

nedcommunity
la community dei non-executive directors

Guida pratica per l'amministratore indipendente

nedcommunity - Non Executive Directors Community

E-mail: info@nedcommunity.com

URL: www.nedcommunity.com



Guida pratica per l'amministratore indipendente

nedcommunity - Non Executive Directors Community
E-mail: info@nedcommunity.com
URL: www.nedcommunity.com



Organi direttivi 2005

Presidente

Dott. Mario Zanone Poma

Vice Presidenti

Avv. Gianfranco Negri-Clementi

Dott. Fabrizio Rindi

Consiglieri

Prof. Luigi Arturo Bianchi

Dott.ssa Rosalba Casiraghi

Prof. Francesco Denozza

Dott. Attilio Piero Ferrari

Dott. Giovanni Fiori

Dott. Franco Morganti

Dott. Giovanni Pasini

Dott. Paolo Pasini

Dott. Giovanni Pavese

Dott. Francesco Taranto

Segretario Generale

Dott. Fabio Venegoni

INDICE

1. Premessa pag. 8
2. Verifica dei requisiti
e conoscenze di base pag. 10
3. Il modello di *governance* delle società quotate pag. 12
4. Verifica del funzionamento del sistema
di *governance* pag. 14

1) Premessa

Questa “Guida Pratica” è destinata a coloro che svolgono incarichi di Amministratore Indipendente in società quotate e fa riferimento alla disciplina giuridica dell’assetto societario tradizionale (quindi né monistico né dualistico) delle società.

L’obiettivo che si sono posti i redattori di NEDCOMMUNITY è quello di fornire un punto di riferimento per le verifiche di carattere generale che l’Amministratore Indipendente deve svolgere per il buon funzionamento della *governance* aziendale.

Successivamente verranno predisposte ulteriori raccomandazioni specifiche.

Casi particolari ma di interesse generale che fossero segnalati saranno esaminati e trattati come aggiornamenti della presente “Guida Pratica”.

Definizioni:

- Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (D. Lgs. 1° settembre 1993 n. 385) di seguito “TUB”.
- Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria (D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58) di seguito “TUF”.
- Regolamento Consob 14 maggio 1999 n. 11971 in materia di emittenti di seguito “Regolamento Emittenti”.
- Raccomandazione della Commissione Europea del 15 febbraio 2005 di seguito “Raccomandazione CE”.
- Disposizioni per l’adempimento di obblighi derivanti dall’appartenenza dell’Italia alle Comunità Europee. Legge comunitaria 2004, di seguito “Legge comunitaria 2004”.

- Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italia S.p.A. di seguito “Regolamento di Borsa”.
- Codice di Autodisciplina delle società quotate di seguito “Codice della Borsa”
- Principi Guida per l'Amministratore Indipendente emanati da Nedcommunity (di seguito “Principi Guida Nedcommunity”)

2) Verifica dei requisiti e conoscenze di base

Nell'accettare la candidatura è opportuno che l'Amministratore Indipendente provveda,

- a) in armonia con quanto stabilito dal “Principio Guida di Nedcommunity” n. 3 a definire con chiarezza i motivi per cui accetta la carica di Amministratore Indipendente e l'atteggiamento da tenere nella sua attività, in modo che essa sia finalizzata all'interesse generale di tutti i soci e cioè al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, con spirito costruttivo e propositivo, nel rispetto delle regole di buona gestione e degli obiettivi di creazione di valore nel tempo;
- b) a coordinare la propria attività con quella degli altri Amministratori Indipendenti;

e, successivamente:

- c) a verificare periodicamente la persistenza dei propri requisiti utilizzando i principi stabiliti nei “Principi Guida di Nedcommunity”.

In ogni caso è opportuno che l'Amministratore Indipendente conosca la normativa di base:

- Codice Civile: in particolare, legge di riforma delle società per azioni (Vietti)
- Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria “TUF”
- Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia “TUB”

- Regolamento di Borsa Italiana
- Codice della Borsa

nonché l'altra normativa ricordata in premessa e prenda visione del Bilancio degli ultimi tre esercizi sociali della società in cui è stato nominato, nonché della relativa relazione annuale sulla *corporate governance* e sulla applicazione del codice di autodisciplina.

