



Board evaluation: regole, principi, best practice

Settembre 2008



Organi direttivi 2008-2010

Presidente	Rosalba Casiraghi
Vice Presidenti	Gianfranco Negri-Clementi
	Severino Salvemini
Segretario Generale	Andrea Scafidi
Consiglieri	Luigi Biscozzi
	Attilio Piero Ferrari
	Giovanni Fiori
	Franco Bruni
	Franco Morganti
	Giovanni Pavese
	Marco Reboa
	Paola Schwizer
	Francesco Taranto
	Francesco Valsecchi
Collegio dei Probiviri	Marco Onado
	Salvatore Brigantini
	Stefania Chiaruttini
	Emilio Fossati
	Francesco Marena
Comitato Scientifico	Luigi Arturo Bianchi
	Francesco Denozza
	Guido Ferrarini
	Maurizia Iachino
	Marco Ventoruzzo
	Annapaola Negri-Clementi
	Stefano Paleari
	Susanna Stefani

Sulla scia delle raccomandazioni formulate dalla Comunità Europea nel 2005 e dal Codice di Autodisciplina delle società quotate del 2006, la prassi della board evaluation ha iniziato a diffondersi anche in Italia. Non esiste però al momento un unico schema di riferimento condiviso e prevalgono soluzioni eterogenee sia in termini di caratteristiche e pervasività dei sistemi di valutazione sia di modalità di comunicazione al mercato dei relativi risultati.

Diversi studi hanno analizzato l'impatto delle caratteristiche dei board sulla performance aziendale, dimostrando la maggiore efficacia, sia nei processi decisionali sia nel controllo del management, di consigli di dimensioni non rilevanti, composti da profili professionali ed di esperienza eterogenei, nei quali vi sia spazio per la condivisione e la creazione di una cultura comune che consenta dialogo aperto e confronto critico fra posizioni competenti.

Nel corso del 2008, il Comitato Scientifico di Nedcommunity ha voluto definire una serie di raccomandazioni in materia di valutazione dei Consigli di Amministrazione, che consentano una migliore e più definita interpretazione del principio sancito dal Codice del 2006.

I suggerimenti forniti nel documento nascono dalle esperienze e dagli approfondimenti condotti dai componenti del Comitato Scientifico con il contributo di singoli Associati, a loro volta coinvolti in processi di valutazione nell'ambito dei Consigli di rispettiva appartenenza. Essi intendono rappresentare una possibile guida per lo svolgimento consapevole e costruttivo di simili processi, ma anche un utile punto di riferimento per chi debba verificare l'efficacia e l'adeguatezza dei meccanismi di valutazione adottati dal proprio Consiglio di Amministrazione.

Nedcommunity, settembre 2008

Principio

Il Consiglio di Amministrazione effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio stesso e dei suoi Comitati, eventualmente esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in Consiglio sia ritenuta opportuna (art. 1.C.1, lett. g del Codice di Autodisciplina delle società quotate, 2006).

Commento

1. La procedura di valutazione del Consiglio di Amministrazione si pone l'obiettivo di:
 - (a) valutare il funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati sotto il duplice profilo dell'efficacia e dell'efficienza.
 - (b) identificare eventuali elementi che possano migliorare il funzionamento del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati sotto il duplice profilo dell'efficacia e dell'efficienza;
 - (c) raccogliere possibili raccomandazioni utili che il Consiglio di Amministrazione in essere possa trasferire al Consiglio di Amministrazione successivo e/o agli azionisti.

La valutazione in merito all'efficacia si riferisce alla capacità di raggiungere decisioni ben informate e di consentire alle professionalità e ai profili dei diversi amministratori di fornire un contributo; la valutazione in merito all'efficienza si riferisce a tempi e costi dell'attività deliberativa del Consiglio di Amministrazione.

2. Il Consiglio, nel procedere all'autovalutazione, esprime un giudizio sulla dimensione e sulla composizione del Consiglio stesso, nonché sulla periodicità delle riunioni, in particolare facendo un confronto tra la situazione in essere e la best practice, di cui si riportano di seguito alcune regole fondamentali.

