



WORKING PAPER N° 1

L'AMMINISTRATORE INDIPENDENTE

nedcommunity - Non Executive Directors Community

E-mail: info@nedcommunity-com

URL: www.nedcommunity.com

Nedcommunity è la community dei non-executive directors fondata nel marzo 2004 da:

Prof. Claudio Dematté (†)

Presidente

Dott. Mario Zanone Poma

Segretario Generale

Dott. Attilio Piero Ferrari

Consiglieri

Prof. Luigi Arturo Bianchi

Prof. Francesco Denozza

Dott. Franco Morganti

Avv. Gianfranco Negri-Clementi

Dott. Paolo Pasini

Dott. Fabrizio Rindi

Dott. Francesco Taranto

Presentazione

I recenti sviluppi della normativa societaria e l'ampia risonanza di alcune vicende finanziarie che hanno scosso l'economia e la società italiana hanno portato alcuni operatori qualificati del mondo del diritto e della finanza di impresa a riunirsi e trasformarsi in forma associativa per studiare, valorizzare e sviluppare la figura professionale degli amministratori non esecutivi e degli amministratori indipendenti, così volendo contribuire all'evoluzione e all'efficienza della *corporate governance* in Italia, anche attraverso lo sviluppo della competenza collettiva e dell'esperienza dei suoi membri.

Nell'ambito della propria attività di indagine e di formazione, Nedcommunity si è proposta di promuovere la realizzazione e la divulgazione di una serie di *working papers* che hanno la finalità di costituire una opportunità e una prima base di discussione e di scambio e formazione di opinioni qualificate sui temi che attengono alla qualificazione, al ruolo e alla responsabilità dell'amministratore non esecutivo e dell'amministratore indipendente.

La qualificazione e l'individuazione di chi è, e di che cosa è, l'Amministratore Indipendente (da cui il titolo del presente *working paper*) non poteva dunque che essere il primo dei temi di discussione della nostra community.

Dott. Mario Zanone Poma
(Presidente)

INDICE

Scopo e ambito del presente working paper

PARTE PRIMA – NOZIONE DI AMMINISTRATORE INDIPENDENTE

I.1 - Alcune possibili alternative di definizione di “amministratore indipendente”

- C) *La rilevanza della “modalità di nomina”*
- A) *La rilevanza delle “caratteristiche personali”*
- B) *La rilevanza dei “legami”*
- C) *La rilevanza della “modalità di nomina”*
- D) *La rilevanza dell’incarico “esecutivo”*

I.2 – La natura della definizione e la vigilanza sull’indipendenza

- A) *Definizione generale e vincolante o definizione volontaristica dell’ente: l’alternativa del c.d. principio “comply or explain”*
- B) *La vigilanza sull’applicazione delle norme sulla indipendenza*

I.3 – La posizione di NED Community

I.4 – Discussione aperta

PARTE SECONDA – FONTI

II.1 – Definizioni in ambito nazionale

- A) *Norme cogenti*
 - II.1.1 – Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. di Borsa Italiana (8.3.2004) – segmento Star

- II.1.2 – Istruzione al Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. di Borsa Italiana (22.3.2004) – segmento Star
- II.1.3 – Definizione di indipendenza del sindaco ex art. 2399 cod. civ.

B) Norme non cogenti

- II.1.4 – Codice Preda (versione 1999)
- II.1.5 – Codice Preda (versione luglio 2002)
- II.1.6 – Disegno di legge sul risparmio (4 maggio 2004)

II.2 – Definizioni in ambito europeo

A) Francia: Norme non cogenti

- II.2.1 – Recommendations of the Committee on corporate governance: Codice Vienot (luglio 1999)
- II.2.2 – Recommendations on corporate governance AFG - ASSOCIATION FRANCAISE DE LA GESTION FINANCIERE et ASFFI – ASSOCIATION DE SOCIETES ET FONDS FRANCAIS D'INVESTISSEMENT (adopted on June 9, 1998, amended in October 2001)

B) Germania: Norme non cogenti

- II.2.3 Codice di corporate governance tedesco (21.5.2003)

C) Gran Bretagna: Norme non cogenti

- II.2.4 Rapporto Winter: Report of the High Level Group of Company Law experts on a modern regulatory framework for Company Law in Europe (4.11.2002)
- II.2.5 Rapporto Higgs (January 2003) - Review of the role and effectiveness of non-executive directors
- II.2.6 Rapporto Tyson (June 2003)
- II.2.7 Combined Code on Corporate Governance UK (July 2003)

D) Spagna: Norme non cogenti

- II.2.8 – Comision Especial para el Estudio de un Codigo Etico de los Consejos de Administracion de las Sociedades – Olivencia Report (February 1998)

E) Grecia: Norme non cogenti

II.2.9 – Mertzanis Report – Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendations for its competitive transformation (October 1999)

II.2.10 – Federation of Greek Industries – Principles of Corporate Governance (August 2001)

F) Belgio: Norme non cogenti

II.2.11 – Federation of Belgian Companies (VBO/FEB) Corporate Governance – Recommendations (January 1998)

II.2.12 – Dual Code of the Brussels Stock Exchange (“BXS”) and the Belgian Banking and Finance Commission (“CBF”) (December 1998)

II.2.13 – FDA (La Fondation des Administrateurs) -
The Directos’s Charter (La Charte de l’administrateur) (January 2000)

G) Olanda: Norme non cogenti

II.2.14 – SCGOP (Foundation for corporate governance research for pension funds) – Corporate Governance Handbook of the SCGOP (August 2001)

H) Danimarca: Norme non cogenti

II.2.15 – The Nørby Report - Recommendations for Good Corporate Governance in Denmark (December 6, 2001)

I) Finlanda: Norme non cogenti

II.2.16 – Ministry of Trade and Industry Guidelines. Guidelines for Handling Corporate Governance Issues in State-Owned Companies and Associated Companies (November 7, 2000)

L) Unione Europea: Norme non cogenti

II.2.17 - European Association of Securities Dealers (EASD) - Corporate Governance Principles and Recommendations (May 2000)

II.2.18 – The European Shareholders Group (“Euroshareholders”) – Euroshareholders Corporate Governance Guidelines (February 2000)

II.2.19 - Raccomandazione della Commissione Europea sul rafforzamento del ruolo degli amministratori non esecutivi e degli amministratori indipendenti nelle società quotate (approvata il 6.10.2004)

II.3 – Definizioni in ambito internazionale

A) USA: Norme cogenti

II.3.1 - Sarbanes-Oxley Act (2002)

II.3.2 – NYSE Listed Company Manual (4.11.2003)

B) USA: Norme non cogenti

II.3.3 – NYSE Listed Company Manual - proposte di modifica 3.8.2004

II.3.4 – OECD Principles of Corporate Governance (January 2004)

II.3.5 – ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles (adopted July 9, 1999, in Frankfurt)

II.3.6 – ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles (To be revised July 11, 2003, at the Annual Conference in Amsterdam)

II.3.7 – The Business Roundtable, an association of chief executive officers committed to improving public policy. Principles of Corporate Governance (May 2002)

PARTE TERZA – CASI

III.1. – Codice di autodisciplina RAS (30.1.2004)

III.2 – Codice di autodisciplina Unicredit (2004)

III.3 – Codice di autodisciplina Telecom Media (2004)

III.4 – Codice di autodisciplina ENEL (2003)

III.5 – Codice di autodisciplina Mediobanca (2004)

III.6 - Codice di autodisciplina Davide Campari-Milano S.p.A. (2004)

III.7 - Codice di autodisciplina Merloni Elettrodomestici S.p.a. (2004)

III.8 – Codice di autodisciplina NTS Network Systems S.p.A. (2004)

III.9 – Codice di autodisciplina Hera S.p.A. (2004)

III.10 – Codice di autodisciplina BENETTON GROUP S.P.A. (2004)

III.11 – Codice di autodisciplina ASSICURAZIONI GENERALI (2004)

III.12 – Codice di autodisciplina Banca Intesa S.p.A. (2004)

III.13 – Codice di autodisciplina IMPREGILO S.P.A. (2004)

III.14 – Codice di autodisciplina Italcementi S.p.a. (2004)

III.15 – Codice di autodisciplina PIRELLI & C. REAL ESTATE S.P.A. (2004)

III.16 - Definizione di GOVERNANCE Consulting

PARTE QUARTA – QUESITI

IV - Elenco degli argomenti

- 1 - Candidatura
- 2 - Verifica di indipendenza
- 3 - Nomina
- 4 - Codice di nomina e comportamento
- 5 – Numero di incarichi
- 6 - Natura dell'incarico all'interno del C.d.A.
- 7 - Durata dell'incarico
- 8 – Tempo dedicato
- 9 - Grado di informazione
- 10 - Remunerazione
- 11 - Responsabilità
- 12 - Numero degli amministratori indipendenti nel C.d.A.
- 13 - Presidente del C.d.A.
- 14 - Responsabilità del C.d.A.

Scopo e ambito del presente working paper

Il presente *working paper* è stato elaborato da Nedcommunity (su proposta dei Consiglieri Prof. Avv. Francesco Denozza, Avv. Gianfranco Negri-Clementi e Dott. Francesco Taranto) al fine di esaminare le possibili problematiche giuridiche in merito alla nozione di “amministratore indipendente” e –ove possibile- al fine di enucleare una possibile definizione minima e/o una procedura minima di verifica dell’indipendenza dell’amministratore (cfr. Parte Prima – “Nozione di Amministratore Indipendente”), anche alla luce delle fonti nazionali, comunitarie ed internazionali che hanno trattato il tema in oggetto (cfr. Parte Seconda – “Fonti”), nonché dell’esperienza pratica di autoregolamentazione sviluppatasi in Italia (cfr. Parte Terza – “Casi”).

Al termine della presente indagine si è immaginato di elaborare una serie di quesiti (cfr. Parte Quarta – “Quesiti”) tramite i quali poter ulteriormente sviluppare il dibattito –sempre aperto- sulla nozione di amministratore indipendente.

Si segnala infine che è intento di Nedcommunity iniziare dal presente *working paper* sulla nozione di Amministratore Indipendente una indagine che si estenderà successivamente a temi affini, quali esemplificativamente ruolo e compiti e responsabilità dell’amministratore indipendente.

Da ultimo, si è ritenuto opportuno allegare in calce al presente *working paper* lo statuto di Nedcommunity, nonché la rappresentazione degli attuali organi direttivi, che hanno promosso l’idea dei *working papers* di Nedcommunity, ed hanno partecipato alla redazione del presente *working paper*, rendendone possibile la sua pubblicazione.

PARTE PRIMA

“NOZIONE DI AMMINISTRATORE INDIPENDENTE”

1.1 - Alcune possibili alternative di definizione di “amministratore indipendente”

Dall'esame delle principali esperienze internazionali in materia di amministratori indipendenti emerge l'esistenza di diverse definizioni di indipendenza costruite sulla base di criteri diversi e, talora, addirittura alternativi. Qui di seguito si tenterà di indicare quelli che alla luce di tali esperienze appaiono come i principali snodi che qualsiasi definizione di indipendenza sembra dover attraversare.

Quella di indipendenza va probabilmente intesa come una delle tante **categorie funzionali** di cui si serve il diritto. Si tratta cioè di una categoria che non persegue lo scopo di dare rilievo giuridico ad una realtà preesistente, bensì quello di identificare un certo spezzone di realtà, in funzione del perseguimento di determinati obiettivi che il legislatore ritiene meritevoli. L'idea è perciò che **la nozione di indipendenza debba essere costruita in coerenza con l'obiettivo di individuare soggetti in grado di svolgere determinate funzioni** apprezzate dal legislatore.

Ne deriva che la nozione di indipendenza può variare col variare di queste funzioni. A puro titolo esemplificativo, e scegliendo due alternative volutamente estreme, è evidente che se la funzione che si vuole attribuire agli amministratori indipendenti è quella di rappresentare agli esecutivi utili punti di vista che a costoro, troppo concentrati sulla gestione, potrebbero essere sfuggiti, la nozione di indipendenza valorizzerà il fatto che si tratti di amministratori non esecutivi in quella società, ma che magari lo sono in un'altra, indipendentemente dal fatto che essi siano nominati dagli stessi amministratori esecutivi o che abbiano altri rapporti con la società o i suoi soci.

Ove si ritenga invece che agli amministratori indipendenti debba essere assegnato il compito di sorvegliare il comportamento degli esecutivi, e di prevenirne principalmente i comportamenti disonesti, più che gli errori, è evidente l'opportunità di dare preponderante rilievo a tutti i fattori che potrebbero disincentivare un atteggiamento degli indipendenti sufficientemente pronto a sottoporre a verifica ogni azione degli esecutivi.

Ciò premesso sembra che i temi principali intorno a cui la nozione di indipendenza comunque ruota siano i seguenti.

A) *La rilevanza delle “caratteristiche personali”*

Una prima alternativa riguarda l'opportunità di prendere in considerazione non solo vicende relative ai rapporti tra l'amministratore e la società nel cui consiglio siede, ma anche **caratteristiche personali** dell'amministratore, come ad es. il numero di consigli di cui è membro, il fatto che egli sia amministratore esecutivo in altre società, la sua eventuale dipendenza da enti, diversi dagli amministratori e dai soci di maggioranza della società amministrata (ad es. l'amministratore di Enron proveniente dall'università del Texas beneficiaria delle donazioni della prima o un amministratore espressione di un ristretto e individuato nucleo di soci di minoranza), ecc.

B) *La rilevanza dei “legami”*

La seconda alternativa riguarda il rilievo da attribuire ai **legami** tra l'amministratore, la società, i managers e i soci. Qui l'alternativa fondamentale corre tra l'utilizzazione di formule generali e il ricorso a discipline analitiche in grado di prevedere e di indicare tutti gli eventi in grado di minare l'indipendenza dell'amministratore (ovviamente i due metodi possono essere adeguatamente combinati). L'alternativa sopra indicata sub A), che da rilevanza alle “caratteristiche personali” dell'amministratore, ben può essere combinata con l'alternativa qui indicata, che da rilevanza ai “legami” dell'amministratore medesimo con società, managers e soci.

Se si risolve questa alternativa nel senso di procedere ad una definizione analitica, si pone un'altra alternativa e cioè quella relativa all'utilizzazione di indici di indipendenza positivi (elenco delle qualità che possono rendere un amministratore indipendente) o negativi (elenco delle circostanze la cui ricorrenza in capo ad un certo amministratore impedisce di considerarlo indipendente). Fermo restando che le due alternative possono essere, come è ovvio, combinate.

C) *La rilevanza della “modalità di nomina”*

Una terza alternativa riguarda il rilievo da attribuire alle **modalità di nomina**. Si tratta di decidere se possono essere considerati indipendenti tutti gli amministratori che rispondano a certe caratteristiche personali, in qualsiasi modo nominati, oppure se

esistono modalità di nomina (scelta discrezionale del socio di maggioranza o dei managers) in grado di escludere di per sé l'indipendenza.

D) La rilevanza dell'incarico "esecutivo"

Una quarta alternativa riguarda la possibilità di considerare potenzialmente indipendenti anche amministratori che abbiano qualche **incarico esecutivo** specifico, ovvero di ritenere che l'indipendenza sia un attributo predicabile soltanto per gli amministratori privi di qualsiasi carica esecutiva (quello degli indipendenti sarebbe in tal caso concepito come un sottoinsieme dell'insieme amministratori non esecutivi).

1.2 – La natura della definizione e la vigilanza sull'indipendenza

Due questioni generali, tra loro in parte connesse, vanno a questo punto segnalate.

E' evidente che le scelte compiute in relazione a questi due profili generali possono pesantemente influire sulle scelte rientranti nelle alternative più sopra illustrate. Una definizione di indipendenza che può andare bene per una norma di un codice civile, applicata da un giudice, ed adeguatamente sanzionata, può non andare altrettanto bene ove inserita in una norma di autodisciplina, priva di sanzione e che nessuno è deputato ad interpretare ufficialmente.

A) Definizione generale e vincolante o definizione volontaristica dell'ente: l'alternativa del c.d. principio "comply or explain"

Una prima questione generale riguarda l'opportunità di procedere ad una definizione generale di indipendenza valida per tutte le situazioni, e vincolante per tutte le società. L'alternativa è quella di lasciare alla singola società il compito di indicare quali tra i suoi amministratori essa considera indipendenti e quali considerazioni la inducono a formulare questo giudizio.

Una soluzione intermedia è quella di indicare parametri generali lasciando tuttavia alle società che intendessero discostarsene, la possibilità di spiegare perché nel loro caso esse ritengono eventualmente inapplicabili i parametri stabiliti in via generale (**c.d. principio "comply or explain"**).

B) La vigilanza sull'applicazione delle norme sulla indipendenza

Una seconda questione generale riguarda **l'organo** cui sia demandata l'applicazione delle norme sulla indipendenza e le eventuali sanzioni per aver reso dichiarazioni non veritiere o per aver considerato indipendenti amministratori di poi rivelatisi non tali.

1.3 – La posizione di NED Community

Alla luce delle considerazioni che precedono, e tenuto conto della normativa nazionale, comunitaria e transoceanica nonché del dibattito dottrinale in corso, NED Community ritiene allo stato di proporre le seguenti indicazioni.

