

LUISS 

School of Law


amministratori non esecutivi e indipendenti

La Governance delle Società: i Comitati Endoconsiliari tra Informazione e Responsabilità

Roma, 23 giugno 2023
Campus Luiss Via Parenzo

n. **01**

LUISS



School of Law

La Governance delle Società: i Comitati Endoconsiliari tra Informazione e Responsabilità

Roma, 23 giugno 2023
Campus Luiss Via Parenzo

Nell'ambito della Luiss School of Law, accanto ai percorsi formativi continuamente aggiornati e dedicati ai temi di principale interesse giuridico, sono istituiti degli Osservatori con l'obiettivo di mantenere costante attenzione all'evoluzione delle materie di riferimento.

In questo quadro è nato l'Osservatorio di diritto per le Imprese, alimentato anche attraverso la didattica e gli approfondimenti programmati all'interno di ciascun Master della School e in particolare di ciascun modulo tematico che lo compone.

L'attività dell'Osservatorio, anche in collaborazione con Partner specificamente individuati, è orientata alla raccolta e all'analisi di contenuti scientifici da proporre a fini formativi nonché presentati in un convegno annuale e con la pubblicazione di working paper.

Dunque, quale luogo di selezione di dati e di notizie utili a ricostruire l'evoluzione della materia oggetto di indagine e di organizzazione di incontri, l'Osservatorio svolge un ruolo chiave nella dinamica di formazione e approfondimento che caratterizza la School of Law.

Papers, note di approfondimento e atti dei convegni sono condivisi anche attraverso la pubblicazione nel sito Luiss School of Law o negli altri canali di Ateneo.

I.	ITEMI	6
II.	I PARTECIPANTI AL CONVEGNO	6
III.	SINTESI DEGLI INTERVENTI	7
	Intervento di Antonio Nuzzo – Dean Luiss School of Law	7
	Intervento di Giampaolo Alessandro - General Counsel, Unicredit	13
	Intervento di Alessandro Tonetti - General Counsel, Cassa Depositi e Prestiti	14
	Intervento di Marco Giorgino – Presidente del Comitato Rischi e Sostenibilità Banca MPS e Terna	16
	Intervento di Paola Tagliavini – Presidente Comitato Rischi Intesa San Paolo, Saipem e RaiWay	18
	Intervento di Benedetta Navarra – Presidente Consiglio di Amministrazione di Italgas S.p.A.	20
	Intervento di Anna Doro – Componente Collegio Sindacale di TIM S.p.A.	28
IV.	CONCLUSIONI	29
	Ines Gandini - Membro del Consiglio Direttivo di Nedcommunity e Delegato del Chapter di Roma e del Lazio	29

I. ITEMI

Il Codice di Corporate Governance delle Società Quotate, ed. gennaio 2020, promosso da Borsa Italiana (il “Codice”), all’art. 3, principio XI, raccomanda che “*L’organo di amministrazione assicura una adeguata ripartizione interna delle proprie funzioni e istituisce Comitati consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive*”. Nella successiva raccomandazione n. 17 il Codice definisce le linee organizzative essenziali dei Comitati endoconsiliari, raccomandandone un’adeguata composizione che privilegi la competenza e l’esperienza dei propri membri, la strutturazione di flussi informativi che consentano un effettivo coordinamento con l’organo amministrativo e la dotazione verso i singoli Comitati di autonomi poteri di accesso alle informazioni e di *budget*.