3) Il modello di *governance* delle società quotate

Il Consiglio di Amministrazione delle società quotate che desiderano allinearsi alla Raccomandazione CE ed ai conseguenti “Principi Guida di Nedcommunity” che a tale Raccomandazione si sono adeguati deve istituire i seguenti comitati consultivi e propositivi in cui siano presenti Amministratori Indipendenti:

a) comitato per il controllo interno (Comitato Audit)

Ha il compito di garantire al consiglio la qualità e l'integrità dei processi che generano i dati aziendali.

Approva i criteri contabili e valuta l'attività di revisione, analizza la struttura della gestione del rischio nonché i rapporti con le parti correlate

b) comitato per le remunerazioni

Obiettivo del comitato per le remunerazioni deve essere un assetto retributivo del vertice societario e dell'alta direzione in equilibrata coerenza con gli interessi degli azionisti

c) comitato per le proposte di nomina

Ha una valenza organizzativa ed è incaricato delle analisi funzionali all'individuazione dei profili degli incarichi societari tra cui gli Amministratori Indipendenti in conformità al “Principio Guida di Nedcommunity” n. 8.

E' anche incaricato della selezione di profili di alta direzione per la struttura organizzativa di gruppo e dello studio dei piani di successione.

* * *

L'Amministratore Indipendente, secondo le caratteristiche dell'azienda, favorirà la costituzione di un comitato strategico che curi l'esame delle scelte strategiche aziendali e la conservazione del data base nonché la costituzione di un comitato per la *corporate governance* per assicurare il puntuale adempimento di quanto previsto dalla normativa al riguardo.

4) Verifica del funzionamento del sistema di *governance*

4.1) Funzionamento del Consiglio di Amministrazione

L'Amministratore Indipendente deve verificare i seguenti punti:

CONTROLLO DELLA SOCIETÀ

1. Il mercato è correttamente informato su chi controlla la società?
2. I patti tra soci sono stati comunicati al mercato? (modalità, data, contenuto della comunicazione)
3. Esistono patti di sindacato? Informarsi su compiti e competenze del patto.
4. Esistono rapporti societari, commerciali e finanziari sensibili sotto il profilo del conflitto di interesse?

POTERI E DELEGHE

1. E' stato nominato un comitato esecutivo?
2. Esiste un regolamento per il funzionamento del Consiglio di Amministrazione e del comitato esecutivo? Quali poteri ha il Consiglio di Amministrazione? Quali ha delegato? Quali ha in competenza esclusiva?
3. Articolazione dei poteri del Presidente, dell'Amministratore Delegato e del comitato esecutivo.
4. Separazione delle figure professionali del Presidente e dell'Amministratore Delegato.
5. Per le delibere degli organismi collegiali la prassi prevede una ratifica *ex post* di decisioni assunte nell'ambito di una delega generale? Entro quali tempi?
6. Esistono limiti quantitativi nelle deleghe? Sono rispettati, nella forma e nella sostanza? Sono rivisti periodicamente?

7. Sono stati regolamentati i processi decisionali del Consiglio di Amministrazione per evitare o regolare i conflitti di interesse?
8. Il regolamento interno disciplina l'attività del comitato per il controllo interno, del comitato per le remunerazioni, del comitato per le proposte di nomina, e degli altri comitati eventualmente esistenti?

COMUNICAZIONI

1. È stata adottata dal Consiglio di Amministrazione una procedura adeguata per la gestione interna delle informazioni e per la comunicazione all'esterno di documenti e di informazioni riguardanti la società, con particolare riferimento alle informazioni "price sensitive" secondo le direttive "market abuse" nel rispetto della Legge Comunitaria 2004 e del Regolamento Emittenti?
2. I documenti societari e le informazioni più rilevanti sono stati messi a disposizione con tempestività e continuità sul sito internet della Società, con gli eventuali aggiornamenti? (Statuto sociale, Bilancio e documentazione contabile di periodo, comunicati stampa ufficiali, Relazione e documenti in materia di corporate governance)
3. E' stato costituito un ufficio per le relazioni con gli investitori (investor relations)?
4. Nell'organigramma aziendale dove è posto il responsabile delle relazioni con gli investitori?