- A) Sulla rilevanza dell’**“incarico esecutivo”**, si ritiene di dovere procedere, a monte, ad una qualificazione in concreto della nozione di “amministratore esecutivo”, distinguendo l’ipotesi dell’amministratore dotato di un mandato negoziale generale, delegato, per il triennio, alla gestione giornaliera della società con poteri di firma generali (l’amministratore esecutivo), da quella dell’amministratore al quale è/sono delegato/i uno/più incarichi specifici e temporanei (l’amministratore non-esecutivo).

E’ opinione di NED Community che nella seconda ipotesi –quella di incarico specifico e temporaneo- non vi sia incompatibilità tra l’incarico “esecutivo” e l’indipendenza di giudizio dell’amministratore, e che dunque possa configurarsi la fattispecie dell’amministratore indipendente anche se delegato a un qualche incarico esecutivo specifico.

(La posizione qui assunta si trova espressa *–in nuce-* nella Raccomandazione della Commissione Europea del 6.10.2004 sul ruolo degli “amministratori indipendenti”, che definisce “*amministratore esecutivo*” solo quello “*che è incaricato della gestione giornaliera della società*”, distinguendolo dall’“*amministratore non esecutivo*”, ossia l’amministratore non incaricato della gestione giornaliera).

- B) Sulla rilevanza delle “**modalità di nomina**”, si ritiene che esse non siano –in sé e per sé- rilevanti, nel senso che non si ritiene di dover far discendere un giudizio di non-indipendenza dalla circostanza che l’amministratore sia indicato nella lista del socio di maggioranza: anche in tal caso, infatti, la valutazione dell’indipendenza dell’amministratore resta subordinata al giudizio del mercato.

E’ opinione di NED Community che sia invece rilevante prendere in considerazione le “modalità di presentazione” del soggetto candidato ad essere qualificato come “amministratore indipendente” (e ciò evidentemente

anche qualora essa sia presentato dall'azionista di maggioranza), così superando il profilo formale della provenienza del soggetto e valorizzando invece i principi di trasparenza e di informazione del mercato.

(La posizione qui assunta trova spunto dal Codice Preda, il quale prevede, all'art. 7, che le “*proposte di nomina alla carica di amministratore*” devono essere “*accompagnate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, con indicazione dell'eventuale idoneità dei medesimi a qualificarsi come indipendenti*” e devono essere “*depositate presso la sede sociale almeno dieci giorni prima della data prevista per l'assemblea, ovvero al momento del deposito delle liste, ove previste*”).

- C) Sulla rilevanza delle “**caratteristiche personali**” dell'amministratore e dei “**legami**” tra questi e la società, i managers e i soci, si ritiene che queste due alternative di valutazione dell'indipendenza possano essere prese in considerazione in modo combinato.

Al riguardo, è **opinione di NED Community** che l'alternativa di adottare una definizione analitica possa implicare il sorgere di due rischi estremi: (i) la creazione di una maglia tanto rigorosa e stringente di requisiti di indipendenza tale da non consentire la qualificazione di “amministratore indipendente” se non a pochi candidati, da un lato; e (ii) l'elevazione dell'amministratore qualificato “indipendente” a soggetto al di sopra di ogni possibile ulteriore giudizio e dunque implicitamente autorizzato al compimento di qualsivoglia comportamento, proprio perché già giudicato “indipendente” in base a quella stringente procedura, dall'altro lato.

Alla luce di tale preliminare considerazione, **NED Community propone la seguente procedura di verifica dell'indipendenza** del candidato.

In primo luogo:

l'imposizione a carico dell'amministratore che si qualifica e si candida come “indipendente” dell'**obbligo di informativa dettagliata –almeno- su una serie di circostanze rilevanti predefinite.**

Si tratta dunque di predisporre una griglia di circostanze di fatto che il mercato giudica –di per sé e normalmente- rilevanti ai fini dell'indipendenza dell'amministratore.

Dall'esame comparativo delle fonti infra indicate nella Parte Seconda di questo memorandum si possono già individuare alcuni indici comuni quali, ad esempio:

- (l'assenza di) controllo di diritto sull'ente tramite la verifica degli assetti azionari-proprietari,
- (l'assenza di) controllo di fatto sull'ente tramite la verifica dei rapporti commerciali-economici del controllo del voto in sede di patti parasociali,
- (l'assenza di) relazioni professionali-consulenziali con l'ente medesimo, da un lato, o con enti che svolgano attività in concorrenza con l'ente, dall'altro lato,
- (l'assenza di) relazioni parentali qualificate con gli esponenti aziendali (soci o managers).

In secondo luogo:

l'imposizione a carico dell'amministratore candidato indipendente dell'**obbligo di informativa dettagliata su una serie di circostanze rilevanti predefinite –ulteriori- che -salvo eccezioni- si ritiene possano escludere la qualifica di amministratore “indipendente”**.

Dall'esame comparativo delle fonti infra indicate nella Parte Seconda di questo memorandum si possono già individuare alcuni indici comuni di “non-indipendenza”, quali, ad esempio:

- rapporti commerciali con l'ente che superano una certa soglia espressa in termini monetari assoluti o in percentuale (i.e. il 5%) del fatturato dell'impresa fornitrice o dell'impresa beneficiaria;
- relazioni professionali con l'ente che superano una certa soglia (i.e.: il 5% o Euro 200.000) del reddito dell'amministratore.

Il giudizio esentivo sulla rilevanza degli indici di “non-indipendenza” dovrebbe essere espresso dal Consiglio di Amministrazione, che se ne dovrebbe dunque assumere la conseguente responsabilità per la dichiarazione e la deliberazione di autocertificazione dell'indipendenza dell'amministratore (vediamo infra in quale sede, civile e/o penale, tale responsabilità possa essere regolata e sanzionata).

In terzo luogo:

l'imposizione a carico dell'intero Consiglio di Amministrazione dell'**obbligo di autocertificazione, con assunzione di conseguente delibera consiliare, avente ad oggetto la presa d'atto, il riconoscimento e la verifica della sussistenza –nello specifico- degli indici di indipendenza, o meglio ancora, incarico al “Comitato Nomine”, che allo scopo dovrebbe dotarsi di un vero e proprio “Codice di Nomina” approvato dall'assemblea dei soci, quando non sia proposto dal Comitato Governance di Borsa Italiana S.p.A. o dalla Consob.**

Alla luce di quanto precede, appare dunque evidente che il sistema di verifica dell'indipendenza dell'amministratore dovrebbe ruotare su due punti cardine:

- (a) la verifica –da svolgersi **in concreto e nello specifico**- da parte del Consiglio in merito alla sussistenza dei requisiti di indipendenza dell'amministratore. Ciò nel senso che non dovrebbe ritenersi sufficiente una generale e generica dichiarazione di valutazione di indipendenza di un certo amministratore, ma dovrebbe invece esservi la autocertificazione di indipendenza in relazione alle specifiche circostanze di fatto,
- (b) il **profilo sanzionatorio** della responsabilità del singolo amministratore e del Consiglio di Amministrazione.
Ciò nel senso di dover prendere posizione sulla seguente alternativa:
 - (i) è sanzionato solo il comportamento omissivo dell'amministratore (e del Consiglio) che, dichiaratosi indipendente, ha **sottaciuto un fatto rilevante** (ad es. l'esistenza di una relazione commerciale), o
 - (ii) è sanzionato anche il comportamento dell'amministratore (e del Consiglio) che ha **dichiarato un fatto rilevante** (ad es. una certa remunerazione per prestazioni professionali), e nonostante ciò si è arbitrariamente dichiarato indipendente.

1.4 – Discussione aperta

Dal tentativo di enucleare una definizione di amministratore indipendente conseguono alcuni ulteriori interrogativi, oggetto di discussione ancora aperta.

- Quale sanzione si pone a livello di disciplina della **responsabilità civile dell'amministratore (e del Consiglio) che si dichiara indipendente mentre poi risulti non esserlo**, dal momento che la disciplina civilistica ha come presupposto il verificarsi di un danno, derivante, con nesso di causalità, dal comportamento dell'amministratore?
- Quale fattispecie può portare all'instaurazione di una causa civile per il danno provocato alla società che sia derivante dalla dichiarazione di indipendenza dell'amministratore, poi rivelatosi non indipendente?
- E' sempre necessario passare attraverso ipotesi mediate ad es. di impugnazione di delibere consiliari prese in conflitto di interesse?
- Chi vigila sulla sussistenza iniziale e sulla permanenza successiva del requisito di indipendenza: il Consiglio ? il mercato ?

Diversa, e forse più disciplinata e sanzionata, appare la questione sotto il profilo della responsabilità penale. Al riguardo potrebbero venire in rilievo, sussistendone naturalmente tutti i fatti costitutivi, il reato di "false comunicazioni sociali" o di "aggiotaggio" per aver ingannato il mercato.

PARTE SECONDA

“FONTI”

Fonti

II.1 – Definizioni in ambito nazionale

A) Norme cogenti

II.1.1 – Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. di Borsa Italiana (8.3.2004) – segmento Star

II.1.2 – Istruzione al Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. di Borsa Italiana (22.3.2004) – segmento Star

II.1.3 – Definizione di indipendenza del sindaco ex art. 2399 cod. civ.

B) Norme non cogenti

II.1.4 – Codice Preda (versione 1999)

II.1.5 – Codice Preda (versione luglio 2002)

II.1.6 – Disegno di legge sul risparmio (4 maggio 2004)

II.2 – Definizioni in ambito europeo

A) Francia: Norme non cogenti

II.2.1 – Recommendations of the Committee on corporate governance: Codice Vienot (luglio 1999)

II.2.2 – Recommendations on corporate governance AFG - ASSOCIATION FRANCAISE DE LA GESTION FINANCIERE et ASFFI – ASSOCIATION DE SOCIETES ET FONDS FRANCAIS D'INVESTISSEMENT (adopted on June 9, 1998, amended in October 2001)

B) Germania: Norme non cogenti

II.2.3 Codice di corporate governance tedesco (21.5.2003)

C) Gran Bretagna: Norme non cogenti

II.2.4 Rapporto Winter: Report of the High Level Group of Company Law experts on a modern regulatory framework for Company Law in Europe (4.11.2002)

II.2.5 Rapporto Higgs (January 2003) - Review of the role and effectiveness of non-executive directors

II.2.6 Rapporto Tyson (June 2003)

II.2.7 Combined Code on Corporate Governance UK (July 2003)

D) Spagna: Norme non cogenti

II.2.8 – Comision Especial para el Estudio de un Codigo Etico de los Consejos de Administracion de las Sociedades – Olivencia Report (February 1998)

E) Grecia: Norme non cogenti

II.2.9 – Mertzanis Report – Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendations for its competitive transformation (October 1999)

II.2.10 – Federation of Greek Industries – Principles of Corporate Governance (August 2001)

F) Belgio: Norme non cogenti

II.2.11 – Federation of Belgian Companies (VBO/FEB) Corporate Governance – Recommendations (January 1998)

II.2.12 – Dual Code of the Brussels Stock Exchange (“BXS”) and the Belgian Banking and Finance Commission (“CBF”) (December 1998)

II.2.13 – FDA (La Fondation des Administrateurs) - The Directors’ Charter (La Charte de l’administrateur) (January 2000)

G) Olanda: Norme non cogenti

II.2.14 – SCGOP (Foundation for corporate governance research for pension funds) – Corporate Governance Handbook of the SCGOP (August 2001)

H) Danimarca: Norme non cogenti

II.2.15 – The Nørby Report - Recommendations for Good Corporate Governance in Denmark (December 6, 2001)

I) Finlanda: Norme non cogenti

II.2.16 – Ministry of Trade and Industry Guidelines. Guidelines for Handling Corporate Governance Issues in State-Owned Companies and Associated Companies (November 7, 2000)

L) Unione Europea: Norme non cogenti

II.2.17 - European Association of Securities Dealers (EASD) - Corporate Governance Principles and Recommendations (May 2000)

II.2.18 – The European Shareholders Group (“Euroshareholders”) – Euroshareholders Corporate Governance Guidelines (February 2000)

II.2.19 - Raccomandazione della Commissione Europea sul rafforzamento del ruolo degli amministratori non esecutivi e degli amministratori indipendenti nelle società quotate (approvata il 6.10.2004)

II.3 – Definizioni in ambito internazionale

A) USA: Norme cogenti

II.3.1 - Sarbanes-Oxley Act (2002)

II.3.2 – NYSE Listed Company Manual (4.11.2003)

B) USA: Norme non cogenti

II.3.3 – NYSE Listed Company Manual - proposte di modifica 3.8.2004

II.3.4 – OECD Principles of Corporate Governance (January 2004)

II.3.5 – ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles (adopted July 9, 1999, in Frankfurt)

II.3.6 – ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles (To be revised July 11, 2003, at the Annual Conference in Amsterdam)

II.3.7 – The Business Roundtable, an association of chief executive officers committed to improving public policy. Principles of Corporate Governance (May 2002)

II.1 - Definizioni in ambito nazionale

A) Norme cogenti

II.1.1 – Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. (8.3.2004) – segmento Star¹

L'art. 2.2.3. del Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. (8.3.2004), con riguardo alle società del segmento Star, prevede:

“h) avere quali membri del Consiglio di amministrazione amministratori non esecutivi ed indipendenti il cui numero e autorevolezza siano tali da garantire che il loro giudizio abbia un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari. Ai fini della valutazione dell'indipendenza, Borsa Italiana farà riferimento all'inesistenza in capo a tali amministratori di:

- (a) “relazioni economiche di rilevanza tale da condizionare l'autonomia di giudizio, intrattenute direttamente, indirettamente o per conto terzi, con la società, con le sue controllate, con gli amministratori esecutivi, con l'azionista o gruppo di azionisti che controllano la società;*
- (b) titolarità, diretta, indiretta, o per conto terzi, di partecipazioni azionarie di entità tali da permettere loro di esercitare il controllo o un'influenza notevole sulla società;*
- (c) partecipazione a patti parasociali per il controllo della società;*
- (d) stato di coniuge, o convivente, parente o affine entro il secondo grado di un amministratore esecutivo della società o di un azionista che controlla la società ovvero stato di coniuge, o convivente, o parente di primo grado di soggetto che si trovi nelle situazioni suindicate”.*

¹ <www.borsaitalia.it>

II.1.2 – Istruzioni al Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. (22.3.2004) – segmento Star²

Nelle Istruzioni al Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. (22.3.2004) sono definiti i criteri generali per la valutazione dell'adeguatezza del numero degli amministratori indipendenti e della rilevanza delle relazioni economiche ai fini della sussistenza del requisito dell'indipendenza sempre con riferimento alle società del segmento Star.

Sezione IA.2.11

Emittenti in possesso della qualifica Star

Articolo IA.2.11.1

(Indipendenza degli amministratori)

“1. Ai fini della lettera h), comma 3, articolo 2.2.3 del Regolamento, per relazioni economiche rilevanti si intendono:

a) rapporti di natura commerciale intrattenuti nell'anno in corso e nel precedente anche attraverso società controllate e/o nelle quali l'amministratore rivesta cariche esecutive;

b) prestazioni professionali rese nell'anno in corso e nel precedente anche in forma associata;

c) rapporti di lavoro subordinato e incarichi di amministratore esecutivo intercorsi nei tre esercizi precedenti.

2. I rapporti di cui al comma 1, lettera a) e b) non si considerano rilevanti se sono resi a condizioni di mercato e se non sono tali da condizionare l'autonomia di giudizio degli amministratori. Tali rapporti si considerano in ogni caso rilevanti quando: (i) i rapporti di natura commerciale eccedono il 5% del fatturato dell'impresa fornitrice o della impresa beneficiaria; oppure, (ii) le prestazioni professionali eccedono il 5% del reddito dell'amministratore ovvero i 200.000 Euro.

² <www.borsaitalia.it>

3. Ai fini della valutazione dell'adeguatezza del numero degli amministratori indipendenti, Borsa Italiana fa riferimento ai seguenti criteri:

-almeno 2 amministratori indipendenti per Consigli di Amministrazione composti fino a 8 membri;

-almeno 3 amministratori indipendenti per Consigli di Amministrazione composti da 9 a 14 membri;

-almeno 4 amministratori indipendenti per Consigli di Amministrazione composti da oltre 14 membri.”

II.1.3 – Definizione di indipendenza del sindaco ex art. 2399 cod. civ.

In base ad una interpretazione analogica si può prendere in considerazione la definizione di indipendenza dei membri del Collegio Sindacale come introdotta dalla riforma del diritto societario.

Art. 2399 cod. civ.: Cause di ineleggibilità e di decadenza

“Non possono essere eletti alla carica di sindaco e, se eletti, decadono dall'ufficio coloro che si se eletti, decadono dall'ufficio:

a) coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'articolo 2382;

b) il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo;

c) coloro che sono legati alla società o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza.”

B) Norme non cogenti

II.1.4 – Codice Preda (versione 1999)³

Art. 3 Amministratori Indipendenti

“Un numero adeguato di amministratori non esecutivi sono indipendenti, nel senso che:

- a) non intrattengono relazioni economiche di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio con la società, con le sue controllate, con gli amministratori esecutivi, con l'azionista o gruppo di azionisti che controllano la società;*
- b) non sono titolari, direttamente o indirettamente, di partecipazioni azionarie di entità tali da permetter loro di esercitare il controllo sulla società, né partecipano a patti parasociali per il controllo della società stessa.”*

Commento del Comitato Preda.

