustiva, in quanto rimane al consiglio la facoltà di determinare, in funzione delle caratteristiche aziendali e delle specifiche tipologie di rischio dell'attività di impresa (si pensi alle banche o alle società assicuratrici), gli ulteriori compiti da affidare al comitato.

## **11. Operazioni con parti correlate.**

### **11.1. Le operazioni con parti correlate rispettano criteri di correttezza sostanziale e procedurale.**

La definizione di operazioni con parti correlate può essere ricavata, tra l'altro,



dai principi contabili internazionali (IAS 24). Il riferimento alla *fairness* riflette le migliori pratiche internazionali, oltre a trovare corrispondenza con la nostra disciplina legislativa dei conflitti di interesse. Per *fairness* sostanziale si intende la correttezza dell'operazione dal punto di vista economico, quando ad esempio il prezzo di trasferimento di un bene sia allineato con i prezzi di mercato. Per *fairness* procedurale si intende il rispetto di procedure che mirano ad assicurare la correttezza sostanziale dell'operazione.

**11.2. Nelle operazioni con parti correlate gli amministratori che hanno un interesse, anche potenziale o indiretto, nell'operazione:**

- a) informano tempestivamente ed in modo esauriente il consiglio sull'esistenza dell'interesse e sulle circostanze del medesimo;**
- b) si allontanano dalla riunione consiliare al momento della deliberazione.**

Il Comitato ritiene opportuno che il consiglio, sia preventivamente e adeguatamente informato degli eventuali interessi che taluni amministratori possono avere nell'operazione, in modo che gli altri amministratori possano avere piena contezza dell'estensione e rilevanza di tali interessi, indipendentemente dall'esistenza di una situazione di conflitto.

Il Comitato rimette alla valutazione del consiglio le decisioni più opportune per l'ipotesi in cui l'allontanamento di consiglieri al momento della deliberazione possa essere considerato pregiudizievole al permanere del necessario quorum costitutivo.

**11.3. Ove la natura, il valore o le altre caratteristiche dell'operazione lo richiedano, il consiglio di amministrazione, al fine di evitare che per l'operazione siano pattuite condizioni diverse da quelle che sarebbero state verosimilmente negoziate tra parti non correlate, cura che l'operazione venga conclusa con l'assistenza di esperti indipendenti ai fini della valutazione dei beni e della consulenza finanziaria, legale o tecnica.**

La *fairness* sostanziale può essere perseguita attraverso alcuni criteri di comportamento desumibili dalle migliori pratiche internazionali, già ampiamente seguite in Italia, almeno per le operazioni non ripetitive e, comunque, rilevanti, quali il ricorso ad advisors (banche, società di revisione, altri esperti) per il rilascio di *fairness opinions* e ad avvocati per il rilascio di *legal opinions*. Il Comitato raccomanda ai consigli un'attenta valutazione dell'indipendenza degli esperti e, per rafforzare tale indipendenza, suggerisce l'utilizzo, nei casi più significativi, di esperti diversi per ciascuna parte correlata.

**12. *Rapporti con gli investitori istituzionali e con gli altri soci***

**Il presidente e gli amministratori delegati, nel rispetto della procedura sulla comunicazione di documenti ed informazioni riguardanti la società, si**

**adoperano attivamente per instaurare un dialogo con gli azionisti, nonché con gli investitori istituzionali, fondato sulla comprensione dei reciproci ruoli. Essi provvedono alla identificazione di un responsabile e, se del caso, alla costituzione di una struttura aziendale incaricata di questa funzione.**

Il Comitato ritiene che sia nell'interesse delle società quotate instaurare un dialogo continuativo con la generalità degli azionisti e, in particolare, con gli investitori istituzionali.

Infatti, una corretta, completa e continua comunicazione con i soci costituisce elemento apprezzato da parte degli investitori attuali e prospettici.

Tenuto conto del particolare ruolo e della specializzazione funzionale degli investitori istituzionali, il Comitato raccomanda che le società identifichino il responsabile delle relazioni con gli investitori e che le società con maggiore capitalizzazione ed aventi una diffusa base azionaria si dotino di una struttura aziendale dedicata a tale funzione, dotata di adeguati mezzi e professionalità.