CODICI DI COMPORTAMENTO

1. Esiste il codice di comportamento interno della società (codice etico) modellato in relazione al Codice della Borsa e ai "Principi Guida emanati da Nedcommunity"?
2. E' stato previsto il periodico riesame del codice di comportamento della società, o la sua adozione, se mancante?
3. Modalità di comunicazione alla struttura e al mercato del contenuto del codice di comportamento e dei suoi aggiornamenti.

4. Il Consiglio di Amministrazione ha esaminato il Codice della Borsa ed i “Principi Guida emanati da Nedcommunity”?
5. Con quale periodicità e profondità sono esaminati eventuali aggiornamenti del Codice della Borsa e dei “Principi Guida emanati da Nedcommunity”?

MODALITA' OPERATIVE

1. L'Ordine del Giorno del Consiglio di Amministrazione è sufficientemente analitico, precisando quali argomenti richiedano una delibera?
2. La documentazione è adeguata in relazione alle materie da trattare?
3. La documentazione è trasmessa con anticipo adeguato tenuto conto della importanza degli argomenti all'Ordine del Giorno, ovvero l'Amministratore Indipendente riceve la documentazione poco prima o addirittura il giorno del consiglio?
4. L'organo delegato riferisce in modo esauriente sulle operazioni atipiche o inusuali, anche se ricomprese nei limiti delle deleghe?
5. Gli Amministratori Indipendenti sono autorizzati a partecipare alle riunioni dei comitati di *governance* di cui non sono membri, in qualità di uditori?
6. Procedimento di formazione del Bilancio e delle relazioni semestrali.
7. E' prevista una verifica periodica della attività del Consiglio di Amministrazione da parte di un organismo esterno (*board review*)?

4.2) Funzionamento del comitato per il controllo interno

L'Amministratore Indipendente (che ne faccia parte) deve verificare i seguenti punti:

1. Regolamento del comitato.
2. Funzionamento del comitato: rapporti con ciascun gruppo di au-

- ditors*, interni ed esterni, con il collegio sindacale e con l'organismo di vigilanza ex-legge 231.
3. Esame dei principi contabili, loro coerenza (nazionale ed europea) e tempificazione del *reporting*. Criteri contabili per le *stock options*.
 4. Mappa dei rischi ed esame del sistema di controlli per la gestione degli stessi.
 5. Esame del funzionamento del comitato di *Internal Audit*. Attività e struttura organizzativa, qualificazione staff, controllo efficacia ed efficienza.
 6. Gli incontri con collegio sindacale, *internal auditors*, direzione amministrativa e finanza sono programmati od occasionali?
 7. Processi di monitoraggio delle raccomandazioni.
 8. Valutazione preventiva delle proposte per la nomina delle società di revisione (capogruppo e controllate); distinzione tra servizi di *audit* e consulenza.
 9. Valutazione dell'indipendenza e dell'assetto (funzionale e gerarchico) delle responsabilità facenti capo al preposto al controllo interno.
 10. Definizione dei criteri quantitativi e qualitativi per la valutazione della significatività delle operazioni con parti correlate compiute dalla società, al fine di riservare alla esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione l'esame e l'approvazione delle operazioni "significative" con tali parti.

Di quali parametri, tra quelli di seguito indicati, si è tenuto conto nella definizione di tali criteri? Ad esempio:

- (i) tipologia di operazione (operazioni infragruppo/operazioni con parti correlate diverse dalle operazioni infragruppo);
- (ii) rilievo economico, patrimoniale e finanziario dell'operazione;
- (iii) caratteristiche dell'operazione in relazione all'attività aziendale tipica (usuale/inusuale);
- (iv) condizioni economico-contrattuali della stessa (condizioni standard/condizioni non standard).