“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,

³ <www.borsaitalia.it>

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.

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.

Il compenso di amministratore ed una partecipazione azionaria, di entità tale da non permettere il controllo sulla società interessata, non inficiano il requisito dell'indipendenza.

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.”.

II.1.5 – Codice Preda (versione luglio 2002)⁴

L'art. 3.1 del “Codice di autodisciplina delle società quotate” (c.d. Codice Preda, versione luglio 2002) (non con valore normativo, ma di mera raccomandazione per le società quotate) definisce:

“*Amministratori indipendenti*” quelli 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.*”

Il commento del Comitato Preda al citato articolo precisa che:

“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

⁴ <www.borsaitalia.it>

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, oltreché 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.”

II.1.6 – Disegno di legge sul risparmio (4 maggio 2004)⁵

Proposta di testo unificato “Interventi per la tutela del risparmio” presentato in data 4 maggio 2004, dalle Commissioni Riunite VI e X.

TITOLO I

MODIFICHE ALLA DISCIPLINA DELLE SOCIETÀ PER AZIONI

Capo I.

Organi d'amministrazione e di controllo.

Art. 1.

(Compiti del presidente del consiglio d'amministrazione e nomina di amministratori indipendenti).

“1. Nel testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni, alla parte IV, titolo III, capo II, sezione II, dopo l'articolo 124, sono inseriti i seguenti:

«Art. 124-bis. - *(Compiti del presidente)* - 1. Il presidente non può far parte del comitato esecutivo né essere investito delle deleghe di cui all'articolo 2381, secondo comma, del codice civile.

Art. 124-ter. - *(Composizione del consiglio d'amministrazione)* - 1. Salvo quanto previsto dall'articolo 2409-septiesdecies del codice civile, almeno uno dei membri del consiglio d'amministrazione o del consiglio di gestione, ovvero due se i membri sono più di sette, deve essere in possesso dei requisiti d'indipendenza stabiliti per i sindaci dall'articolo 148, comma 3, nonché, se lo statuto lo prevede, degli ulteriori requisiti previsti da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria.

2. Lo statuto stabilisce la quota minima di partecipazione richiesta per la presentazione delle liste per l'elezione dei componenti del consiglio d'amministrazione e del consiglio di sorveglianza, in misura comunque non superiore a un quarantesimo del capitale

⁵ <www.camera.it/_dati/leg14/lavori/bollet/200405/0504/html/0610/allegato.htm#16n1>

sociale».

Il Resoconto delle Commissioni Riunite VI e X così precisa. Gianfranco CONTE (FI), *relatore per la VI Commissione*, illustra la proposta di testo unificato e “*Sempre in materia di governance segnala che nel testo, recependo le indicazioni in merito avanzate da più parti, è stata presa in particolare considerazione la figura dell'amministratore indipendente, giudicato elemento di equilibrio maggiormente funzionale alla efficienza della vita sociale, rispetto a strumenti eccessivamente invasivi affidati alla minoranza.*”⁶.

⁶ <www.camera.it/_dati/leg14/lavori/bollet/200405/0504/html/0610/comunic.htm#9n1>

II.2 – Definizioni in ambito europeo

A) Francia: Norme non cogenti

II.2.1 – Recommendations of the Committee on corporate governance: Codice Vienot (luglio 1999) (ASSOCIATION FRANCAISE DES ENTREPRISES PRIVEES – “AFEP” & MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE – “MEDEF”)⁷

Il Codice Vienot si pone in Francia con la stessa efficacia giuridica del Codice Preda in Italia.

I. Separation of the offices of chairman and chief executive officer

“1. The Committee is favorable to the introduction in French law of an alternative allowing the Board of Directors to opt for combination or separation of the offices of chairman and chief executive officer, which option should always be subject to reversal by a further resolution of the Board of Directors.”

II. Operation of the Board of Directors

“21. The Committee points out the need for the Board of Directors to review on a periodic basis its membership, organization and operation. The existence of this review should be notified to the shareholders in the annual report.

22. The Committee considers that the definition of an independent Director contained in the 1995 report maybe simplified as follows :

« A Director is independent of the corporation's management when he or she has no relationship of any kind whatsoever with the corporation or its group that is such as to jeopardize exercise of his or her free judgment ».

23. The independent Directors should account for at least one-third of the Board of Directors. They should also account for at least one-third of the audit committee and

⁷ <www.ecgn.org>

appointments committee. The compensation and options committee, for its part, should have a majority of independent Directors among its members. “

II.2.2 – Recommendations on corporate governance

**AFG - ASSOCIATION FRANCAISE DE LA GESTION FINANCIERE et
ASFFI – ASSOCIATION DE SOCIETES ET FONDS FRANCAIS
D’INVESTISSEMENT (adopted on June 9, 1998, amended in October 2001)⁸**

“The present recommendations apply to French companies whose securities are admitted to trading on a regulated French market. They constitute company selection and shareholder voting criteria for use by firms belonging to AFG-ASFFI. They are not necessarily intended as the basis for new legislation”.

“II -THE ASSET MANAGER AND THE BOARD OF DIRECTORS

A -PRINCIPLES

1. The Board function

The Commission takes the view that, to the degree the Board of Directors is responsible to all shareholders, it must act over time in the interest and on behalf of all. It is recommended that its strategy and action fall within the framework of the company's sustainable development.

2. Accountability and independence

In the Commission's view, the Board's accountability to all shareholders requires that it be independent in relation to company management.

3. Separation between the functions of Chairman of the Board and Chief Executive Officer

AFG-ASFFI invites companies to deliberate on the public limited company structure with a Supervisory Board and Board of Directors (Conseil de Surveillance et Directoire) and also the option provided by the law on the separation of the functions of

⁸ <www.afg-asffi.com>

the Chairman of the Board and the Managing Director. AFG-ASFFI is in favor of this separation in the interest of shareholders.

B -BOARD INDEPENDENCE

1. Outside Board Members

AFG-ASFFI recommends that at least one third of the Board shall comprise independent directors. These directors should be "free of any interest" in the company, which means they should have no conflicts of interest.

AFG-ASFFI defines the independent director as follows:

The Commission adopts a definition of free of any interest which is close to the Vienot Report's definition of the outside director, with the exception of the provision related to persons having left the company over the previous three years. Hence, in the Commission's view, a director free of any interest is one without any direct or indirect tie to the company or companies of the group and therefore may be reputed to participate with objectivity in board discussions. He must neither be now, or ever have been, an employee, nor chairman, nor chief executive of the company or of any company of the group. He must neither be a lead shareholder of the company nor of a company of the group, nor be related in any way to such a shareholder. Finally, he must not in any way whatsoever be related to a significant or regular commercial or financial partner of the group or of any group company.

2. Standing committees

The existence of standing committees is a central element to corporate governance and hence to board functioning.

The Commission recommends the creation of at least three distinct standing committees: a nominating or appointments committee, a compensation and performance committee, and an audit committee.

It is recommended that they shall comprise independent directors up to one third of their members and in the majority in the compensation and performance committee.

Company executives or employees should not be members of the compensation and performance committee or of the audit committee. The members of these two committees should be free to call on and hear from company personnel.

Through the Shareholders' Meeting, the board should inform shareholders of the existence of these committees and the frequency of their meetings.

3. Director selection

The Commission favors each Board having a nominating committee responsible for proposing candidates to Board membership. This committee should be composed of from three to five directors and include the chairman and one third independent directors. This committee should draw up a report, with supporting information, on the recommendations it makes.

4. Cross shareholdings and reciprocal directorships

As a matter of principle, the Commission is against reciprocal directors and cross shareholdings unless they are the result of strategic alliances and part of an announced joint business undertaking.

Beyond such cases, this practice runs counter to openness and independent decision-making. No reciprocal directors and directors representing cross shareholdings, should the case arise, may sit on the compensation and performance committee”.

B) Germania: Norme non cogenti

II.2.3 - Codice di Corporate Governance Tedesco (21.5.2003)⁹

4. Consiglio di Gestione

4.3 Conflitti di interesse

“4.3.1 Durante la loro durata in carica, i membri del Consiglio di Gestione sono soggetti ad un generale obbligo di non concorrenza.

4.3.2 I membri del Consiglio di Gestione e i dipendenti, in relazione alle attività da essi svolte, non possono richiedere o accettare pagamenti o altri benefici per sé stessi o per terzi, nè garantire a terzi benefici ingiustificati.

4.3.3 I membri del Consiglio di Gestione sono vincolati all' interesse dell'impresa. Nessun membro del Consiglio di Gestione può perseguire interessi personali nelle sue decisioni o utilizzare le opportunità di affari dell'impresa a proprio vantaggio.

4.3.4 Ogni membro del Consiglio di Gestione dovrà rivelare senza indugio i propri conflitti di interesse al Presidente del Consiglio di Sorveglianza ed informare di ciò gli altri membri del Consiglio di Gestione. Tutte le operazioni tra l'impresa ed i membri del Consiglio di Gestione, così come le operazioni poste in essere con persone a loro vicine o con società con le quali hanno una relazione personale, devono essere conformi alle condizioni normali del settore. Le operazioni di particolare rilievo dovranno essere approvate dal Consiglio di Sorveglianza.

4.3.5 I membri del Consiglio di Gestione dovranno chiedere l'approvazione del Consiglio di Sorveglianza per l'esercizio di attività secondarie, specialmente le cariche in altri Consigli di Sorveglianza al di fuori dell'impresa. I dipendenti con mansioni direttive potranno svolgere attività secondarie solo previo consenso del Consiglio di Gestione.”

⁹ <www.corporate-governance-code.de>

5. Consiglio di Sorveglianza

“5.4.2 Per assicurare lo svolgimento indipendente delle attività di indirizzo e di controllo sul Consiglio di Gestione da parte del Consiglio di Sorveglianza, quest’ultimo non dovrà essere composto da più di due membri che abbiano fatto parte in passato del Consiglio di Gestione. Inoltre, i membri del Consiglio di Sorveglianza non dovranno esercitare funzioni direttive o ricoprire posizioni simili o incarichi di consulenza per conto di importanti concorrenti dell’impresa.

5.4.3 Ciascun membro del Consiglio di Sorveglianza dovrà organizzarsi in modo tale da disporre del tempo necessario per svolgere il proprio incarico in forma adeguata. Ciascun membro del Consiglio di Gestione di una società quotata in borsa non dovrebbe ricoprire più di cinque cariche in Consigli di Sorveglianza di altre società quotate in borsa, non appartenenti al gruppo.”

C) Gran Bretagna: Norme non cogenti

II.2.4 - Rapporto Winter (4.11.2002)

Report of the High Level Group of Company Law experts on a modern regulatory framework for Company Law in Europe

Section 4.1 – Role of non-executive and supervisory directors

b) Independence

“The Commission’s Recommendation should include standards for what is considered to be independent in this respect. It is important that, to qualify as independent, the non-executive or supervisory director, apart from his directorship, has no further relationship, with the company, from which he derives material value. Certain relationships with the company, its executive directors or controlling shareholders may also impair independence. The Recommendation should include a list of relationships which would cause a nonexecutive or supervisory director to be considered not to be independent.

In the view of the Group, such a list should at least include:

-Those who are employed by the company, or have been employed in a period of five years prior to the appointment as nonexecutive or supervisory director;

-Those who receive any fee for consulting or advising or otherwise, from the company or its executive managers;

-Those who receive remuneration from the company which is dependent on the performance of the company (e.g. share options or performance related bonuses, etc.);

-Those who, in their capacity as non-executive or supervisory directors of the company, monitor an executive director who is non-executive or supervisory director in another company in which they are an executive director, and other forms of interlocking directorships;

-Those who are controlling shareholders, acting alone or in concert, or their representatives. Controlling shareholder for the purposes of this rule could be defined,

as a minimum, as a shareholder who, alone or in concert, holds 30% or more of the share capital of the company.

In defining relations which disqualify a non-executive or supervisory director from being considered to be independent, related parties and family relationships should be taken into account.

As a complement to these specific rules on independence of nonexecutive or supervisory directors, the Group believes listed companies should be required to disclose in their annual corporate governance statement which of their non-executive or supervisory directors they consider to be independent and on what grounds. Where they are not independent, the statement should explain what the dependency is. This would enhance the transparency of the actual role and position of non-executive and supervisory directors, and would enforce proper application of the independence rules. When a new director is proposed for appointment, similar disclosure should be made in the notice explaining the proposed resolution. The responsibility for the statement on independence is a collective board responsibility, but the individual director, or proposed director, with respect to whom the statement of independence is made carries a personal responsibility for its accuracy.”

II.2.5 - Rapporto Higgs (January 2003)

Review of the role and effectiveness of non-executive directors

Section 9 - Independence

“9.1 A major contribution of the non-executive director is to bring wider experience and a fresh perspective to the boardroom. Although they need to establish close relationships with the executives and be well-informed, all non-executive directors need to be independent of mind and willing and able to challenge, question and speak up. All non-executive directors, and indeed executive directors, need to be independent in this sense.

9.2 At least a proportion of non-executive directors also need to be independent in a stricter sense. There is natural potential for conflict between the interests of executive management and shareholders in the case of director remuneration, or audit (where decisions on the financial results can have a direct impact on remuneration), or indeed in a range of other instances.

9.3 Although there is a legal duty on all directors to act in the best interests of the company, it has long been recognised that in itself this is insufficient to give full assurance that these potential conflicts will not impair objective board decision-making.

9.4 Requiring a greater degree of independence on boards has been a central theme in the recent US corporate governance reform measures. The Sarbanes-Oxley Act requires all members of the audit committee to be independent. Under the new NASDAQ listing rules and the new NYSE listing rules, a majority of the board must be independent. The Bouton report on corporate governance in France also recommended that half the board should be independent.

9.5 I agree with the conclusions of these reports that a board is strengthened significantly by having a strong group of non-executive directors with no other connection with the company. These individuals bring a dispassionate objectivity that directors with a closer relationship to the company cannot provide. In the light of the need to manage conflict of interests, the increasing role of the board committees, and the positive benefits of independence, I recommend that the Code should provide that at least half of the members of the board, excluding the chairman, should be independent non-executive directors (suggested Code provision A.3.5). I recognise that practical considerations mean that widespread compliance with this recommendation may take

time to achieve.

9.6 The recommendation should not, however, be interpreted as meaning that non-executive directors who have a recent or existing connection of some kind with the company have no place on the board. They may indeed be valuable, but they should be additional to the requisite proportion of independent non-executive directors.”

Definition of independence

9.7 The Code currently provides that the majority of non-executive directors should be independent of management and free from any business or other relationship which could materially interfere with the exercise of their independent judgement, leaving it to boards to identify which of its nonexecutive directors are considered to meet this test.

9.8 This definition gives little guidance to companies as to what the test should entail. Shareholder bodies, in particular, have drawn up their own definitions against which appointments are assessed. There are over a dozen such definitions in the UK, all with different criteria. This proliferation of definitions is, I believe, unhelpful. What is needed is a set of guidelines which can be intelligently and consistently applied.

9.9 I have considered carefully the different definitions which are applied in different jurisdictions and by various bodies in the UK, together with the different approaches provided in response to consultation. I am not convinced by the case, made in some submissions, that independence should be defined in statute.

9.10 On the basis of my work, I recommend that it should be a provision of the Code that all directors have to take decisions objectively in the interests of the company (suggested Code provision A.3.3). That is the existing legal position, but it is valuable to state it clearly as it is a fundamental feature of the unitary board. Requiring some board members to be more obviously free from other connections with the company would thus not be seen as reducing the need for independence of mind from all of them.

9.11 I also recommend including in the Code a definition of independence (suggested Code provision A.3.4), which I hope will replace the current multitude of definitions which many consultation responses regretted. This proposed new definition addresses not just relationships or circumstances that would affect the director’s objectivity, but also those that could appear to do so.

9.12 I very much hope that business and investor bodies will endorse this new definition so that, for the first time, there is a widely accepted definition of director independence.

9.13 When a director is proposed for appointment or re-appointment, the board should state whether they are to be regarded as meeting the test of independence. It is the responsibility of the whole board to produce the statement, and for the individual director to ensure its accuracy.

9.14 The definition makes it clear that receiving additional remuneration beyond the director's fee compromises an individual's independence. In addition, it is important that a non-executive director is not so dependent on the income from their role or shareholding as to prejudice independence of judgement, and I would expect boards to take this into account in determining independence.

Independence

A non-executive director is considered independent when the board determines that the director is independent in character and judgement and there are no relationships or circumstances which could affect, or appear to affect, the director's judgement.