Il Comitato riconosce altresì che, nelle società di minori dimensioni e di più semplice articolazione organizzativa, la funzione di responsabile delle relazioni con gli investitori potrebbe essere svolta direttamente dai vertici aziendali, opportunamente identificati.

La precisazione che l'instaurazione di un dialogo con gli investitori istituzionali deve comunque avvenire nel rispetto delle procedure sulla comunicazione mira a ricordare che il dialogo con gli investitori istituzionali non deve dar luogo a comunicazioni su fatti rilevanti anticipate rispetto alle comunicazioni al mercato.

Il Comitato ha ritenuto che non rientrasse nella sua competenza prendere in considerazione i comportamenti degli investitori istituzionali. Il Comitato, peraltro, auspica che il riconoscimento da parte loro della importanza delle regole di *Corporate Governance* contenute in questo Codice possa costituire elemento significativo ai fini di una più convinta e diffusa applicazione dei principi del Codice stesso da parte delle società quotate.

### 13. *Assemblee*

- 13.1. **Gli amministratori incoraggiano e facilitano la partecipazione più ampia possibile degli azionisti alle assemblee.**
- 13.2. **Alle assemblee, di norma, partecipano tutti gli amministratori.**
- 13.3. **Le assemblee sono occasione anche per la comunicazione agli azionisti di informazioni sulla società, nel rispetto della disciplina sulle informazioni “*price sensitive*”.**

Il Comitato ritiene che, pur in presenza di un'ampia diversificazione (anche telematica) delle modalità di comunicazione con i soci, gli investitori istituzionali ed il mercato, l'assemblea dei soci rimanga un'opportunità per instaurare un proficuo dialogo tra amministratori ed azionisti. Anche con riguardo a tale dialogo dovrà tenersi a mente il dovere della società di non comunicare informazioni *price sensitive* agli azionisti, senza una contestuale

diffusione al mercato.

Coerentemente, il Comitato raccomanda che nella scelta del luogo, della data e dell'ora di convocazione delle assemblee, gli amministratori tengano presente l'obiettivo di rendere, per quanto possibile, agevole la partecipazione degli azionisti alle assemblee e che, essendo l'assemblea momento di dialogo tra soci ed amministratori, sia raccomandabile che questi ultimi siano presenti alle assemblee e che lo siano in particolare quelli che, per gli incarichi ricoperti nel consiglio e/o nei comitati costituiti, possano apportare un utile contributo alla discussione assembleare.

**13.4. Il consiglio di amministrazione propone alla approvazione dell'assemblea un regolamento che disciplina l'ordinato e funzionale svolgimento della assemblea ordinaria e straordinaria della società, garantendo il diritto di ciascun socio di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione.**

Il Comitato raccomanda che le società si dotino di un regolamento assembleare che indichi le procedure da seguire al fine di consentire l'ordinato e funzionale svolgimento delle assemblee, senza, peraltro, pregiudicare il diritto di ciascun socio di esprimere la propria opinione sugli argomenti in discussione.

Nel regolamento potranno essere precisati, tra gli altri argomenti, la durata massima dei singoli interventi, il loro ordine, le modalità di votazione, gli interventi degli amministratori e dei sindaci, nonché i poteri del presidente anche per comporre o impedire il verificarsi di situazioni di conflitto all'interno dell'assemblea.

**13.5. Gli amministratori, in caso di variazioni significative del valore complessivo della capitalizzazione, della composizione della compagine sociale e del numero degli azionisti della società, valutano l'opportunità di proporre all'assemblea modifiche all'atto costitutivo, relativamente alle percentuali stabilite per dar corso alle azioni e per l'esercizio delle prerogative poste a tutela delle minoranze.**

Con riferimento alle norme poste a presidio dei diritti delle minoranze, che prevedono che vengano fissate percentuali minime per l'esercizio delle azioni e delle prerogative delle minoranze stesse, il Comitato raccomanda agli amministratori una valutazione continuativa dell'opportunità di adattare tali percentuali in relazione all'evolversi della dimensione e della struttura azionaria delle società.