- a. I Consigli di Amministrazione sono generalmente organi di ampia dimensione. Nel computo dei Consiglieri di Amministrazione è obbligatoria la presenza di almeno un amministratore espressione della lista di minoranza oltre alla presenza di almeno un amministratore indipendente o di due se il Consiglio di Amministrazione è composto da più di sette membri. Si raccomanda un rapporto appropriato tra consiglieri indipendenti e consiglieri non indipendenti. In ogni caso, si ritiene auspicabile una presenza in Consiglio di Amministrazione di un consigliere espressione degli investitori istituzionali (ove vi siano investitori istituzionali che abbiano investito nella società). Nel caso di Consigli di Amministrazione ad ampia base si raccomanda una nutrita presenza di consiglieri non esecutivi ed indipendenti. In ogni caso si raccomanda ai consiglieri indipendenti e non esecutivi una partecipazione proattiva in Consiglio di Amministrazione. Si evidenzia tuttavia che Consigli di Amministrazione troppo numerosi (pletorici) possono risultare di ostacolo alla gestione dell'operatività del Consiglio di Amministrazione. La diminuzione del numero dei consiglieri presenti nei Consigli di Amministrazione può valorizzare le qualità dei singoli consiglieri. Sia la collegialità dell'organo sia la sua compattezza sono da considerarsi presidi di tutela per l'operatività del Consiglio

- di Amministrazione medesimo. In talune situazioni può rendersi opportuna l'adozione di un sistema di amministrazione e controllo secondo il modello dualistico, che concentri la gestione in un Consiglio di Gestione a base ristretta e attribuisca il controllo ad un Consiglio di Sorveglianza di maggiore dimensione.
- b. Si raccomanda di rafforzare il ruolo e l'efficacia del Presidente del Consiglio di Amministrazione. Il Presidente ha, infatti, funzione di guida dell'intero Consiglio di Amministrazione. Un Presidente presente e adeguato è determinante per trasformare l'insieme dei consiglieri in un Consiglio che possa governare efficacemente. Un Presidente adeguato dovrebbe esercitare una team leadership aperta, informata e preparata, corretta ed equilibrata, in grado di stimolare e raggiungere un adeguato coinvolgimento dei consiglieri nell'approfondire e dibattere i temi posti all'ordine del giorno.
 - c. Si raccomanda di rafforzare il ruolo e l'efficacia del Lead Independent Director e la sua presenza nei Consigli di Amministrazione delle società in cui il Presidente sia, direttamente o indirettamente, l'azionista di riferimento. Il Lead Independent Director si pone come collegamento tra gli amministratori non esecutivi (ed in particolare quelli indipendenti) ed il Presidente e l'Amministratore Delegato, al fine di garantire che tali amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi. Il Lead Independent Director dovrebbe riunire gli amministratori indipendenti e quelli non esecutivi un numero adeguato di volte (come minimo una volta all'anno) in assenza degli altri consiglieri.
 - d. Si raccomanda che il Consiglio di Amministrazione sia composto in modo equilibrato da professionalità anche tra loro differenti che abbiano conoscenza dell'ambito di operatività della società e/o apportino in Consiglio esperienze manageriali e/o conoscenze di business appropriate. Si raccomanda che il Consiglio di Amministrazione provveda ad una ripartizione appropriata ed adeguata delle deleghe ai consiglieri esecutivi.
 - e. Pur non essendo espressamente richiamata dal Codice di Autodisciplina, la valutazione delle competenze funzionali e professionali incide sulla composizione del Consiglio di Amministrazione e si pone come obiettivo la dialettica ed il positivo confronto tra le diverse componenti del Consiglio. Il mercato tende a percepire tale valutazione come l'adattamento italiano alla raccomandazione europea che le società si dotino di un Comitato Nomine.
In particolare, il riferimento alla valutazione delle competenze funzionali si riferisce alle conoscenze degli amministratori rispetto alle diverse "funzioni" aziendali. Il Consiglio di Amministrazione deve illustrare nel documento di valutazione in cosa sono – o sono state – utili le competenze professionali degli amministratori in relazione alle aree di attività della società e alle sue principali funzioni.
 - f. Si raccomanda una frequenza adeguata dei consiglieri nel Consiglio di Amministrazione in relazione alle materie da trattare e all'operatività della società (almeno pari all'80 % delle sedute).
 - g. Si raccomanda un uso adeguato ed eccezionale dello strumento dell'audioconferenza, che comunque tende a limitare una partecipazione effettivamente dialettica al dibattito consiliare. La durata delle riunioni consiliari

deve essere adeguata al fine di consentire l'effettivo ed efficace dibattito sui temi posti all'ordine del giorno.

- h. Il Consiglio di Amministrazione deve essere reso consapevole del valore creato per gli azionisti e della percezione che gli azionisti, gli stakeholders e il mercato hanno della performance della società.

3. Si raccomanda inoltre, con riferimento all'Informazione e alla Formazione, che ai singoli consiglieri sia messa a disposizione tutta la documentazione interna che costituisce il codice organizzativo della società (ad esempio, statuto, regolamento dell'assemblea, struttura dei partecipanti al capitale, struttura tecnico-organizzativa, poteri e cariche sociali, codice etico, procedura sulle operazioni con parti correlate, procedura sui flussi informativi, procedura market abuse, regolamento organismo di vigilanza ex d.lgs. 231/01), nonché la documentazione normativa, regolamentare e disciplinare attinente al business della società, alla regolatoria (anche afferente alle società controllate), ai rischi in essere, all'organizzazione e all'attività della società. Si raccomanda che i singoli consiglieri siano a conoscenza della documentazione normativa, regolamentare e autodisciplinare attinente a funzione, compiti, poteri e responsabilità degli organi di amministrazione e controllo.