Such relationships or circumstances would include where the director:

- is a former employee of the company or group until five years after employment (or any other material connection) has ended;*
- has, or has had within the last three years, a material business relationship with the company either directly, or as a partner, shareholder, director or senior employee of a body that has such a relationship with the company;*
- has received or receives additional remuneration from the company apart from a director's fee, participates in the company's share option or a performance-related pay scheme, or is a member of the company's pension scheme;*
- has close family ties with any of the company's advisers, directors or senior employees;*
- holds cross-directorships or has significant links with other directors through*

involvement in other companies or bodies;

- *represents a significant shareholder; or*
- *has served on the board for more than ten years.*

The board should identify in its annual report the non-executive directors it determines to be independent. The board should state its reasons if a director is considered to be independent notwithstanding the existence of relationships or circumstances which may appear relevant to its determination. (Suggested Code provision A.3.4).

II.2.6 - Rapporto Tyson (June 2003)

The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-Executive Directors: a report commissioned by the Department of Trade & Industry following the publication of the Higgs Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors in January 2003

II. The Personal Attributes of Effective Non-Executive Directors

“Non-executive directors have four broad responsibilities: to provide advice and direction to a company’s management in the development and evaluation of its strategy; to monitor the company’s management in strategy implementation and performance; to monitor the company’s legal and ethical performance; and to monitor the veracity and adequacy of the financial and other company information provided to investors and other stakeholders. As part of their monitoring responsibilities over company management, NED directors are responsible for appointing, evaluating and where necessary removing senior management, and for succession planning for top management positions.

Clearly, effective NEDs need experience relevant to carrying out these broad responsibilities. Whether through prior experience or through training provided by the company or outside educational institutions, they also need adequate knowledge of the particular company on whose board they sit. But relevant experience and company-specific knowledge are not enough to make an effective NED. According to the evidence collected by the Higgs Review and confirmed in the corporate governance literature, effective NEDs need four personal attributes to carry out the responsibilities of their role:

- integrity and high ethical standards*
- sound judgement*
- the ability and willingness to challenge and probe, and*
- strong interpersonal skills (Higgs, 6.12)*

There is no doubt that integrity and high ethical standards are essential for effective

NEDs. But other qualities are required as well. NEDs must exercise sound judgement based on knowledge about the company and the environment in which it functions. They must be able to recognise problematic company actions or a flawed decision-making process. They must be able to identify issues of risk and judge how and when to raise them. NEDs must be able and willing to challenge and probe the information presented to them by company management. According to a recent survey by global recruitment firm Korn/Ferry International, companies cite the willingness to confront management and raise difficult issues as one of the most important characteristics of an effective NED.

Strong interpersonal skills are essential. Without such skills, an individual NED will not be able to participate fully on a board of highly talented individuals or to question the recommendations of powerful executives. NEDs must have “sufficient strength of character to seek and obtain full and satisfactory answers within the collegiate environment of the board”. (Higgs, 6.15)

In an analytical report prepared for the Higgs Review, Professors McNulty, Roberts and Stiles conclude that effective NEDs also need high levels of engagement and independence: “Effectiveness requires high levels of engagement ... It is not sufficient just to turn up at board meetings. Instead individuals need to build their knowledge of the business through all sorts of informal contact with executives, as well as their work on board sub-committees. Only with this sort of engagement and understanding of a company can individuals make a credible contribution to board discussions.” (McNulty, Roberts, Stiles, 2003)

Finally, NEDs need “independence of mind” that allows them to test and challenge executive thinking on the basis of their experiences elsewhere. In the words of the Higgs Review: “A major contribution of the non-executive director is to bring wider experience and a fresh perspective to the boardroom. Although they need to establish close relationships with the executives and be well-informed, all non-executive directors need to be independent of mind and willing and able to challenge, question, and speak up.” (Higgs, 9.1)

In addition, some NEDs must not only be independent thinkers, they must be independent in the stricter sense that there are no relationships or circumstances surrounding their involvement with the company that could affect or appear to affect their decisions as board members. (The Higgs Review proposed a definition of strict independence as a new provision to the Combined Code.)

In summary, the model NED must have relevant experience and adequate company knowledge. He or she must also be honest, ethical, challenging, able to express his or her views candidly and convincingly, engaged, and independent of mind. Aviva Chairman, Pehr Gyllenhammar, suggests useful guidelines for the selection of NEDs with the phrase “no crooks, no cronies, no cowards”.

II.2.7 - Combined Code on Corporate Governance UK (July 2003)¹⁰

derived by the Committee on Corporate Governance from the Committee's Final Report and from the Cadbury and Greenbury Reports

A.2 Chairman and chief executive

Main Principle

“There should be a clear division of responsibilities at the head of the company between the running of the board and the executive responsibility for the running of the company's business. No one individual should have unfettered powers of decision.”

A.2.1

“The roles of chairman and chief executive should not be exercised by the same individual. The division of responsibilities between the chairman and chief executive should be clearly established, set out in writing and agreed by the board.”

A.2.2

“The chairman should on appointment meet the independence criteria set out in A.3.1 below. A chief executive should not go on to be chairman of the same company. If exceptionally a board decides that a chief executive should become chairman, the board should consult major shareholders in advance and should set out its reasons to shareholders at the time of the appointment and in the next annual report.”

A.3 Board balance and independence

Main Principle

“The board should include a balance of executive and non-executive directors (and in particular independent non-executive directors) such that no individual or small group of individuals can dominate the board's decision taking.”

Supporting Principles

“The board should not be so large as to be unwieldy. The board should be of sufficient size that the balance of skills and experience is appropriate for the requirements of the business and that changes to the board's composition can be managed without undue

¹⁰ <www.ecgn.org>

disruption. To ensure that power and information are not concentrated in one or two individuals, there should be a strong presence on the board of both executive and non-executive directors. The value of ensuring that committee membership is refreshed and that undue reliance is not placed on particular individuals should be taken into account in deciding chairmanship and membership of committees. No one other than the committee chairman and members is entitled to be present at a meeting of the nomination, audit or remuneration committee, but others may attend at the invitation of the committee. Compliance or otherwise with this provision need only be reported for the year in which the appointment is made.”

A.3.1

“The board should identify in the annual report each non-executive director it considers to be independent. The board should determine whether the director is independent in character and judgement and whether there are relationships or circumstances which are likely to affect, or could appear to affect, the director’s judgement. The board should state its reasons if it determines that a director is independent notwithstanding the existence of relationships or circumstances which may appear relevant to its determination, including if the director:

- has been an employee of the company or group within the last five years;*
- has, or has had within the last three years, a material business relationship with the company either directly, or as a partner, shareholder, director or senior employee of a body that has such a relationship with the company;*
- has received or receives additional remuneration from the company apart from a director’s fee, participates in the company’s share option or a performance-related pay scheme, or is a member of the company’s pension scheme;*
- has close family ties with any of the company’s advisers, directors or senior employees;*
- holds cross-directorships or has significant links with other directors through involvement in other companies or bodies;*
- represents a significant shareholder; or*
- has served on the board for more than nine years from the date of their first election.”*

A.3.2

“Except for smaller companies, at least half the board, excluding the chairman, should comprise non-executive directors determined by the board to be independent. A smaller company should have at least two independent non-executive directors.”

A.3.3

“The board should appoint one of the independent non-executive directors to be the senior independent director. The senior independent director should be available to shareholders if they have concerns which contact through the normal channels of chairman, chief executive or finance director has failed to resolve or for which such contact is inappropriate.”

D) Spagna: Norme non cogenti

II.2.8 – Comision Especial para el Estudio de un Codigo Etico de los Consejos de Administracion de las Sociedades – Olivencia Report (February 1998)¹¹

[T]he name [independent director] applies to [B]oard members should be self-governed and Not covered. Non-executive directors should be independent, those directors who are neither linked to the management team nor to the core of shareholder groups that control and exert a great influence upon management. (Report, 2.1)

[T]he first thing to be checked [regarding nominees to the Board of Directors] is the candidate's independence with respect to the management team, examining whether he/she has any significant bond – whether it be a family, professional, business or any other connection – with anyone in management positions. (Report, 5.2)

¹¹ <www.ecgn.org>

E) Grecia: Norme non cogenti

II.2.9 – Mertzanis Report – Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendations for its competitive transformation (October 1999)¹²

“Certain non-executive members of the Board should be independent from executive members and the majority shareholders in the corporation, and have no business relation with the corporation”. (Recommendation 6.2)

“Director independence requires that:

- s/he is not a member of executive management or of a Board of Directors of a corporation directly or indirectly connected with the corporation....*
- s/he is not related to other executive members of the Board.*
- s/he is not simultaneously a member of the group forming the majority of shareholders of the corporation [nor] involved in any transactions with the group.*
- s/he has no other relationship with the corporation which, by its nature, may affect his/her independent judgement”. (Recommendation 6.3)*

See Recommendation 5.12: “All members of the the interest of the generality of shareholders. Board of Directors should exercise their duties Accordingly, even when operational choices in an independent manner.”

See also Recommendation 6.1: “Non-executive members of the Board should form independent judgements especially with respect to the corpo ration’s strategy, performance, asset management and the appointment of management”.

¹² <www.ecgn.org>

***II.2.10 – Federation of Greek Industries – Principles of Corporate Governance
(August 2001)***

“Independent non-executive members are those that do not have a family link up to the second degree with the shareholder controlling the majority of the company’s capital or do not own shares of more than five percent in the company or any of its subsidiaries, and are not executive managers of a subsidiary”. (§2.3)

See § 4.2: *“The internal controller is hierarchically integrated in the management of the company but remains independent in the exercise of his duties”.*

See § 4.3: *“The internal controller is appointed by the company’s board of directors. A member of the board, an active director with other duties in the company, or a person linked to these persons through a direct or indirect family relationship of up to the second degree may not be appointed internal controller”.*

F) Belgio: Norme non cogenti

***II.2.11 – Federation of Belgian Companies (VBO/FEB)
Corporate Governance – Recommendations (January 1998)¹³***

“[D]irectors ... independent of the dominant shareholders and also of the management ... are called independent directors”. (2.2)

See 1.2: “The division of responsibilities between the Board of Directors and the Executive Directors must be clearly defined.... This is because it is necessary to ensure that no one can exercise discretionary powers without control”.

See also 1.3: “The Board of Directors must include non-executive directors, i.e., directors who do not exercise any leading role in the company”.

See also 2.1: “The non-executive directors must be able to make an independent judgement on the company’s strategy, performance and resources”.

See also Note to 2.2: “It is desirable that nonexecutive directors should not take part in plans in relation to the granting of share options and should not receive pensions by virtue of their mandate. The reason for this is to ensure their independence”.

¹³ <www.vbo-feb.be>

II.2.12 – Dual Code of the Brussels Stock Exchange (“BXS”) and the Belgian Banking and Finance Commission (“CBF”) (December 1998)¹⁴

“Non-executive directors are directors who do not perform a management function within the company or its subsidiaries”. (Part I: B.1.4)

“[A] director may be considered independent if:

- he/she is not a member of the executive management or of the board of associated companies (subsidiaries etc.) ... ;*
- he/she has no family ties with any of the executive directors which might interfere with the exercise of his/her independent judgement;*
- he/she is not a member of the executive management or board of directors of one of the dominant shareholders and has ... no business, financial or other relationship with the latter;*
- he/she is not a supplier of goods or services of a nature which might interfere with the exercise of his/her independent judgement, nor is he/she a member of the firm of which the company’s adviser or consultant is part;*
- he/she has no other relationship with the company which ... might interfere with the exercise of his/her judgement....”* (Part I: B.2.2)

See Part I: B.1.9: *“[A]ll directors, including those related to the dominant shareholders, are to exercise their duty in an independent manner, in the sole interest of the company”.*

See also Part I: B.2.2: *“It is for the board to decide whether an independent director satisfies the definition of independence”.*

¹⁴ <www.cbf.be/pe/pec/en_ec01.htm>

**II.2.13 – FDA (La Fondation des Administrateurs) -
The Director's Charter (La Charte de l'administrateur) (January 2000)¹⁵**

“The Director undertakes to maintain, in all circumstances, his or her independence of analysis, of decision, and of action; and to reject any pressure, direct or indirect, which could be exercised upon him or her.... “

“The Director undertakes not to seek or accept ... any unreasonable advantages that could be considered as compromising his or her independence”.

“In the event that the Director finds that a decision of the Board may harm the company, the Director undertakes to clearly express his or her opposition and to employ all methods to convince the Board of the pertinence of the Director's position”.
(p. 3)

See p. 2:

“The company director, in the exercise of his functions, undertakes to:

- 1. Act independently in all circumstances.*
- 2. Actively protect the company's interests. (...)*
- 7. Avoid any conflict between his or her direct personal interests and those of the company.*
- 8. Avoid any improper use of information or insider trading.)”.*

See also p. 5: *“The Director undertakes to verify that the company's decisions are taken solely in its interests ... that the company's decisions do not favour one party or class of shareholders to the detriment of another”.*

“The Director undertakes to see to it that the interests of the company and the entirety of its shareholders prevail, in all circumstances, over his or her direct or indirect

¹⁵ <www.ecgi.org>

personal interests”(p. 6).

G) Olanda: Norme non cogenti

***II.2.14 – SCGOP (Foundation for corporate governance research for pension funds)
– Corporate Governance Handbook of the SCGOP (August 2001)¹⁶***

“Under the Dutch system, supervisory board directors are expected to be independent. That means that they must not be allied to any particular shareholder, to the management board or to other interested parties”. (Handbook, p. 9).

¹⁶ <www.scgop.nl/downloads/Handbook_scgop.pdf>

H) Danimarca: Norme non cogenti

II.2.15 – The Nørby Report - Recommendations for Good Corporate Governance in Denmark (December 6, 2001)¹⁷

“It is ... essential that the directors always act independently of special interests”. (V)

“It is important that the board is composed in such a way that its directors can act independently of special interests.... In this context, an independent director elected by the general meeting cannot:

- be an employee in the company or be someone who has been employed in the company in the past five years.*
- have been a member of the management of the company.*
- be a professional consultant to the company or be employed by, or have a financial interest in, a company which is a professional consultant to the company.*
- have some other essential strategic interest*

We cannot recommend that managers of a company are also directors of the company. This also applies to situations in which major shareholders are managers of a company as well as directors at the same time. In companies with one major shareholder, the board should pay special attention to the safeguarding of the other shareholders' interests on equal terms with the major shareholder's interests at all times”. (V.4)

¹⁷ <www.corporategovernance.dk>

I) Finlanda: Norme non cogenti

***II.2.16 – Ministry of Trade and Industry Guidelines
Guidelines for Handling Corporate Governance Issues in State-Owned
Companies and Associated Companies (November 7, 2000)¹⁸***

“[E]xternal” members ... of the Board of Directors ... do not belong to the hired top management of the company. [They ensure] the independence of the decision-making by the Board of Directors”.

“• In smaller companies, this can be arranged by handling certain issues without the presence of the members of the Board of Directors that belong to the hired top management of the company....

• The larger the company is, the more important is the role of the external members of the Board of Directors. Thus, the forming of working groups (“committees”) from the external members should be discussed, at least by the Boards of Directors of listed companies.”

¹⁸ <www.vn.fi/ktm/eng/newsktm_etu.htm>

L) Unione Europea: Norme non cogenti

***II.2.17 - European Association of Securities Dealers (EASD)
Corporate Governance Principles and Recommendations (May 2000)¹⁹***

“EASD – the European Association of Securities Dealers – was conceived as a non-profit institution in 1994. It associates financial intermediaries with lawyers, accountants, investor relations specialists and other professionals intent on promoting pan-European equity market efficiency that facilitates the access of entrepreneurs to public funding. In this perspective, EASD has stood behind the creation of EASDAQ, the pan-European electronic stock market for fast-growing, internationally-oriented companies, which started operations in November 1996.”

VI - Board and board committee composition should be balanced and their nomination and remuneration policies transparent.

1 - Balance

- a) No person or group of persons should be in a position to exercise unfettered powers.*
- b) There should be a sufficient number of board members of character and skill who are independent of management, influential shareholders and other conflicting interests, such as staff, the state or suppliers of goods and services to the company and its group.*

2 - Nomination

- a) The nomination process and criteria for board and board committee members should be disclosed, in particular with respect to independent board members.*
- b) Once elected, board members should be properly inducted in the company's affairs.*

¹⁹ <www.easd.com/recommendations>

c) Board members should stand for individual re-election on a regular basis.

d) If a board member leaves the board on the grounds of policy disagreements, an opportunity should be provided for a fair account to be given to shareholders, subject to commercial sensitivity considerations.

3 - Board remuneration

a) Board remuneration should be sufficient to attract and retain members of the quality needed for the successful accomplishment of their tasks.

b) Non-executive board members' remuneration should be determined according to principles and policies of the board and its relevant committee, which should be disclosed.

c) Material elements of non-executive board members' remuneration including their participation in pension arrangements, stock-option plans or incentive schemes of whatever nature should be meaningfully disclosed at least in the aggregate.

d) It is not improper for independent board members to own some shares of the company but they should not participate in stock option or pension plans. Nevertheless stock options may be acceptable in early stage companies before they are listed.

4 - Committee Composition

a) There should be a majority of independent board members on all board committees where there is a potential for conflicts of interest.

b) The chairman should be a non-executive board member for all committees; in addition, for the audit and the remuneration committee he or she should be independent.