Il Codice, in particolare, raccomanda alle Società di istituire all’interno del proprio organo amministrativo dei Comitati con funzioni istruttorie e consultive nelle seguenti rilevanti tematiche: nomina degli amministratori, remunerazione degli amministratori, dei componenti dell’organo di controllo e del *top management*, sistema di controllo e di gestione dei rischi. La sopra sintetizzata disciplina del Codice, pur offrendo una puntuale declinazione dei principi cui devono attenersi le società nell’istituire ed organizzare i Comitati, lascia opportunamente un ampio margine discrezionale su come in concreto strutturare l’attività dei Comitati, soprattutto in merito alle previsioni di coordinamento tra l’attività dei Comitati e quella dell’organo amministrativo nonché ai relativi flussi informativi bi-direzionali: da una parte, quelli tra le funzioni aziendali e i Comitati corrispondenti all’interlocuzione con il management e all’accesso alle informazioni, dall’altro, quelli di reportistica dai Comitati al Consiglio di Amministrazione che potrà avvalersi dell’attività di approfondimento svolta dai Comitati stessi. In relazione alla qualità dei flussi informativi, è opportuno verificare se nelle materie di propria competenza i Comitati siano o meno destinatari di più informazioni rispetto al Consiglio di Amministrazione. Sembra, inoltre, ancora non del tutto “esplorato” il tema legato alla possibile configurazione o meno, con riferimento alle materie di competenza, di una maggiore responsabilità degli amministratori membri dei Comitati.

Tenuto conto di tale scenario, e muovendo dalla conoscenza e dall’esperienza pratica dei diversi relatori, il Convegno offre un’opportunità di confronto sul concreto ruolo dei Comitati nella *governance* e sul loro corretto funzionamento, approfondendo la dialettica tra questi ultimi e l’organo di amministrazione ed il ruolo svolto da alcuni rilevanti “attori” del contesto societario, tra i quali il Presidente dell’organo amministrativo e l’organo di controllo. Il tema trattato, inoltre, sembra offrire la possibilità per un confronto anche sull’interessante e delicato tema relativo alla possibilità o meno di considerare una specifica responsabilità degli amministratori membri dei Comitati endoconsiliari, approfondendo in tal senso il rapporto tra disciplina generale in tema di responsabilità degli amministratori e peculiare attività dei Comitati stessi.

II. PARTECIPANTI AL CONVEGNO

Al Convegno, moderato da Ines Gandini – membro del Consiglio Direttivo di Nedcommunity e Delegato del Chapter di Roma e del Lazio - hanno partecipato i seguenti relatori, indicati per ordine di intervento¹:

- » Antonio Nuzzo – Dean Luiss School of Law;
- » Gianpaolo Alessandro – General Counsel, Unicredit;
- » Alessandro Tonetti - General Counsel, Cassa Depositi e Prestiti;
- » Marco Giorgino – Presidente del Comitato Rischi e Sostenibilità Banca MPS e Terna;
- » Paola Tagliavini – Presidente Comitato Rischi Intesa San Paolo, Saipem e RaiWay;
- » Benedetta Navarra – Presidente Italgas S.p.A.;
- » Anna Doro – Membro Collegio Sindacale di TIM S.p.A.

¹Gli incarichi richiamati si riferiscono a quelli in essere alla data del Convegno.

Ai fini di un adeguato approfondimento della tematica soprattutto basato sulle concrete di-

namiche che caratterizzano i consigli di amministrazione e i Comitati endoconsiliari delle società quotate, si è voluto estendere l'invito a partecipare all'evento oltre che ad un professore ordinario di diritto commerciale per l'approfondimento giuridico e sistemico sul ruolo e funzione dei Comitati endoconsiliari anche ai concreti attori della governance.

Detto altrimenti, i relatori sono stati selezionati non solo per la loro significativa esperienza professionale, ma anche in relazione al ruolo ricoperto nell'ambito degli organi di governance, con l'obiettivo di avere un parterre ove siano rappresentati tutti i diversi organi sociali.

In questa direzione, è stato ritenuto utile chiedere ai Relatori del Convegno come, in relazione al ruolo ricoperto, si interfacciano con i Comitati endoconsiliari e quali compiti/poteri sono loro propri rispetto all'organizzazione dei flussi informativi da e verso i Comitati endoconsiliari, con particolare riferimento all'informativa sull'attività di questi ultimi verso il C.d.A., nonché nello scambio di informazioni con il Collegio Sindacale.