Si raccomanda che l'Ordine del Giorno delle riunioni del Consiglio d'Amministrazione sia sufficientemente analitico e precisi quali argomenti richiedano una delibera.

Si raccomanda che i consiglieri non esecutivi siano autorizzati a partecipare alle riunioni dei comitati di governance di cui non sono membri, in qualità di uditori.

Si raccomanda l'istituzione di procedure di formazione per i nuovi consiglieri volte a renderli edotti sui principali aspetti della realtà aziendale ("Induction Program" dei consiglieri): business, organizzazione, tecnologia, profili critici, mercato. Tali momenti di formazione dovrebbero essere ciclicamente riproposti anche agli amministratori in carica da più tempo. Tale attività di formazione ed aggiornamento potrebbe essere differenziata in relazione alle specifiche competenze e formazione del singolo consigliere.

La procedura di autovalutazione potrebbe prevedere un giudizio di qualità ed efficacia di tali iniziative.

4. Nella valutazione delle competenze funzionali e professionali si raccomanda di porre attenzione al tempo che il consigliere è in grado effettivamente di dedicare al Consiglio di Amministrazione (ad esempio nella attività di disamina pre-consiliare della documentazione, di partecipazione ai Consigli, di disamina delle relazioni e dei flussi informativi dei vari soggetti ed organi della società, quali Comitati, management, internal audit, Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/01, Collegio Sindacale, società di revisione). Il tempo impiegato dal consigliere nell'esercizio del proprio ufficio deve essere valutato insieme alla questione sul cumulo degli incarichi dei consiglieri medesimi, avuto riguardo anche ai suoi eventuali impegni professionali.

5. La valutazione del funzionamento dei Consigli di Amministrazione si pone come obiettivo il miglior funzionamento dell'intero Consiglio. Ciò significa che non si tratta di una valutazione sul singolo consigliere, ma sul Consiglio di Amministrazione nella sua composizione collegiale.

Il clima delle riunioni consiliari, la trasparenza del dibattito, la qualità e la tempestività delle informazioni ricevute dai consiglieri, la capacità del Consiglio di Amministrazione di gestire situazioni di potenziale conflitto di interessi sono punti che si raccomanda di tenere in considerazione in sede di valutazione del funzionamento del Consiglio.

In merito alla circolazione delle informazioni, la valutazione deve prendere in considerazione l'adeguatezza dei flussi informativi diretti al Consiglio di Amministrazione: in particolare da parte dei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale, dell'Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/01, della funzione di internal audit, della funzione di compliance (ove esistente), della funzione di risk management (ove esistente).

La valutazione deve esprimersi sull'adeguatezza dei tempi di ricezione delle informazioni e sulla loro chiarezza. Si raccomanda che le informazioni siano messe a disposizione dei consiglieri di norma almeno 3 giorni prima del giorno fissato per l'adunanza del Consiglio di Amministrazione.

6. Si auspica che la procedura di valutazione in merito ai requisiti sopra indicati (dimensione, composizione, competenze professionali, funzionamento) sia condotta non solo con riferimento al Consiglio di Amministrazione ma anche con riferimento ai Comitati costituiti al suo interno. Tale procedura dovrebbe essere articolata in due momenti: un prima autovalutazione effettuata dal singolo Comitato sul proprio operato, seguita dalla procedura di valutazione complessiva per tutti i Comitati da parte del Consiglio di Amministrazione.

La valutazione del funzionamento dei Comitati dovrebbe verificare se vi è stato un loro efficace contributo al Consiglio di Amministrazione in termini di apporto di analisi, di contenuti e di efficienza, sia sotto un profilo istruttorio sia sotto un profilo consultivo.

Non si ritiene corretto che il Consiglio di Amministrazione svolga una valutazione in merito al Collegio Sindacale, mentre potrebbe essere raccomandabile che il Collegio Sindacale effettui la propria valutazione analogamente a quanto è chiamato a fare il Consiglio di Amministrazione.

7. La valutazione di sintesi sul funzionamento del Consiglio, auspicabilmente da inserire nella relazione annuale sulla governance, spetta esclusivamente all'organo amministrativo nella sua collegialità e non è delegabile. Nondimeno l'attività istruttorio alla valutazione può essere sia svolta all'interno del Consiglio, anche per il tramite di Comitati, sia esternalizzata ad un soggetto terzo (a società specializzata o a un consulente professionista che garantisca un giudizio di obiettività).