5 - Working of Committees

a) *Terms of reference should be drawn up for each committee laying down its authority and its duties.*

b) *For the functioning of committees, the same guidelines as for the board as a whole should apply with the exception of composition.*

VII - Management should have sufficient latitude to propose and implement corporate strategy. Its incentives should, as far as possible, be aligned with those of the company and its shareholders as a whole.

1 - It is the function of management to run the business of the company in accordance with the strategies, policies and criteria defined.

2 - Management is accountable to the board, the company and its shareholders as a whole. It reports to them on a regular basis.

3 - Within their obligation to pursue the common corporate interest and their duty of loyalty and fair dealing, management should have a sufficient degree of autonomy within limits set by law and regulations, statute/by-laws, contracts, and where applicable delegation of power and decisions as defined by the board.

4 - Delegation

a) *The board should determine the powers delegated and the decision making process, subject to legal and statutory constraints.*

b) *Clear procedures should exist for:*

i) *dependent decision making (decisions subject to ratification, prior notification, or prior approval);*

ii) *the reporting of decisions made by management independently.*

5 - Appointment and remuneration

a) *Appointment and remuneration of executives should be determined in accordance with the principles and policies defined by the board and its relevant committee, which*

should strive to align executives' interest with those of the company and its shareholders as a whole.

b) The elements of the remuneration and shareholdings of the top executives should be meaningfully disclosed at least in the aggregate, together with the material elements of their participation in stock options, pension plans or other similar schemes, as well as severance provisions or payments if in the opinion of the board these exceed customary norms.

6 - Evaluation and Review

Evaluation and review procedures of management performance should be established and their existence disclosed.

II.2.18 – The European Shareholders Group (“Euroshareholders”) – Euroshareholders Corporate Governance Guidelines (February 2000)²⁰

Euroshareholders is an investor association (members from eight EU Member States: Belgium, Denmark, France, Germany, the Netherlands, Spain, Sweden and the United Kingdom)

Not covered directly, but see Commentary on Recommendation 9: *“In the “two-tier” system, the [management and supervisory] functions are divided into two bodies. In order to be able to effectively fulfill the respective responsibilities, members of a one-tier board should nevertheless have a significant degree of independence between the executive members and the non-executive members”.*

See also Commentary on Recommendations 10(a) and 10(b):

“Non-executive members of the board, as well as – in a two-tier structure – members of the supervisory board, are concerned with the supervision of management policy and the general state of affairs in the company. Their main tasks are (in order of importance):

- *to control and supervise the executive board members;*
- *to ensure the good quality of the executive board;*
- *to advise the executive board.)”*

²⁰ <www.dcgndk.dk/publications/2000>

II.2.19 - Raccomandazione della Commissione Europea sul rafforzamento del ruolo degli amministratori non esecutivi e degli amministratori indipendenti nelle società quotate (approvate 6.10.2004)

La Sezione I - “Definizioni” (art. 1) definisce l’*“amministratore esecutivo”* come *“l’amministratore che è incaricato della gestione giornaliera della società”*, distinguendolo dall’*“amministratore non esecutivo”*, ossia *“l’amministratore diverso dall’amministratore esecutivo”*, e dunque *“non incaricato della gestione giornaliera”*.

Article 4 - Number of independent directors

“A number of independent non-executive or supervisory directors should be elected to the (supervisory) board of companies sufficient to ensure that any material conflict of interest involving directors will be properly dealt with.”

Article 13 - Independence

“1. A director is considered to be independent when he is free from any business, family or other relationship - with the company, its controlling shareholder or the management of either – that creates a conflict of interest such as to jeopardise exercise of his judgement.

2. The ultimate determination of what constitutes independence is fundamentally an issue for the (supervisory) board itself to determine. The (supervisory) board may indeed consider that, although a particular director meets all of the criteria retained at national level for assessment of independence of directors, he cannot be held to be independent owing to the specific circumstances of the person or the company, and the converse also applies.”

ANNEX

“The following comments provide additional guidance for the interpretation of the principles set out in the Recommendation.

1. PROFILE OF NON-EXECUTIVE OR SUPERVISORY DIRECTORS

1.2. Independence

“1. It is not possible to list comprehensively all threats to directors’ independence; the relationships or circumstances which may appear relevant to its determination may vary to a certain extent across Member States and companies, and best practices in this respect may evolve over time. However, a number of situations are frequently recognised as relevant in helping the (supervisory) board to determine whether a non-executive or supervisory director may be regarded as independent, even though it is widely understood that assessment of the independence of any particular director should be based on the substance rather than the form. In this context, a number of criteria - to be used by the (supervisory) board - should be adopted at national level.

Such criteria, which should be tailored to the national context, should be based on due consideration of at least the following situations:

- Not to be an executive or managing director of the company or an associated company, and not having been in such a position for the previous five years;*
- Not to be an employee of the company or an associated company, and not having been in such a position for the previous three years, except when the nonexecutive or supervisory director does not belong to senior management and has been elected to the (supervisory) board in the context of a system of workers’ representation recognised by law and providing for adequate protection against abusive dismissal and other forms of unfair treatment;*
- Not to receive, or have received, significant additional remuneration from the company or an associated company apart from a fee received as non-executive or supervisory director. Such additional remuneration covers in particular any participation in a share option or any other performance-related pay scheme; it does not cover the receipt of fixed amounts of compensation under a retirement plan (including deferred compensation) for prior service with the company (provided that such compensation is not contingent in any way on continued service);*
- Not to be or to represent in any way the controlling shareholder(s) (control being determined by the proportion of shares held by natural persons or legal entities which cooperate under an express or tacit, oral or written, agreement);*
- Not to have, or have had within the last year, a significant business relationship with the company or an associated company, either directly or as a partner, shareholder, director or senior employee of a body having such a relationship.*

Business relationships include the situation of a significant supplier of goods or services (including financial, legal, advisory or consulting services), of a significant customer, and of organisations that receive significant contributions from the company or its group;

- Not to be, or have been within the last three years, partner or employee of the present or former external auditor of the company or an associated company;*
- Not to be executive or managing director in another company in which an executive or managing director of the company is non-executive or supervisory director, and not to have other significant links with executive directors of the company through involvement in other companies or bodies;*
- Not to have served on the (supervisory) board as a non-executive or supervisory director for more than three terms;*
- Not to be a close family member of an executive or managing director, or of persons in the situations referred to above”.*

Nell’ambito del dibattito attualmente in corso riteniamo importante segnalare la risposta che EALIC (l’Associazione Europea delle Società Quotate, di cui anche Assonime è parte) ha fornito in merito alla suddetta Proposta di Raccomandazione. EALIC ha, infatti, assunto un atteggiamento altamente critico, richiedendo l’eliminazione dell’allegato il quale fissa, in maniera molto dettagliata, alcuni criteri per valutare l’indipendenza dell’amministratore.

II.3 – Definizioni in ambito internazionale

A) USA: Norme cogenti

II.3.1 - Sarbanes-Oxley Act (2002)

- (e) Board Membership
- (3) Full-time independent service

“Each member of the Board shall serve on a full-time basis, and may not, concurrent with service on the Board, be employed by any other person or engage in any other professional or business activity. No member of the Board may share in any of the profits of, or receive payments from, a public accounting firm (or any other person, as determined by rule of the Commission), other than fixed continuing payments, subject to such conditions as the Commission may impose, under standard arrangements for the retirement of members of public accounting firms.”

B) USA: Norme non cogenti

II.3.2 - NYSE Listed Company Manual (4.11.2003)

Una completa definizione di “*amministratore indipendente*” è ravvisabile nel Regolamento della Borsa di New York (NYSE Listed Company Manual), il quale prevede per le società quotate una maggioranza di “*amministratori indipendenti*”: fanno eccezione le “*società controllate*” (ossia, “*le società nelle quali più del 50% dei voti è detenuto da un individuo, un gruppo o un'altra società*”).

303A.00 Corporate Governance Standards. Equity Listings:

“Section 303A applies in full to all companies listing common equity securities, with the following exceptions: Controlled companies – A company of which more than 50% of the voting power is held by an individual, a group or another company need not to comply with the requirements of Sections 303A.01, 303A.04 or 303A.05.”

In particolare, ai sensi della sezione 303A.00 Corporate Governance Standards:

303A.01 Independent Directors

“Listed companies must have a majority of independent directors.”

Commentary: Effective boards of directors exercise independent judgment in carrying out their responsibilities. Requiring a majority of independent directors will increase the quality of board oversight and lessen the possibility of damaging conflicts of interest.

303A.02 Independence Tests

“In order to tighten the definition of "independent director" for purposes of these standards:

(a) No director qualifies as "independent" unless the board of directors affirmatively determines that the director has no material relationship with the listed company (either directly or as a partner, shareholder or officer of an organization that has a relationship with the company). Companies must disclose these determinations.

Commentary: It is not possible to anticipate, or explicitly to provide for, all circumstances that might signal potential conflicts of interest, or that might bear on the

materiality of a director's relationship to a listed company (references to "company" would include any parent or subsidiary in a consolidated group with the company). Accordingly, it is best that boards making "independence" determinations broadly consider all relevant facts and circumstances. In particular, when assessing the materiality of a director's relationship with the company, the board should consider the issue not merely from the standpoint of the director, but also from that of persons or organizations with which the director has an affiliation. Material relationships can include commercial, industrial, banking, consulting, legal, accounting, charitable and familial relationships, among others. However, as the concern is independence from management, the Exchange does not view ownership of even a significant amount of stock, by itself, as a bar to an independence finding.

(b) In addition:

(i) A director who is an employee, or whose immediate family member is an executive officer, of the company is not independent until three years after the end of such employment relationship.

Commentary: Employment as an interim Chairman or CEO shall not disqualify a director from being considered independent following that employment.

(ii) A director who receives, or whose immediate family member receives, more than \$100,000 per year in direct compensation from the listed company, other than director and committee fees and pension or other forms of deferred compensation for prior service (provided such compensation is not contingent in any way on continued service), is not independent until three years after he or she ceases to receive more than \$100,000 per year in such compensation.

Commentary: Compensation received by a director for former service as an interim Chairman or CEO need not be considered in determining independence under this test. Compensation received by an immediate family member for service as a non-executive employee of the listed company need not be considered in determining independence under this test.

(iii) A director who is affiliated with or employed by, or whose immediate family member is affiliated with or employed in a professional capacity by, a present or former internal or external auditor of the company is not "independent" until three years after the end of the affiliation or the employment or auditing relationship.

(iv) A director who is employed, or whose immediate family member is employed, as an executive officer of another company where any of the listed company's present executives serve on that company's compensation committee is not "independent" until three years after the end of such service or the employment relationship.

(v) A director who is an executive officer or an employee, or whose immediate family member is an executive officer, of a company that makes payments to, or receives payments from, the listed company for property or services in an amount which, in any single fiscal year, exceeds the greater of \$1 million, or 2% of such other company's consolidated gross revenues, is not "independent" until three years after falling below such threshold."

Commentary: In applying the test in Section 303A.02(b)(v), both the payments and the consolidated gross revenues to be measured shall be those reported in the last completed fiscal year. The look-back provision for this test applies solely to the financial relationship between the listed company and the director or immediate family member's current employer; a listed company need not consider former employment of the director or immediate family member.

Charitable organizations shall not be considered "companies" for purposes of Section 303A.02(b)(v), provided however that a listed company shall disclose in its annual proxy statement, or if the listed company does not file an annual proxy statement, in the company's annual report on Form 10-K filed with the SEC, any charitable contributions made by the listed company to any charitable organization in which a director serves as an executive officer if, within the preceding three years, contributions in any single fiscal year exceeded the greater of \$1 million, or 2% of such charitable organization's consolidated gross revenues. Listed company boards are reminded of their obligations to consider the materiality of any such relationship in accordance with Section 303A.02(a) above.

"Transition Rule". Each of the above standards contains a three-year "look-back" provision. In order to facilitate a smooth transition to the new independence standards, the Exchange will phase in the "look-back" provisions by applying only a one-year look-back for the first year after adoption of these new standards. The three-year look-backs provided for in Section 303A.02(b) will begin to apply only from and after November 4, 2004.

As an example, until November 3, 2004, a company need look back only one year when testing compensation under Section 303A.02(b)(ii). Beginning November 4, 2004, however, the company would need to look back the full three years provided in Section 303A.02(b)(ii).

General Commentary to Section 303A.02(b): An "immediate family member" includes a person's spouse, parents, children, siblings, mothers and fathers-in-law, sons and daughters-in-law, brothers and sisters-in-law, and anyone (other than domestic employees) who shares such person's home. When applying the look-back provisions in Section 303A.02(b), listed companies need not consider individuals who are no longer immediate family members as a result of legal separation or divorce, or those who have died or become incapacitated. In addition, references to the "company" would include any parent or subsidiary in a consolidated group with the company.

II.3.3 - NYSE Listed Company Manual – proposte di modifica 3.8.2004

Di seguito rappresentiamo le proposte del 3.8.2004 di modifiche alla Sezione 303 A.

The NYSE initially requested expedited SEC approval, but subsequently amended the filing on August 30, 2004 to delete that request. Please note that the amendments will not be effective until after a public comment period and approval by the SEC.

References to Form 10-K

“There are provisions in this Section 303A that call for disclosure in a listed company’s Form 10-K under certain circumstances. If a listed company subject to such a provision is not a company required to file a Form 10-K, then the provision shall be interpreted to mean the annual periodic disclosure form that the listed company does file with the SEC. For example, for a closed-end fund, the appropriate form would be the annual Form N-CSR. If a listed company is not required to file either an annual proxy statement or an annual periodic report with the SEC, the disclosure shall be made in the annual report required under Section 203.01 of the NYSE Listed Company Manual.

1. Listed companies must have a majority of independent directors.

Commentary: Effective boards of directors exercise independent judgment in carrying out their responsibilities. Requiring a majority of independent directors will increase the quality of board oversight and lessen the possibility of damaging conflicts of interest.

2. In order to tighten the definition of “independent director” for purposes of these standards:

(a) No director qualifies as “independent” unless the board of directors affirmatively determines that the director has no material relationship with the listed company (either directly or as a partner, shareholder or officer of an organization that has a relationship with the company). Companies must identify which directors are independent and disclose the basis for that[ese] determination[s].

Commentary: It is not possible to anticipate, or explicitly to provide for, all circumstances that might signal potential conflicts of interest, or that might bear on the materiality of a director’s relationship to a listed company [(references to “company” would include any parent or subsidiary in a consolidated group with the company)]. Accordingly, it is best that boards making “independence” determinations broadly consider all relevant facts and circumstances. In particular, when assessing the

materiality of a director's relationship with the listed company, the board should consider the issue not merely from the standpoint of the director, but also from that of persons or organizations with which the director has an affiliation. Material relationships can include commercial, industrial, banking, consulting, legal, accounting, charitable and familial relationships, among others. However, as the concern is independence from management, the Exchange does not view ownership of even a significant amount of stock, by itself, as a bar to an independence finding.

The identity of the independent directors and [T]the basis for a board determination that a relationship is not material must be disclosed in the listed company's annual proxy statement or, if the company does not file an annual proxy statement, in the company's annual report on Form 10-K filed with the SEC. In this regard, a board may adopt and disclose categorical standards to assist it in making determinations of independence and may make a general disclosure if a director meets these standards. Any determination of independence for a director who does not meet these standards must be specifically explained. A company must disclose any standard it adopts. It may then make the general statement that the independent directors meet the standards set by the board without detailing particular aspects of the immaterial relationships between individual directors and the company. In the event that a director with a business or other relationship that does not fit within the disclosed standards is determined to be independent, a board must disclose the basis for its determination in the manner described above. This approach provides investors with an adequate means of assessing the quality of a board's independence and its independence determinations while avoiding excessive disclosure of immaterial relationships.

(b) In addition, a director is not independent if:

(i) The [A] director [who] is, or has been within the last three years, an employee of the listed company, or [whose] an immediate family member is, or has been within the last three years, an executive officer,² of the listed company [is not independent until three years after the end of such employment relationship].

Commentary: Employment as an interim Chairman or CEO or other executive officer shall not disqualify a director from being considered independent following that employment.

(ii) The [A] director [who] has receive[s]d, or [whose] has an immediate family member who has receive[s]d, during any twelve-month period within the last three years, more than \$100,000 [per year] in direct compensation from the listed company, other than director and committee fees and pension or other forms of deferred compensation for prior service (provided such compensation is not contingent in any

way on continued service)[, is not independent until three years after he or she ceases to receive more than \$100,000 per year in such compensation].

Commentary: Compensation received by a director for former service as an interim Chairman or CEO or other executive officer need not be considered in determining independence under this test. Compensation received by an immediate family member for service as an [non-executive] employee of the listed company (other than an executive officer) need not be considered in determining independence under this test.

(iii) (A) The [A] director [who is affiliated with or employed by,] or an [whose] immediate family member is a current partner of a firm that is the company's internal or external auditor; (B) the director is a current employee of such a firm; (C) the director has an immediate family member who is a current employee of such a firm and who participates in the firm's audit, assurance or tax compliance (but not tax planning) practice; or (D) the director or an immediate family member was within the last three years (but is no longer) [affiliated with or employed in a professional capacity by,] a partner or employee of such a firm and personally worked on the listed company's audit within that time [company's a present or former internal or external auditor of the company is not "independent" until three years after the end of the affiliation or the employment or auditing relationship].