In termini sostanziali, e stimolando anche un riferimento alla prassi, è stato interessante avere una concreta testimonianza da ciascun relatore di come ognuno di loro, in concreto, "parla" e si "confronta" con i Comitati; diversamente ai Relatori membri dei Comitati, mutando prospettiva, è stato chiesto come loro "parlano" e si relazionano verso gli altri organi sociali.

III. SINTESI DEGLI INTERVENTI

Intervento di Antonio Nuzzo – Dean Luiss School of Law

I Comitati endoconsiliari

1. L'articolazione interna del consiglio di amministrazione

I Comitati endoconsiliari costituiscono un'articolazione organizzativa interna di tipo pluripersonale del consiglio di amministrazione, funzionante con metodo collegiale, che risponde eminentemente all'esigenza di rendere più efficace la funzione di monitoraggio che il consiglio stesso ha assorbito accanto alla tradizionale funzione decisionale.

All'organo amministrativo sono stati via via attribuiti compiti non più solo esecutivi, ma anche di sorveglianza e di indirizzo; è divenuto perciò organo necessariamente pluripersonale. Il processo - iniziato con le raccomandazioni del Codice di corporate governance («*l'emittente è guidato da un consiglio di amministrazione*»: 1.P.1), secondo un modello già precedentemente sedimentatosi nella prassi (non si conoscevano, infatti, società quotate «guidate» da un amministratore unico), e sviluppatosi in taluni ordinamenti sezionali - si è definitivamente completato con l'affermazione del principio generale, introdotto con la legge n. 262 del 2005, e implicito nella norma dell'art. 147-ter, comma 1, T.U.F. Infatti, imporre il necessario ricorso al voto di lista per la elezione dell'organo amministrativo non può che presupporre il principio per il quale le società quotate devono essere amministrate da un organo pluripersonale che funzioni con metodo collegiale, dunque da un consiglio².

La natura pluripersonale, in effetti, consente il ricorso ad articolazioni interne capaci di rendere l'azione dell'organo amministrativo più efficiente nella gestione della impresa sociale (col ricorso alle deleghe gestorie e, quindi, anche con l'istituzione di Comitati esecutivi), quanto per rendere il funzionamento del consiglio più efficace nella sua opera di sorveglianza e indirizzo (attraverso la costituzione, allora, di Comitati interni di carattere tecnico e con funzioni di controllo, di proposta e di consulenza)³.

2. La funzione

I Comitati sono di diverso tipo, essenzialmente in base alle funzioni loro attribuite. Anzitutto, i Comitati possono avere funzioni decisionali, nel quadro di una delega consiliare. In questa categoria rientra, ad esempio, il Comitato esecutivo di cui all'art. 2381, co. 2, c.c.. Inoltre, in diverse società, in particolare nelle quotate e nelle banche, sono presenti Comitati consiliari ai quali non sono attribuite competenze decisionali, ma funzioni istruttorie, propositive e di controllo in specifiche materie; nel quadro di una delega di compiti non decisionali⁴

²Così Stella Richter, I comitati interni all'organo amministrativo, in *Rivista delle società*, 2007, p. 264 (nota 13).

³Stella Richter, *op. cit.* p. 264.

⁴Houben, La distribuzione della responsabilità nei consigli di amministrazione con comitati interni investiti di funzioni istruttorie, propositive e consultive, in *Banca, borsa, titoli di credito* 2022, 440: vengono per tale ragione di consueto denominati "Comitati non esecutivi", proprio per rimarcare la differenza rispetto a quelli sopra citati.