Si è riscontrato nella prassi che talune società scelgono di utilizzare anche contestualmente i due suddetti approcci, aggiungendo all'attività propedeutica svolta da parte del Consiglio di Amministrazione quella di analisi e di diagnosi commissionata ad un società specializzata finalizzata alla formulazione di opinioni e raccomandazioni.

Si raccomanda che il processo istruttorio all'autovalutazione, semprechè non affidato in outsourcing a consulenti esterni, sia effettuato da un Comitato formato in maggioranza da amministratori indipendenti e coordinato, ove presente, dal Lead Independent Director. In particolare quando il Consiglio di Amministrazione ha una composizione nella quale è significativa la presenza di consiglieri esecutivi (e non esecutivi e non indipendenti)

potrebbe essere opportuno che il Comitato sia composto esclusivamente da amministratori indipendenti.

Il compito di istruire il procedimento di autovalutazione potrebbe essere svolto da una Comitato già costituito all'interno del Consiglio (il Comitato nomine, il Comitato per la corporate governance, il Comitato per il controllo interno), purché la sua composizione rispecchi comunque quella raccomandata. Ove questo non sia possibile dovrà essere costituito un Comitato ad hoc.

Il Comitato avrà l'incarico di gestire il procedimento preliminare all'autovalutazione, ma il risultato del processo sarà in ogni caso adottato dal Consiglio di Amministrazione con una propria delibera. Il Consiglio se ne assumerà quindi la piena responsabilità.

L'attività di tale Comitato potrebbe consistere non solo nella formulazione di valutazioni in merito, ad esempio, alla circostanza di essere stato adeguatamente informato o alle altre questioni di autovalutazione, ma anche nella formulazione di raccomandazioni non vincolanti rivolte a chi di fatto organizza e governa le riunioni consiliari.

Qualora la procedura di valutazione sia esternalizzata a un soggetto terzo, la scelta della società specializzata o del consulente professionista potrebbe essere demandata al medesimo Comitato formato esclusivamente dagli amministratori non esecutivi indipendenti e coordinato dal Lead Independent Director. In ogni caso, si raccomanda che il Comitato mantenga la funzione di link interno rispetto al soggetto terzo.

8. Sulla periodicità della valutazione il Codice di Autodisciplina dispone una indicazione di minima precisando che essa debba essere almeno annuale.

Si auspica che le società svolgano la procedura di autovalutazione tendenzialmente nell'ultimo quadrimestre dell'esercizio sociale (ad esempio, in ipotesi di esercizio sociale che chiude al 31 dicembre, le società scelgono il periodo ottobre – gennaio, al fine di avere una relazione perfezionata per la fine di marzo che sia di corredo alla approvazione della relazione sulla corporate governance e del bilancio di esercizio).

9. Le società sono libere di scegliere la metodologia di valutazione ritenuta più opportuna. Si raccomanda di effettuare una procedura di valutazione “analitica” – e quindi completa, approfondita e di dettaglio – almeno in occasione della adozione della prima procedura di autovalutazione e comunque ogni qual volta la società lo ritenga opportuno. Successivamente la società può decidere di alternare di anno in anno una procedura di valutazione “sintetica” – e quindi con un minor grado di dettaglio – alla procedura analitica. Per procedura di valutazione completa, approfondita e di dettaglio si intende una procedura che preveda, secondo metodologie internazionali, almeno (a) la compilazione da parte dei consiglieri di un questionario, (b) interviste individuali dei consiglieri sulla base del questionario, (c) l'analisi quantitativa e qualitativa delle risposte raccolte, (d) la presentazione al Consiglio di Amministrazione dei risultati più significativi.

La società può decidere di svolgere una procedura di semplice richiamo (recall) dei punti evidenziati nella procedura di valutazione dell'anno precedente al fine di verificare la attuazione delle raccomandazioni emerse in tale precedente valutazione.

La società può decidere di non effettuare la procedura di valutazione purché, nel rispetto del principio “comply or explain”, essa motivi la propria decisione di non svolgerla per

assenza delle condizioni (ad esempio, per il rinnovo delle cariche o qualora essa rischi di diventare ripetitiva e sterile).

10. Si raccomanda di rendere noto agli azionisti e al mercato nella relazione di corporate governance l'avvenuto svolgimento della procedura di valutazione del Consiglio di Amministrazione, le principali indicazioni emerse e le eventuali conseguenti azioni poste in essere per migliorare l'efficienza del Consiglio di Amministrazione.

Il Collegio Sindacale avrà conoscenza del contenuto della relazione generale sulla valutazione del Consiglio di Amministrazione nel suo complesso e della metodologia seguita nel processo istruttorio.