Commentary: For purposes of this Section 303A.02(b)(iii) only, the term "immediate family member" shall mean a spouse, minor child or stepchild, or an adult child or stepchild sharing a home with the director.

(iv) The [A] director or an immediate family member [who] is, or has been within the last three years, employed[, or whose immediate family member is employed,] as an executive officer of another company where any of the listed company's present executive officers at the same time serves or served on that company's compensation committee [is not "independent" until three years after the end of such service or the employment relationship].

(v) The [A] director [who] is a[n] current [executive officer or an] employee, or [whose] an immediate family member is a[n] current executive officer, of a company that [makes] has made payments to, or receive[s]d payments from, the listed company for property or services in an amount which, in any [single] of the last three fiscal years, exceeds the greater of \$1 million, or 2% of such other company's consolidated gross revenues[, is not "independent" until three years after falling below such threshold].

Commentary: In applying the test in Section 303A.02(b)(v), both the payments and the consolidated gross revenues to be measured shall be those reported in the last completed

fiscal year of such other company. The look-back provision for this test applies solely to the financial relationship between the listed company and the director or immediate family member's current employer; a listed company need not consider former employment of the director or immediate family member.

[Charitable] Contributions to tax exempt organizations shall not be considered "[companies] payments" for purposes of Section 303A.02(b)(v), provided however that a listed company shall disclose in its annual proxy statement, or if the listed company does not file an annual proxy statement, in the company's annual report on Form 10-K filed with the SEC, any [charitable] such contributions made by the listed company to any [charitable] tax exempt organization in which any independent [a] director serves as an executive officer if, within the preceding three years, contributions in any single fiscal year from the listed company to the organization exceeded the greater of \$1 million, or 2% of such [charitable] tax exempt organization's consolidated gross revenues. Listed company boards are reminded of their obligations to consider the materiality of any such relationship in accordance with Section 303A.02(a) above.

General Commentary to Section 303A.02(b): Other than with respect to Section 303A.02(b)(iii), a[A]n "immediate family member" includes a person's spouse, parents, children, siblings, mothers and fathers-in-law, sons and daughters-in-law, brothers and sisters-in-law, and anyone (other than domestic employees) who shares such person's home. When applying the look-back provisions in Section 303A.02(b), listed companies need not consider individuals who are no longer immediate family members as a result of legal separation or divorce, or those who have died or become incapacitated.

In addition, references to the "company" would include any parent or subsidiary in a consolidated group with the company.

II.3.4 – OECD Principles of Corporate Governance (January 2004)²¹

The OECD (Organisation for Economic Cooperation & Development) is an intergovernmental organisation.

Principle V.E

“Independence of the board from management has a number of implications for both the composition of the board and for the characteristics of its members. To have non-executive board members may be a necessary but not sufficient criteria for effective independence.

The variety of board structures and practices in different countries will require different approaches to the issue of independent board members. Board independence usually requires that a sufficient number of board members not be employed by the company or its affiliates and not be closely related to the company or its management through significant economic, family or other ties including service on the boards of other companies, such as customers and suppliers for whom the relationship of the company is material. This does not prevent shareholders from being board members. Some national principles of corporate governance have specified quite detailed presumptions for non-independence which are frequently reflected in listing requirements. While establishing necessary conditions, such ‘negative’ criteria defining when an individual is regarded as independent can usefully be complemented by ‘positive’ examples of qualities that will increase the probability of effective independence.”

²¹ <www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>

II.3.5 – ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles (adopted July 9, 1999, in Frankfurt)²²

The International Corporate Governance Network (ICGN), founded in 1995 at the instigation of major institutional investors, represents investors, companies, financial intermediaries, academics and other parties interested in the development of global corporate governance practices.

“4. CORPORATE BOARDS

The board of directors, or supervisory board, as an entity, and each of its members, as an individual, is a fiduciary for all shareholders, and should be accountable to the shareholder body as a whole. Each member should stand for election on a regular basis.

Corporations should disclose upon appointment to the board and thereafter in each annual report or proxy statement information on the identities, core competencies, professional or other backgrounds, factors affecting independence, and overall qualifications of board members and nominees so as to enable investors to weigh the value they add to the company. Information on the appointment procedure should also be disclosed annually.

Boards should include a sufficient number of independent non-executive members with appropriate competencies. Responsibilities should include monitoring and contributing effectively to the strategy and performance of management, staffing key committees of the board, and influencing the conduct of the board as a whole. Accordingly, independent non-executives should comprise no fewer than three members and as much as a substantial majority.

Audit, remuneration and nomination board committees should be composed wholly or predominantly of independent non-executives.”

²² <www.icgn.org>

II.3.6 – ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles (To be revised July 11 2003, at the Annual Conference in Amsterdam)

“CORPORATE BOARDS

Duties of the Board of Directors.

The ICGN agrees with the OECD’s enumeration of board duties and responsibilities.

Directors are Fiduciaries.

The company should acknowledge that the board of directors, or supervisory board, as an entity, and each of its members, as an individual, is a fiduciary of all shareholders, and should be accountable to the shareholder body as a whole.

Objective Judgment.

Every board should exercise objective judgment on corporate affairs independent, in particular, from management or from any group exercising a significant influence over the company. To meet this challenge, each company should take the following steps.

Director Competencies.

The board should ensure that it is made up of directors with the requisite range of skills, knowledge and experience to enable it to discharge its duties and responsibilities.

Independent Board Members.

Each board should include a strong presence of independent non-executive directors with appropriate competencies including key industry sector knowledge and experience. Each board may also include non-executive directors who are not independent but who may nevertheless effectively discharge their responsibilities as directors because of, amongst other things, a relationship with the corporation or past experience with the corporation. The role of the independent director includes staffing key committees of the board and influencing the conduct of the board as a whole.

Information on Board Members.

Corporations should disclose upon nomination or appointment to the board and thereafter in each annual report or proxy statement information on the identities, core competencies, professional or other backgrounds, factors affecting independence, board and committee meeting attendance and overall qualifications of board members and

nominees so as to enable investors to weigh the value they add to the company. Information on the appointment procedure should also be disclosed annually.

Election of Directors.

Each director should stand for election on a regular basis and, in any event, at least once every three years and shareholders should be entitled to exercise their vote in respect of the election of each individual director.

Removal of Directors.

Laws enabling the removal of a director by shareholders holding a majority of votes are common in many jurisdictions and represent a constructive addition to corporate governance systems. Jurisdictions which do not have such laws are encouraged to enact them.

Board Chairs.

The chair of the board should be separate from the CEO and should not participate in executive compensation plans. The corporation should explain the reasons, if this is not the case, and in such event should adopt an appropriate alternative structure to ensure that the board responsibilities can be effectively discharged in all circumstances, for example by appointing a deputy chair who is independent.

Independent Committees.

The key committees of the board, namely the audit, compensation and nominating committees should be composed of non-executive directors, predominantly independent.

Board Evaluation.

Every board of directors should evaluate its performance and the performance of individual directors on a regular basis and should disclose the process for such evaluation.

Non-Executive Director Meetings.

Non-executive directors should meet in the absence of executives of the corporation as often as required and, in any event, at least once per year.

Share Ownership.

Every corporation should have a policy requiring senior managers and directors to own a minimum number of shares in the corporation.”

“AUDIT

Audit Independence.

Annual audits of the financial statements should be required for all corporations. The audit should be carried out by independent, outside auditors who should be proposed and monitored by the audit committee of the board. To limit the risk of possible conflicts of interest, non-audit services and fees paid to auditors for non-audit services should be disclosed. Board audit committee members should be independent.”

“ETHICAL CONDUCT OF BUSINESS

Corporate Social Responsibility.

Corporations should carry on business in an ethical manner and should conduct their activities in an economically, socially and environmentally responsible manner. Corporations should also consider adopting and effectively implementing a code of ethics.

Company Values.

The board is responsible for determining, implementing and maintaining the company’s values.”

II.3.7 – The Business Roundtable, an association of chief executive officers committed to improving public policy. Principles of Corporate Governance (May 2002)

Board Composition and Leadership

• *The board of a publicly owned corporation should have a substantial degree of independence from management. Board independence depends not only on directors' individual relationships – personal, employment or business – but also on the board's overall attitude toward management. Providing objective independent judgment is at the core of the board's oversight function, and the board's composition should reflect this principle.*

• ***Board independence.***

A substantial majority of directors of the board of a publicly owned corporation should be independent of management, both in fact and appearance, as determined by the board,

•• ***Assessing independence.***

An independent director appearance. should be free of any relationship with the corporation or its management that may impair, or appear to impair, the director's ability to make independent judgments. The listing standards of the major securities markets relating to audit committees provide useful guidance in determining whether a particular director is "independent." These standards focus primarily on familial, employment and business relationships. However, boards of directors should also consider whether other kinds of relationships, such as close personal relationships between potential board members and senior management, may affect a director's actual or perceived independence.

•• ***Relationships with not-for-profit organizations.***

Some observers have questioned the independence of directors who have relationships with nonaffiliated not-for-profit organizations that receive support from corporations. The Business Roundtable believes that such relationships and their effect on a director's independence should be assessed by the board or its corporate governance committee on a case-by-case basis, taking into account the size of the corporation's contributions to the not-for-profit organization and the nature of the director's relationship to the organization.

Independence issues are most likely to arise where a director is an employee of the not-for-profit organization and where a substantial portion of the organization's funding comes from the corporation.

By contrast, where a director merely serves on the board of a not-for-profit organization with broad community representation, there may be no meaningful independence issues.

Audit Committee

- *Every publicly owned corporation should have an audit committee comprised solely of independent directors.*
- *Audit committees typically consist of 3 to 5 members. The listing standards of the major securities markets require audit committees and require that an audit committee have at least 3 members and that all members of the audit committee qualify as independent under the applicable listing standards, subject to limited exceptions.*

Corporate Governance Committee

- *Every publicly owned corporation should have a committee that addresses corporate governance issues. A corporate governance committee (often combined with, or referred to as, a nominating committee) is central to the effective functioning of the board. Traditionally, the corporate governance/nominating committee's role was to recommend director nominees to the full board and the corporation's stockholders. Over time, the committee's role has expanded so that, today, it typically provides a leadership role in shaping the corporate governance of a corporation.*
- *A corporate governance committee should be comprised solely of independent directors. While the CEO typically works closely with the corporate governance committee, a committee made up exclusively of independent directors reinforces the idea that the governance processes of the corporation are under the control of the board, as representatives of the stockholders.*
- *A corporate governance committee performs the core function of recommending nominees to the board. The committee also recommends directors for appointment to committees of the board. These responsibilities include establishing criteria for board and committee membership, considering rotation of committee members, reviewing*

candidates' qualifications and any potential conflicts with the corporation's interests, assessing the contributions of current directors in connection with their renomination, and making recommendations to the full board. The committee also should develop a process for considering stockholder suggestions for board nominees. While it is appropriate for the CEO to meet with potential director nominees, the final responsibility for selecting director nominees rests with the board.

- A corporate governance committee should monitor and safeguard the independence of the board. The Business Roundtable believes that an important function of a corporate governance committee, related to its core function of recommending nominees to the board, is to ensure that a substantial majority of the directors on the board are, in both fact and appearance, independent of management.*
- A corporate governance committee should oversee and review the corporation's processes for providing information to the board. A corporate governance committee should assess the reporting channels through which the board receives information, and the quality and timeliness of information received, so that the board obtains appropriately detailed information in a timely fashion.*
- A corporate governance committee should develop and recommend to the board a set of corporate governance principles applicable to the corporation. These principles should be communicated to the corporation's stockholders and should be readily available to prospective investors and other interested persons.*
- A committee comprised of independent directors should oversee the evaluation of the board and management. Specifics concerning the evaluation process are discussed below under "Board and Management Evaluation."*

Board Operations

- The Business Roundtable does not endorse a specific limitation on the number of directorships an individual may hold. However, service on too many boards can interfere with an individual's ability to perform his or her responsibilities. Before accepting an additional board position, a director should consider whether the acceptance of a new directorship will compromise the ability to perform present responsibilities. It also is good practice for directors to notify each board on which they serve before accepting a seat on the board of another business corporation, in order to*

avoid potential conflicts. Similarly, the corporation should establish a process to review senior management service on other boards prior to acceptance.

- *Independent directors should have the opportunity to meet outside the presence of the CEO and any other management directors.*

PARTE TERZA

“CASI”

Casi

- III.1. – Codice di autodisciplina RAS (30.1.2004)
- III.2 – Codice di autodisciplina Unicredit (2004)
- III.3 – Codice di autodisciplina Telecom Media (2004)
- III.4 – Codice di autodisciplina ENEL (2003)
- III.5 – Codice di autodisciplina Mediobanca (2004)
- III.6 - Codice di autodisciplina Davide Campari-Milano S.p.A. (2004)
- III.7 - Codice di autodisciplina Merloni Elettrodomestici S.p.a. (2004)
- III.8 – Codice di autodisciplina NTS Network Systems S.p.A. (2004)
- III.9 – Codice di autodisciplina Hera S.p.A. (2004)
- III.10 – Codice di autodisciplina BENETTON GROUP S.P.A. (2004)
- III.11 – Codice di autodisciplina ASSICURAZIONI GENERALI (2004)
- III.12 – Codice di autodisciplina Banca Intesa S.p.A. (2004)
- III.13 – Codice di autodisciplina IMPREGILO S.P.A. (2004)
- III.14 – Codice di autodisciplina Italcementi S.p.a. (2004)
- III.15 – Codice di autodisciplina PIRELLI & C. REAL ESTATE S.P.A. (2004)
- III.16 - Definizione di GOVERNANCE Consulting

III.1 – Codice di autodisciplina RAS (30.1.2004)

6. AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

“Il Consiglio di Amministrazione, per quanto di propria competenza, si adopererà perché la maggioranza degli amministratori non esecutivi sia costituita da amministratori indipendenti, nel senso che:

- a) non intrattengono, direttamente, indirettamente o per conto di terzi, né hanno intrattenuto negli ultimi 3 anni, 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, o 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).*

L'Amministratore Delegato e gli altri amministratori esecutivi vengono qualificati come amministratori non indipendenti.

Non costituiscono cause che inficiano il requisito dell'indipendenza dell'amministratore le seguenti fattispecie: la proposta e la nomina ad amministratore della Società con il voto favorevole dell'azionista o gruppo di azionisti che controllano la Società; la carica di amministratore della Società o di sue controllate ed i relativi compensi; la carica di componente del Comitato Esecutivo oppure di uno o più dei Comitati consultivi di cui all'art. 11.

Si ritiene che l'indipendenza, come sopra definita, costituisca mezzo idoneo per efficacemente contemperare gli interessi delle varie componenti della base azionaria e rispondere alle aspettative dei mercati.

L'indipendenza degli amministratori è valutata dal Consiglio di Amministrazione, in occasione delle proprie riunioni periodiche, tenendo conto delle informazioni fornite dai singoli interessati sulla propria condizione e sulle modifiche della stessa. L'esito delle valutazioni del Consiglio è comunicato al mercato qualora emergano variazioni rispetto a quanto comunicato in precedenza.

Nella Relazione sulla corporate governance contenuta nella Relazione annuale sulla gestione, vengono fornite indicazioni sul numero e sulla identità degli amministratori indipendenti.“

III.2 – Codice di autodisciplina Unicredit (2004)

Articolo 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.

III.3 – Codice di autodisciplina Telecom Media (2004)

Amministratori indipendenti:

“Sono da considerare Amministratori indipendenti i consiglieri (...), in quanto:

- non intrattengono, direttamente, indirettamente o per conto di terzi né hanno di recente intrattenuto, relazioni economiche di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio con la Società, con le sue controllate, con gli Amministratori esecutivi e con l'azionista o gruppo di azionisti che controllano la Società*
- 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 o comunque contenenti clausole aventi ad oggetto la composizione e le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione*
- non sono stretti familiari di amministratori esecutivi della Società o di soggetti che si trovino nelle situazioni indicate in precedenza.*

Anche gli amministratori indipendenti hanno partecipato alle attività del Consiglio con notevole assiduità, assicurando infatti una presenza pari all'85% degli appartenenti a tale categoria.”

III.4 – Codice di autodisciplina ENEL (2004)

Amministratori non esecutivi

“Il consiglio di amministrazione si compone per la maggior parte di membri non esecutivi (in quanto sprovvisti di deleghe operative e/o di funzioni direttive in ambito aziendale), tali da garantire, per numero ed autorevolezza, che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell’assunzione delle decisioni consiliari.

Gli amministratori non esecutivi apportano le loro specifiche competenze nelle discussioni consiliari, in modo da favorire un esame degli argomenti in discussione secondo prospettive diverse ed una conseguente assunzione di deliberazioni meditate, consapevoli ed allineate con l’interesse sociale.

Fatta eccezione per l’amministratore delegato, gli altri sei membri del consiglio di amministrazione (...) devono ritenersi tutti non esecutivi.