**14. Sindaci**

**13.1. Le proposte all'assemblea dei soci per la nomina alla carica di sindaco, accompagnate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, sono depositate presso la sede sociale della società almeno dieci giorni prima della data prevista per l'assemblea, ovvero al momento del deposito delle liste.**

**13.2. I sindaci agiscono con autonomia ed indipendenza anche nei confronti degli azionisti che li hanno eletti.**

**13.3. I sindaci sono tenuti a mantenere riservati i documenti e le informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti e a rispettare la procedura adottata per la comunicazione all'esterno della società di tali documenti ed informazioni.**

Così come previsto all'art. 7.1. per la nomina degli amministratori, il Comitato raccomanda che anche i sindaci vengano eletti con una procedura trasparente, mettendo a disposizione dei soci le informazioni necessarie per esercitare consapevolmente il diritto di voto.

Il Comitato ritiene che, in un corretto sistema di governo societario, gli interessi della generalità degli azionisti debbano essere posti tutti sullo stesso piano e ugualmente protetti e salvaguardati.

E' convinzione del Comitato che gli interessi della maggioranza e quelli delle minoranze debbano confrontarsi all'atto della nomina degli organi sociali; successivamente, gli organi sociali, e quindi anche i sindaci, dovranno operare esclusivamente nell'interesse sociale e per la creazione di valore per la generalità degli azionisti.

Pertanto, i sindaci indicati o eletti da maggioranza o minoranza non sono "rappresentanti" delle stesse nell'ambito del collegio, né tantomeno sono legittimati a trasmettere informazioni all'esterno, ed in particolare ai soci che li hanno eletti. Essi inoltre devono conformarsi alla procedura stabilita per la comunicazione all'esterno di notizie riguardanti le società.

## **COMITATO**

<b>Stefano</b>	<b>PREDA</b>
<b>Benito</b>	<b>BENEDINI</b>
<b>Enrico</b>	<b>BONDI</b>
<b>Guido</b>	<b>CAMMARANO</b>
<b>Massimo</b>	<b>CAPUANO</b>
<b>Innocenzo</b>	<b>CIPOLLETTA</b>
<b>Fedele</b>	<b>CONFALONIERI</b>
<b>Davide</b>	<b>CROFF</b>
<b>Alfonso</b>	<b>DESIATA</b>
<b>Massimo</b>	<b>FERRARI</b>
<b>Gabriele</b>	<b>GALATERI DI GENOLA</b>
<b>Franzo</b>	<b>GRANDE STEVENS</b>
<b>Berardino</b>	<b>LIBONATI</b>
<b>Adolfo</b>	<b>MAMOLI</b>
<b>Pietro</b>	<b>MARZOTTO</b>
<b>Rainer</b>	<b>MASERA</b>
<b>Vittorio</b>	<b>MERLONI</b>
<b>Stefano</b>	<b>MICOSSI</b>
<b>Alessandro</b>	<b>PROFUMO</b>
<b>Maurizio</b>	<b>SELLA</b>
<b>Sergio</b>	<b>SIGLIENTI</b>
<b>Angelo</b>	<b>TANTAZZI</b>
<b>Francesco</b>	<b>TARANTO</b>
<b>Marco</b>	<b>TRONCHETTI PROVERA</b>

## **ESPERTI**

<b>Guido</b>	<b>FERRARINI</b>
<b>Marco</b>	<b>ONADO</b>
<b>Roberto</b>	<b>RUOZI</b>

## **SEGRETARIO**

<b>Michele</b>	<b>MONTI</b>
----------------	--------------

© luglio 2002 Comitato per la Corporate Governance delle Società Quotate  
Borsa Italiana S.p.A.

*Il diritti di riproduzione, di adattamento totale o parziale e di memorizzazione elettronica, con qualsiasi mezzo (compresi microfilm, floppy disk e CD), sono riservati per tutti i Paesi.*

*1a edizione ottobre 1999 a cura di Borsa Italiana S.p.A.*

*2a edizione luglio 2002 a cura di Borsa Italiana S.p.A.*

*Il Codice di Autodisciplina è disponibile all'indirizzo internet: [www.borsaitalia.it](http://www.borsaitalia.it)*