- È previsto un controllo periodico (quantomeno semestrale) sul risultato della applicazione di tali criteri, qualora le operazioni con parti correlate (sia “significative”, sia “non significative”) siano particolarmente frequenti nell’attività d’impresa, al fine di provvedere ad eventuali correzioni e adeguamenti?
11. È previsto un sistema di informazione preventivo rispetto alle riunioni consiliari, mediante il quale ciascun amministratore (anteriamente alla deliberazione) sia in condizioni di disporre di un’informazione adeguata su natura, caratteristiche, condizioni e profili di rischio dell’operazione con parte correlata “significativa”?
 12. Qualora sia previsto tale sistema di *reporting*, quale struttura interna della società cura i relativi adempimenti e con quali formalità (ad esempio relazione scritta)?
 13. È previsto un sistema di *reporting* specifico e periodico, mediante il quale gli organi delegati (Amministratore Delegato e comitato esecutivo) riferiscono esaurientemente al Consiglio di Amministrazione (e al Collegio Sindacale) sulle operazioni con parti correlate che, in quanto non significative, non siano riservate all’esame e all’approvazione consiliare?
 14. Qualora sia previsto tale sistema di *reporting*, quale struttura interna della società cura i relativi adempimenti, con quali formalità (ad esempio relazione scritta) e con quale periodicità? È fornita un’informazione adeguata su natura, caratteristiche, condizioni e profili di rischio dell’operazione con parte correlata “non significativa”?
 15. Sono stati individuati i presupposti generali che rendono obbligatoria l’assistenza di esperti “esterni” indipendenti nella conclusione di operazioni con parti correlate (sia “significative”, sia “non significative”)? Oppure si tratta di una valutazione di opportunità rimessa caso per caso alla discrezione del Consiglio di Amministrazione?
 16. C’è un regolamento per le operazioni di compravendita di azioni proprie?

17. Regole per l'*internal dealing* e per la pubblicazione delle transazioni sul sito internet aziendale.

4.3) Funzionamento del comitato per le remunerazioni

L'Amministratore Indipendente (che ne faccia parte) deve focalizzare la propria attenzione sui seguenti punti:

1. Regolamento del comitato.
2. Nella definizione degli accordi contrattuali relativi agli amministratori con deleghe e al Presidente, il comitato è stato assistito da qualificati consulenti esterni?
3. Nella determinazione della retribuzione fissa degli amministratori con deleghe e del Presidente, è stata effettuata una comparazione, a livello nazionale/internazionale, con situazioni societarie coerenti per dimensione e settore di appartenenza?
4. Gli accordi contrattuali prevedono una retribuzione variabile? In che percentuale rispetto a quella fissa? Quale è la articolazione degli obiettivi assegnati per conseguirla? Si tratta di obiettivi qualitativi, quantitativi o quali/quantitativi? Fanno riferimento al *budget* annuale e/o a piani pluriennali?
5. Quale processo autorizzativo è seguito per la istituzione dei Piani di *stock option*? Quale trasparenza nel processo di comunicazione all'interno e all'esterno della società?
6. Nella istituzione di Piani di *stock option* sono adeguatamente considerati e razionalmente motivati i seguenti punti:
 - a) i criteri di individuazione dei beneficiari;
 - b) i criteri di assegnazione quantitativa differenziata ai beneficiari;
 - c) i criteri di determinazione degli obiettivi da raggiungere, da individuare sia con riferimento a indicatori di natura economica/finanziaria (es. Ebitda, Ebit, EVA) che di mercato (*performance* borsistica della società comparata con indici/società coerenti per dimensione e settore di appartenenza, a livello nazionale e/o internazionale);

- d) la diluizione massima del capitale;
 - e) gli oneri prevedibili per il conto economico, in base alla applicazione dei Principi Contabili internazionali;
 - f) il “*vesting period*”, nell’ambito di un articolato regolamento del Piano di *stock option*.
7. Quale è il ruolo del comitato per le remunerazioni nel verificare i criteri retributivi definiti dall’Amministratore Delegato per Dirigenti e Quadri, al fine di assicurare una adeguata competitività della società sul mercato del lavoro?
8. Quale interrelazione esiste effettivamente tra il comitato per le remunerazioni e la Direzione Risorse Umane?

4.4) Funzionamento del comitato per le proposte di nomina

L’Amministratore Indipendente (che ne faccia parte) deve verificare:

1. il Regolamento del comitato affinché risponda ai principi stabiliti al n. 11 dei “Principi Guida di Nedcommunity”;
2. la composizione del comitato, le direttive e i collegamenti con la strategia dell’azionista di controllo;
3. se il ruolo attribuito dal Consiglio di Amministrazione al comitato per le proposte di nomina all’atto della sua istituzione è coerente con il dettato del Codice della Borsa
4. se è previsto il ricorso a consulenti esterni ed indipendenti per verificare l’allineamento alle migliori esperienze internazionali.