Si segnala al riguardo, difatti, che anche il presidente non risulta ricoprire un ruolo esecutivo, in quanto le indicate e pur rilevanti funzioni rivestite in ambito aziendale – connesse tanto al ruolo, riconosciutogli dalle previsioni statutarie, di garante della applicazione di una corretta corporate governance in seno al consiglio di amministrazione, quanto ai compiti in materia di formulazione delle strategie societarie e di vigilanza sulle attività di auditing attribuitegli dal consiglio stesso –non si concretano in specifiche deleghe gestionali.”

Amministratori indipendenti

“Sulla base delle informazioni fornite dai singoli interessati ed in attuazione degli aggiornamenti apportati al Codice di Autodisciplina delle società quotate, nei mesi di dicembre 2002 e di marzo 2004 il consiglio di amministrazione ha attestato la sussistenza del requisito dell’indipendenza in capo a tutti gli amministratori non esecutivi.

In particolare, vengono qualificati come indipendenti i consiglieri che:

(i) 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 o con l'azionista di controllo di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio;

(ii) non sono titolari (direttamente, indirettamente o per conto di terzi) di partecipazioni azionarie di entità tale da consentire loro di esercitare il controllo ovvero un'influenza notevole sulla Società, neanche attraverso la partecipazione a patti parasociali;

(iii) non sono stretti familiari dell'amministratore esecutivo o di soggetti che si trovino nelle situazioni sopra indicate ai punti (i) ed (ii).

Sebbene l'indipendenza di giudizio caratterizzi l'attività di tutti gli amministratori, esecutivi e non, la presenza di amministratori qualificabili come "indipendenti" secondo l'accezione sopra indicata – il cui ruolo assume rilevanza sia all'interno del consiglio di amministrazione che nell'ambito dei comitati – si ritiene costituisca mezzo idoneo ad assicurare un adeguato temperamento degli interessi di tutte le componenti dell'azionariato".

III.5 – Codice di autodisciplina Mediobanca (2004)

“Ad oggi la qualifica di amministratore indipendente sussiste in capo ai Consiglieri Signori (...). Il requisito di indipendenza sussiste anche in capo al Presidente (...), pur se investito di limitati poteri esecutivi.”

Lo statuto non prevede il voto di lista per la nomina degli amministratori.”

III.6 - Codice di autodisciplina Davide Campari-Milano S.p.A. (2004)

“2.6. Amministratori non esecutivi e indipendenti

Lo Statuto non prevede un numero minimo di Amministratori non esecutivi o indipendenti, tuttavia la Società in via di prassi, conformemente all'articolo 2 del Codice, si è dotata di Amministratori non esecutivi che per numero e autorevolezza hanno un peso significativo nell'assunzione delle delibere.

Infatti alla data di approvazione del progetto di bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2003 la maggior parte degli Amministratori sono non esecutivi, i quali possono considerarsi indipendenti, a eccezione di Luca Garavoglia e di Matteo D'Asta. Infatti, 7 consiglieri su 14 sono indipendenti.

La verifica del grado di indipendenza degli amministratori è stata eseguita dal Consiglio di Amministrazione alla luce dei principi del Codice e, in particolare, dei criteri specificati all'articolo 3.

Si precisa altresì che il consigliere (...) presta consulenza legale a favore del Gruppo non di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio.”

“3.2. Procedure per la nomina di Amministratori e Sindaci

Secondo quanto previsto dal Regolamento, le proposte di nomina alla carica di Amministratore sono presentate attraverso liste, accompagnate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, depositate presso la sede sociale almeno dieci giorni prima della data prevista per l'assemblea.

Non sono previsti voti "di lista" per l'elezione di Amministratori espressione della minoranza.

Tutti gli attuali amministratori sono stati proposti dall'azionista di maggioranza”.

III.7 – Codice di autodisciplina Merloni Elettrodomestici Spa

“1. PRINCIPI GENERALI

In molte aree della governance societaria, il modello posto in essere dalla Società ha recepito anche alcune delle più recenti ed avanzate disposizioni regolatorie e della best practice internazionale (come ad esempio il Sarbanes-Oxley Act – luglio 2002 e il Combined Code on Corporate Governance, UK – luglio 2003).

Infatti, ad esempio, la maggioranza degli amministratori è composta da consiglieri Indipendenti, la Società non è sottoposta alla “direzione e coordinamento” (secondo l’accezione della Riforma “Vietti”) di alcuna società esterna, esiste dal 1996 una separazione netta tra il Chairman ed il CEO della Società.”

“4. ORGANIZZAZIONE DELLA SOCIETÀ E SISTEMI DI DIREZIONE E RESPONSABILITÀ

L’ampia rappresentanza di Amministratori Indipendenti e il ruolo rilevante che essi esercitano sia all’interno del Consiglio, sia nell’ambito dei Comitati di quest’ultimo, costituiscono mezzi idonei ad assicurare un adeguato contemperamento degli interessi di tutte le componenti dell’azionariato ed un elevato grado di confronto nelle discussioni del Consiglio.

Il Consiglio è composto da tredici Consiglieri (lo statuto societario prevede che il Consiglio sia compostoda un minimo di 5 ad un massimo di 13 consiglieri), il cui mandato scade con l’Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2003.

Al suo interno sono stati nominati due Amministratori Esecutivi, ai quali sono state conferite deleghe dipotere ai sensi dell’art. 2381 del cod.civ. ed in conformità allo statuto:

- *Vittorio Merloni - Presidente*
- *Andrea Guerra – Consigliere Delegato*

e da undici amministratori non esecutivi, di cui sette “Indipendenti”, ossia la maggioranza dell’intero Consiglio:

I Curricula degli amministratori sono allegati sotto la lettera D alla Relazione.

Gli Amministratori Indipendenti sopra elencati risultano tali perchè:

- a. non intrattengono direttamente, indirettamente o per conto terzi, né hanno recentemente intrattenuto, relazioni economiche con la Società, con le sue controllate, con gli amministratori esecutivi, con l'azionista di controllo della Società di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio;*
- b. non sono titolari direttamente o indirettamente o per conto terzi di partecipazioni azionarie di entità tali da permettere loro di esercitare il controllo della Società o un'influenza notevole sulla Società, né partecipano ad eventuali patti parasociali per il controllo della 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).*

La permanenza dei requisiti di indipendenza viene verificata periodicamente dal Consiglio di Amministrazione (da ultimo nelle riunioni del 29 ottobre 2003 e del 23 marzo 2004)."

"5.1 NOMINA E REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

La Società non è dotata di un "comitato di nomina" in quanto non sono mai state riscontrate difficoltà degli azionisti nel presentare le candidature.

L'azionista di controllo procede ad una selezione preventiva dei candidati prima della presentazione delle proposte, accertandosi che i candidati stessi abbiano la competenza e la professionalità richiesta per lo svolgimento dell'incarico e nel contempo assicurando che il Consiglio sia composto da un adeguato numero di amministratori indipendenti.

Per la nomina dei Consiglieri di Amministrazione non è previsto il meccanismo del voto di lista."

III.8 – Codice di autodisciplina NTS Network Systems S.p.A. (2004)

“2.2. Composizione del Consiglio di amministrazione.

Il consiglio di amministrazione è composto di amministratori esecutivi (per tali intendendosi gli amministratori delegati, ivi compreso il presidente quando allo stesso, come avviene attualmente, vengano attribuite deleghe, nonché gli amministratori che ricoprono funzioni direttive nella società) e non esecutivi.

Per amministratori indipendenti, in conformità al Codice, si intendono coloro che:

- a) non intrattengono, direttamente, indirettamente o per conto 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).*

La qualifica di indipendenti ai consiglieri (...) è stata attribuita in occasione dell'Assemblea dei Soci del 11 maggio 2004 e successivamente verificata dal Consiglio con riguardo alle informazioni fornite da ciascuno di essi.

Gli attuali amministratori risultano tutti eletti in base alla lista presentata dall'azionista di controllo Eutelia S.p.A.”.

“2.5 La nomina degli Amministratori

La Società non è soggetta a particolari norme in materia di composizione del Consiglio di amministrazione o di rappresentanza delle minoranze azionarie. Ai sensi delle Istruzioni al Regolamento del Nuovo mercato, nel Consiglio di amministrazione deve essere presente un numero minimo di amministratori indipendenti pari a due.

Lo Statuto non prevede particolari requisiti di onorabilità, professionalità o indipendenza per l'assunzione della carica di amministratore.”

III.9 – Codice di autodisciplina Hera S.p.A. (2004)

“Sono presenti nel Consiglio di Amministrazione 11 amministratori non esecutivi indipendenti, nel senso che:

- (i) 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;*
- (ii) 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;*
- (iii) non sono stretti familiari di amministratori esecutivi della società o di soggetti che si trovino nelle situazioni indicate ai precedenti punti (i) e (ii).*

Non costituiscono cause che inficiano il requisito dell'indipendenza dell'amministratore le seguenti fattispecie:

- la nomina dell'amministratore da parte dell'azionista o del gruppo di azionisti che controlla la Società,*
- la carica di amministratore di società controllate dalla Società ed i relativi compensi, l*
- a carica di componente di uno dei Comitati consultivi costituiti di cui in prosieguo.*

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 4 novembre 2002, ha deliberato di conferire al Presidente, oltre ai poteri spettanti per legge e per Statuto, i seguenti poteri:

- (i) presiedere e dirigere l'Assemblea degli azionisti;*
- (ii) stabilire l'ordine del giorno del Consiglio di Amministrazione tenendo anche conto delle proposte dell'Amministratore Delegato;*
- (iii) vigilare sull'esecuzione delle deliberazioni degli organi collegiali della Società, anche sulla base dei report che il servizio di internal auditing periodicamente effettuerà e di cui sarà tenuto a riferire congiuntamente all'Amministratore Delegato;*
- (iv) rappresentare la Società di fronte ai terzi ed in giudizio con facoltà di nominare procuratori ed avvocati;*
- (v) in via d'urgenza assumere congiuntamente all'Amministratore Delegato ogni decisione di competenza del Consiglio di Amministrazione dandone comunicazione al Consiglio di Amministrazione alla prima seduta successiva;*

(vi) congiuntamente all'Amministratore Delegato proporre al Consiglio di Amministrazione la designazione dei rappresentanti della società negli organi amministrativi e di controllo delle società partecipate;

(vii) rappresentare la società nelle relazioni con gli Enti pubblici soci;

(viii) proporre al Consiglio i candidati quali membri dei Comitati che il Consiglio dovesse deliberare di costituire in ossequio ai regolamenti di Borsa che la Società fosse tenuta o comunque intendesse costituire.

Nonostante al Presidente del Consiglio di Amministrazione siano state attribuite le sopra descritte deleghe, il medesimo è stato considerato amministratore non esecutivo, stante la natura non gestoria delle medesime.

Unico amministratore esecutivo è, pertanto, l'Amministratore Delegato”.

III.10 – Codice di autodisciplina BENETTON GROUP S.P.A. (2004)

“Gli Amministratori non esecutivi in carica sono sette (e cioè ...) e di questi, tre (e cioè ...) sono “indipendenti” rispetto alla proprietà ed al management aziendale, secondo quanto prescrive il Codice di Autodisciplina delle Società Quotate, e tutti partecipano con assiduità alle attività consiliari.

Il Consiglio di Amministrazione, anche sulla base delle informazioni fornite dagli Amministratori stessi, valuta annualmente la sussistenza dei requisiti di indipendenza di ogni suo componente ai sensi del Codice di autodisciplina delle Società Quotate.”

III.11 – Codice di autodisciplina ASSICURAZIONI GENERALI (2004)

“Amministratori non esecutivi ed indipendenti

Il Consiglio è composto di tre amministratori esecutivi e sedici consiglieri non esecutivi, tredici dei quali indipendenti (11).

Il numero dei consiglieri non esecutivi è dunque tale da garantire che il loro giudizio abbia un peso determinante nell’assunzione delle decisioni consiliari.

Gli amministratori non esecutivi apportano le loro specifiche competenze nello svolgimento dell’attività della Società e nelle discussioni consiliari e forniscono il contributo loro istituzionalmente richiesto per la formazione e l’assunzione di deliberazioni conformi all’interesse sociale.

La presenza di consiglieri non esecutivi è prevista come fondamentale per la nomina dei Comitati per il Controllo Interno e per le Remunerazioni, i quali debbono essere composti da consiglieri non investiti di deleghe operative.

Nel corso del 2003, la presenza media dei consiglieri indipendenti alle riunioni consiliari è stata dell’85%, mentre, nelle adunanze finora tenutesi nel corso del 2004, è stata pari all’83%.

Per amministratori (o consiglieri) non esecutivi, si intendono quelli che non sono investiti uti singuli di deleghe operative.

Infatti la struttura giuridica degli organi amministrativi delle società di diritto italiano comporta la possibilità che siano qualificati come non esecutivi ed indipendenti anche consiglieri che siano altresì membri del Comitato Esecutivo; l’appartenenza a quest’ultimo – data la sua natura di organo collegiale – non implica né determina l’attribuzione di poteri al singolo membro.

Il Codice Predda, nella versione rivisitata nel corso del mese di luglio 2002, ha aggiornato il concetto di “amministratori indipendenti” ed ha previsto che tale requisito venga periodicamente valutato dall’organo consiliare, tenendo conto delle informazioni fornite dai singoli interessati.

Il Codice raccomanda che un numero adeguato di Amministratori “non esecutivi” siano “indipendenti”, in modo che gli stessi possano meglio garantire l’autonomia di giudizio ed il libero apprezzamento sull’operato del management, soprattutto con riferimento alle materie più delicate ed alle situazioni di potenziale conflitto di interesse, al fine di assicurare la migliore tutela di tutti gli azionisti.

Alla stregua dell’articolo 3 del Codice di Autodisciplina, si considerano “indipendenti” gli Amministratori non esecutivi 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);

La nuova formulazione dell’articolo 3 del Codice ha introdotto le seguenti principali novità:

1) ridefinisce e caratterizza la figura dell’Amministratore “indipendente”, mediante l’individuazione, rispetto al testo originario, di alcune fattispecie che, di norma, sono considerate incompatibili con la sussistenza del requisito di indipendenza (articolo 3.1);

2) prevede che la presenza del requisito di indipendenza di ciascun Amministratore sia periodicamente valutata dal Consiglio di Amministrazione, nella sua collegialità, sulla base delle informazioni fornite dai singoli interessati (articolo 3.2); stabilisce, infine, che l’esito di tale valutazione venga comunicato al Mercato.

In ogni caso, per consentire una corretta valutazione del predetto requisito, il Codice raccomanda di tenere conto delle sottoelencate situazioni:

a) delle relazioni economiche significative intrattenute, non solo direttamente, ma anche indirettamente o per conto di terzi, considerando quindi le relazioni, da un lato, tra l'Amministratore, i suoi familiari, gli studi professionali associati di cui l'Amministratore sia socio, nonché le società controllate anche indirettamente o gestite dall'Amministratore o dai suoi familiari, le società di cui tali soggetti siano amministratori o dirigenti e, dall'altro lato, la società quotata, gli amministratori esecutivi e le società controllate anche indirettamente da tali soggetti;

b) delle relazioni economiche significative che, pur non attuali, hanno avuto termine di recente;

c) della titolarità, anche indiretta, di partecipazioni azionarie che, pur inferiori al controllo, consentano di esercitare un'influenza notevole sulla società quotata, nonché dell'eventuale adesione a patti parasociali dai quali derivi il controllo della stessa società;

d) dell'essere stretti familiari di Amministratori esecutivi della Società quotata o di soggetti che si trovino nelle situazioni indicate alle precedenti lettere a), b) e c).

Nell'adunanza del 9 settembre 2004, la Compagnia ha proceduto ad effettuare l'ultimo accertamento in ordine di tempo circa la sussistenza del requisito d'indipendenza dei Consiglieri di nomina più recente ed una ricognizione del medesimo per quel che riguarda gli altri Amministratori."

III.12 – Codice di autodisciplina Banca Intesa S.p.A. (2004)

“Il Consiglio di amministrazione si compone per la maggior parte di Consiglieri non esecutivi (in quanto sprovvisti di deleghe operative e/o di funzioni direttive in ambito aziendale), tali da garantire, per numero e autorevolezza, che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell’assunzione delle decisioni consiliari. Dei ventitre Consiglieri attualmente in carica, infatti, solo uno, l’Amministratore delegato e CEO Corrado Passera, è investito di deleghe operative ed è, quindi, Amministratore esecutivo.

Come verificato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 10 febbraio 2004, anche sulla base delle informazioni fornite dagli interessati, nel Consiglio stesso sono presenti n. 7 Amministratori non esecutivi 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 famigliari di Amministratori esecutivi della Società o di soggetti che si trovino nelle situazioni indicate alle precedenti lettere a) e b).*

Al riguardo, si segnala che la valutazione dell’indipendenza o meno dei Consiglieri è stata prudenzialmente effettuata sulla base di criteri restrittivi, escludendo, in particolare, i Consiglieri che ricoprono cariche nelle società aderenti al patto di sindacato Intesa.

Al Presidente del Consiglio di amministrazione – che non ha deleghe operative – è attribuito dallo Statuto un importante ruolo di impulso e coordinamento dell’attività della Società, del Consiglio, dell’Amministratore delegato e del Comitato Esecutivo.

Le proposte per la nomina degli Amministratori vengono formulate dagli azionisti direttamente in Assemblea. Non essendo statutariamente previsto il sistema delle liste ed al fine di assicurare la massima libertà agli azionisti in ordine a tali proposte, non viene richiesto agli stessi il preventivo deposito presso la sede sociale delle candidature, complete di dettagliata informativa sui nominativi proposti. Va peraltro

sottolineato che le caratteristiche personali e professionali dei candidati sono conosciute da tutti gli azionisti, attese la notorietà e l'autorevolezza che contraddistinguono detti nominativi e che, di prassi, nelle Assemblee viene data lettura dei curricula dei candidati.

Nell'ambito del Consiglio è stata costituita la Commissione di retribuzione, composta da tre Amministratori non esecutivi e dal Presidente del Collegio sindacale. Detta Commissione ha il compito di determinare e proporre al Consiglio, cui spetta di deliberare ai sensi dell'art. 2389 del codice civile, il compenso spettante al Presidente e ai Vice Presidenti del Consiglio di amministrazione, nonché all'Amministratore delegato."

III.13 – Codice di autodisciplina IMPREGILO S.P.A. (2004)

“Non è previsto per la nomina degli Amministratori il meccanismo del voto di lista; lo statuto non contiene norme in materia di rappresentanza delle minoranze azionarie, di numero degli amministratori indipendenti, di particolari requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza per l’assunzione della carica di amministratore.

Sono stati istituiti il Comitato per il Controllo Interno e il Comitato per la remunerazione. Il Consiglio ha ritenuto allo stato di soprassedere alla istituzione di un Comitato per le proposte di nomina in quanto non è stata sinora riscontrata difficoltà da parte degli azionisti nel predisporre adeguate candidature tali da consentire che il Consiglio di Amministrazione abbia una composizione conforme a quella raccomandata dal Codice di Autodisciplina per quanto attiene la presenza di amministratori indipendenti e non esecutivi. Le eventuali proposte di nomina ricevute dagli azionisti prima dell’assemblea vengono depositate presso la sede sociale.”

Dall’esame della tabella 3, relativa allo stato di ottemperanza al Codice di Autodisciplina, risulta quanto segue:

“Il deposito delle candidature alla carica di amministratore è avvenuto con almeno dieci giorni di anticipo? No. Gli Azionisti non hanno presentato proposte di nomina

Le candidature alla carica di amministratore erano accompagnate dall’indicazione dell’idoneità a qualificarsi come indipendenti? No. Lo status di Amministratori indipendenti è stato successivamente verificato dal Consiglio di Amministrazione.”

III.14 – Codice di autodisciplina Italcementi S.p.a. (2004)

“Né lo Statuto della società né il Codice prevedono specifiche disposizioni in materia di composizione del Consiglio di amministrazione. Inoltre, allo stato attuale, lo Statuto sociale non contiene particolari previsioni in merito a eventuali requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza degli Amministratori.

Peraltro, le proposte di nomina di Amministratori – presentate all’Assemblea o in sede di cooptazione, al Consiglio di amministrazione – sono sempre state corredate da curricula che mettersero in luce gli aspetti di reputazione personale e adeguatezza professionale dei candidati. Non sono previsti limiti alla rieleggibilità dei Consiglieri.

Il Consiglio di amministrazione è prevalentemente composto di membri non esecutivi e fra questi un numero adeguato sono indipendenti. Il Codice richiede che, in sede assembleare, in occasione della presentazione dei candidati Amministratori, sia data indicazione di quali, tra essi, possano qualificarsi come indipendenti.

Gli Amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa e in autonomia e ricoprono la carica consapevoli di poter dedicare all’incarico il tempo necessario per uno svolgimento diligente.

Fra i comitati indicati dal “Codice Preda” il Codice di Italcementi S.p.A. non ha previsto il “Comitato per le nomine”. Ciò è coerente con la struttura azionaria della società che stabilmente vede la presenza di un Socio di controllo detentore della maggioranza assoluta delle azioni aventi diritti al voto. All’Assemblea chiamata a deliberare sulle nomine il Presidente o, su suo incarico, il Consigliere delegato forniscono dati e caratteristiche professionali dei candidati e l’eventuale idoneità dei medesimi a qualificarsi come indipendenti.

In casi simili, lo stesso “Codice Preda” ha sottolineato “l’opportunità di non istituzionalizzare tale comitato”.

La presentazione di liste di candidati entro il termine di 10 giorni precedente l’Assemblea è prevista solo per i Sindaci, secondo quanto indicato dallo Statuto sociale che ha recepito, in proposito, le disposizioni del Dlgs 58/98.

Italcementi S.p.A. ha nel proprio Consiglio di amministrazione 12 Amministratori non esecutivi su un totale di 16. Tra i non esecutivi 7 Amministratori sono indipendenti.

Il Presidente, in relazione ai poteri conferitigli - limitatamente alla rappresentanza sociale, è considerato quale Amministratore non esecutivo.

Il Codice di autodisciplina adottato dalla società ha recepito integralmente la previsione del “Codice Preda” in tema di Amministratore indipendente. Nella riunione del 12 marzo 2004, tenuto conto delle informazioni fornite dai singoli interessati, il Consiglio di amministrazione ha valutato l’indipendenza degli Amministratori i cui esiti sono riportati nella pagina relativa agli organi sociali, in apertura del presente fascicolo nonché nella tabella allegata alla presente relazione.”

III.15 – Codice di autodisciplina PIRELLI & C. REAL ESTATE S.P.A. (2004)

“Per la nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione si provvede ai sensi dell’art. 7 del Codice, che prevede la presentazione di apposite proposte, conformi alle caratteristiche richieste dal Codice, da depositarsi presso la sede legale della Società - di regola - almeno 10 giorni prima di quello fissato per l’Assemblea. Peraltro, il Consiglio di Amministrazione del 22 marzo 2004 ha deliberato di sottoporre all’approvazione della prossima assemblea degli azionisti di inserire in statuto la procedura prevista dal Codice e di prevedere, altresì, il meccanismo del voto di lista

Al Presidente del Consiglio di Amministrazione in carica - Signor Marco Tronchetti Provera - non sono state attribuite deleghe operative e, pertanto, è da qualificarsi come “amministratore non esecutivo”, ai sensi dell’art. 2.1 del Codice, ma “non indipendente” in considerazione del ruolo ricoperto e delle cariche di Presidente ed Amministratore Delegato assunte nella controllante Pirelli & C. S.p.A..

1.3 Amministratori non esecutivi e indipendenti

L’attuale Consiglio è composto da 14 amministratori di cui 4 sono esecutivi.

Il Codice prevede - all’art. 3.1 - che sono amministratori indipendenti coloro che:

a) non intrattengono, direttamente, indirettamente o per conto di terzi, nè 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, nè 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).

Alla luce di detta definizione, il Consiglio di Amministrazione ha valutato che 5 dei rimanenti 10 amministratori non esecutivi sono qualificabili come amministratori indipendenti.

Infine, non vengono annoverati tra gli amministratori indipendenti i Signori Marco Tronchetti Provera e Carlo Buora, tenuto conto degli incarichi esecutivi svolti nell'ambito del Gruppo Pirelli & C., e - solo in considerazione del lungo periodo in cui hanno svolto tale tipo di incarichi nel medesimo gruppo - i Signori Sergio Lamacchia e Vincenzo Sozzani, nonché il Signor Giulio Malfatto, in considerazione della recente carica di Direttore Generale della Società e di quella attuale di Amministratore Delegato della controllata Pirelli & C. Real Estate SGR S.p.A..

Si evidenzia che gli amministratori non esecutivi sono per numero ed autorevolezza tali da garantire che il loro giudizio abbia un peso significativo nelle deliberazioni assembleari ed, inoltre, che - in tale ambito - il numero di amministratori qualificabili come indipendenti è certamente adeguato. Ai fini di tale giudizio, non essendo stati fissati dei criteri esatti per la valutazione di adeguatezza del rapporto tra gli amministratori esecutivi e quelli non esecutivi e indipendenti, si è anche tenuto conto dei criteri dettati per il segmento STAR, che fissa in 3 consiglieri il numero adeguato di "amministratori non esecutivi e indipendenti", se il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di membri compreso tra 9 ed 14.

2.3 Procedure di nomina di amministratori e sindaci

Nomina Amministratori

Per la nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione, in conformità all'art. 7 del Codice, e pur se non previsto statutariamente, si procede sulla base di proposte corredate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, con l'indicazione dell'eventuale idoneità dei medesimi a qualificarsi come indipendenti (ai sensi dall'art. 3 del Codice). Tali proposte devono essere depositate presso la sede della Società - di regola - almeno 10 giorni prima di quello fissato per l'Assemblea.

Lo statuto sociale non prevede, al momento, il meccanismo del voto di lista per la nomina degli amministratori"

III.16 - Definizione di GOVERNANCE Consulting

“Sono Amministratori Indipendenti coloro i quali:

- *non hanno deleghe di gestione;*
- *hanno piena autonomia di valutazione e di giudizio in quanto:*
 - *non hanno avuto da almeno 5 anni rapporti economici (ad es., contratti di consulenza, di lavoro autonomo in genere – comprese collaborazioni coordinate e continuative – contratti di lavoro subordinato) con la società, con società da questa controllate, con amministratori esecutivi o azionisti di controllo;*
 - *non sono proprietari, usufruttuari o titolari – anche indirettamente o per conto di terzi – di altri diritti relativamente a partecipazioni azionarie che consentano di incidere sulle decisioni delle assemblee sociali o comunque sulle scelte strategiche della società;*
 - *non sono legati da accordi o da patti parasociali attraverso i quali si determini il controllo nelle assemblee sociali o comunque le scelte strategiche della società;*
 - *non hanno legami di parentela, entro il quarto grado compreso, o di affinità con amministratori esecutivi della società o con azionisti che direttamente o indirettamente esercitano il controllo sulla società.*

I requisiti di indipendenza di cui sopra debbono risultare da autodichiarazione.”

PARTE QUARTA

“QUESITI”

Elenco degli argomenti

- 1 - Candidatura
- 2 - Verifica di indipendenza
- 3 - Nomina
- 4 - Codice di nomina e comportamento
- 5 – Numero di incarichi
- 6 - Natura dell'incarico all'interno del C.d.A.
- 7 - Durata dell'incarico
- 8 – Tempo dedicato
- 9 - Grado di informazione
- 10 - Remunerazione
- 11 - Responsabilità
- 12 - Numero degli amministratori indipendenti nel C.d.A.
- 13 - Presidente del C.d.A.
- 14 - Responsabilità del C.d.A.

Quesiti sugli amministratori indipendenti

1 - Candidatura

1.1 - Le modalità di presentazione del candidato amministratore indipendente (tempi e contenuti dell'informativa) sono rilevanti al fine di qualificare l'amministratore come indipendente ?

2 - Verifica di indipendenza

2.1 - L'indipendenza va qualificata e verificata solo o anche alla luce di una serie specifica e dettagliata di requisiti che, normalmente, sono considerati indici di non-indipendenza ?

2.2 - I requisiti di indipendenza devono essere prescritti a livello statutario (e non solo a livello di codici di autodisciplina) ?

2.3 - La verifica della sussistenza dei requisiti di indipendenza dell'amministratore deve essere effettuata dal Consiglio di Amministrazione tramite assunzione di delibera di autocertificazione ?

2.4 - La verifica della sussistenza dei requisiti di indipendenza deve essere effettuata (oltre che dal Consiglio di Amministrazione) anche – e preventivamente - da uno specifico “Comitato Nomine” ?

2.5 - La verifica dell’indipendenza dell’amministratore, insieme ad altri aspetti di corporate governance (quali ad es. la presenza dei Comitati Audit, Nomine, Remunerazioni), deve diventare base di riferimento per iniziative di “rating” sulla corporate governance adottata dalla società?

2.6 - La verifica dell’indipendenza dell’amministratore, insieme ad altri aspetti di corporate governance (quali ad es. la presenza dei Comitati Audit, Nomine, Remunerazioni), deve diventare base di riferimento per iniziative di “rating” sul merito creditorio delle società nei confronti del sistema bancario?

3 - Nomina

3.1 - La nomina dell’amministratore su designazione del socio di maggioranza esclude –di per sé- l’indipendenza dell’amministratore medesimo ?

3.2 - La nomina dell’amministratore su designazione del socio di minoranza è garanzia –di per sé- di indipendenza dell’amministratore medesimo ?

3.3 – La nomina dell'amministratore indipendente deve essere comunque statutariamente garantita dal sistema del voto di lista ? E la lista deve essere presentata da quale percentuale di azionisti ?

4 - Codice di nomina e comportamento

4.1 - Le società devono essere indotte ad adottare –sulla base del principio “comply or explain”- un “Codice di nomina e di comportamento dell'amministratore indipendente” preventivamente adottato dalla società (con il concorso di maggioranza e minoranza) ?

4.2 - L'organo deputato a verificare il rispetto di tale “Codice di nomina e di comportamento dell'amministratore indipendente” deve essere il Consiglio di Amministrazione ?

5 – Numero di incarichi

5.1 - L'amministratore indipendente, al fine di garantire la propria efficienza, deve essere limitato nel numero di incarichi che può accettare ? E quali ?

6 - Natura dell'incarico all'interno del C.d.A.

6.1 - L'amministratore indipendente può avere incarichi esecutivi specifici, e rimanere qualificato come indipendente in quanto non incaricato della gestione giornaliera della società ?

6.2 - L'amministratore indipendente deve limitarsi a "sorvegliare" la gestione o può partecipare a decisioni, anche strategiche, e dunque "gestionali" della società ?

7 - Durata dell'incarico

7.1 – La rotazione della carica di amministratore indipendente è buona garanzia di indipendenza del medesimo ? E quindi l'amministratore indipendente deve cessare la carica dopo il primo triennio ? O dopo il secondo triennio ?

8 – Tempo dedicato

8.1 - L'amministratore indipendente dedica, di fatto (tra Consigli, Comitati e preparazione agli stessi), più di trenta giorni lavorativi annui ?

8.2 - L'amministratore indipendente deve riunirsi periodicamente con gli altri amministratori indipendenti, fuori dal Consiglio e dunque in assenza dell'amministratore delegato ?

8.3 - L'amministratore indipendente deve incontrarsi con il management al di fuori del Consiglio e in assenza dell'amministratore delegato ?

9 - Grado di informazione

9.1 - L'amministratore indipendente deve limitarsi a seguire la discussione consiliare e a porre domande e osservazioni, o deve essere tanto informato da poter anche contestare le opinioni del management, e dunque dell'amministratore delegato ?

9.2 - L'amministratore indipendente deve conoscere il business della società e i principali temi strategici di ciascuno dei business principali ?

9.3 - L'amministratore indipendente deve conoscere i dirigenti preposti alle posizioni più elevate dell'azienda ?

10 - Remunerazione

10.1 - La remunerazione degli amministratori indipendenti, consistente in un emolumento fisso, rappresenta una garanzia di effettiva indipendenza degli amministratori medesimi ?

10.2 - L'interesse economico degli amministratori indipendenti deve essere allineato con l'interesse economico degli azionisti, nel senso di prevedere una remunerazione dei consiglieri medesimi in azioni e/o opzioni della società ?

11 - Responsabilità

11.1 - Il singolo amministratore dichiaratosi indipendente deve ritenersi responsabile non solo quando omette di informare su un fatto rilevante (ad es. l'esistenza di una relazione commerciale), ma anche quando dichiara un fatto potenzialmente in grado di escluderne l'indipendenza rilevante (ad es. una importante remunerazione per prestazioni professionali) senza trarre le dovute conseguenze ?

12 - Numero degli amministratori indipendenti nel C.d.A.

12.1 - Il Consiglio deve essere composto da un numero minimo di amministratori indipendenti, tale da garantire il corretto funzionamento dell'organo ?

12.2 - Il Consiglio deve essere composto da una maggioranza di amministratori indipendenti, per garantire l'indipendenza dell'organo ?

12.3 - Il Consiglio deve essere composto esclusivamente da amministratori indipendenti ad eccezione del solo amministratore delegato ?

13 - Presidente del C.d.A.

13.1 - Il Presidente del Consiglio deve essere un amministratore indipendente ?

13.2 - Il ruolo del Presidente del Consiglio deve essere separato dal ruolo di amministratore delegato ?

14 - Responsabilità del C.d.A.

14.1 - Il Consiglio deve certificare con assunzione di delibera consiliare specifica, la presa d'atto, il riconoscimento e la verifica della sussistenza –nello specifico- dei requisiti di indipendenza ?

14.2 – A quali condizioni il Consiglio deve ritenersi responsabile per il fatto di avere certificato l'indipendenza di un amministratore, poi rivelatosi non esserlo ?

NEDCOMMUNITY

la Community dei non-executive directors

[inserire Statuto]

Organi direttivi 2004

Presidente

Dott. Mario Zanone Poma

Segretario Generale

Dott. Attilio Piero Ferrari

Consiglieri

Prof. Luigi Arturo Bianchi

Prof. Francesco Denozza

Dott. Franco Morganti

Avv. Gianfranco Negri-Clementi

Dott. Paolo Pasini

Dott. Fabrizio Rindi

Dott. Francesco Taranto