“sono loro affidati compiti prodromici e preparatori rispetto all’attività decisionale del *plenum*⁵”. Si tratta di una articolazione organizzativa dell’attività consiliare costituita con l’obiettivo, da un lato, di consentire una maggior attenzione su determinati aspetti della gestione, sfruttando le specifiche competenze presenti all’interno dell’organo collegiale, dall’altro, di agevolare e rendere più efficiente l’attività decisionale delegando ad un Comitato ristretto compiti istruttori e propositivi che il consiglio nel suo complesso non potrebbe svolgere con il medesimo approfondimento⁶. Lo scopo principale di tali tipologie di Comitati è, da una parte, aumentare l’efficienza del lavoro del consiglio di amministrazione, garantendo che le decisioni che esso adotta abbiano un buon fondamento, e, dall’altra, contribuire all’organizzazione del lavoro del Consiglio di Amministrazione, per assicurare che le sue decisioni non presentino conflitti di interessi rilevanti⁷. In definitiva, questi Comitati dovrebbero presentare raccomandazioni volte a preparare le decisioni che saranno adottate dal consiglio d’amministrazione (o di sorveglianza)⁸.

Infine, i Comitati endoconsiliari possono avere funzioni miste, là dove in capo a uno stesso Comitato si cumulano funzioni decisorie (in alcune materie) e funzioni consultive (in altre materie). Si tratta, in effetti, di ipotesi espressamente prevista nel Codice di corporate governance, ove si considera la possibilità di affidare le funzioni consultive proprie del Comitato per il controllo interno al Comitato per il controllo sulla gestione (che, in effetti, ha anche autonomi compiti decisorii). D’altra parte, nulla impedisce che il consiglio affidi al Comitato esecutivo anche funzioni consultive (oltre che funzioni decisorie).

3. La disciplina

La disciplina dei Comitati endoconsiliari si ritrova in una pluralità di diverse fonti. La fonte primaria è data dal codice civile, che prevede all’art. 2381, co.2, c.c. il Comitato esecutivo, organo facoltativo nel sistema tradizionale di amministrazione e controllo (nonché nel monistico in virtù del richiamo di cui all’art. 2409-noviesdecies, co.1, cc.) e all’art. 2409-sexiesdecies c.c. il Comitato per il controllo della gestione, organo necessario nel sistema monistico di amministrazione e controllo.

Gli statuti possono liberamente organizzare il governo societario e in quest’ambito prevedere l’istituzione di Comitati, facoltativi o necessari.

Inoltre, all’interno del perimetro di regole definito dallo statuto, lo stesso organo amministrativo può istituire Comitati in ossequio alla libertà di organizzazione delle proprie attività. Del resto, se il *plenum* può delegare l’intero potere di assumere decisioni e di impegnare così la società, *a fortiori* deve ritenersi legittima e consentita la traslazione di attribuzioni “minori” (rispetto a quelle decisionali), quali appunto quelle istruttorie, consultive e propositive, prodromiche e funzionali al corretto esercizio del potere gestorio⁹. Peraltro, l’art. 2392, co. 1, cc., fa espresso riferimento (non solo al Comitato esecutivo, ma anche) alle “*funzioni in concreto attribuite ad uno o più amministratori*”: la locuzione, intesa a legittimare le c.d. deleghe non autorizzate (assegnazione di compiti decisionali in assenza di autorizzazione assembleare o con l’assenso dei soci ma senza una formale delibera consiliare), è così ampia ed elastica da abbracciare le più varie e disparate manifestazioni che l’autonomia organizzativa consiliare scelga di accogliere in punto di ripartizione interna di funzioni¹⁰.

Importanti indicazioni sul piano della disciplina si ritrovano altresì nella Raccomandazione 5 della Commissione del 15 febbraio 2005 sul ruolo degli amministratori senza incarichi esecutivi o dei membri del consiglio di sorveglianza delle società quotate e sui Comitati del Consiglio di amministrazione o di sorveglianza e nel Codice di corporate governance. In particolare, la Raccomandazione 5 afferma che i consigli d’amministrazione o di sorveglianza dovrebbero essere organizzati in maniera tale che un numero sufficiente di amministratori senza incarichi esecutivi o di membri del consiglio di sorveglianza indipendenti possa svolgere un ruolo efficace nei settori chiave in cui la possibilità che si verifichino conflitti di interessi è particolarmente elevata; a tal fine, dovrebbero essere costituiti dei Comitati per le nomine, le remunerazioni e la revisione dei conti. A sua volta, l’art. 3 Principio XI del Codice di corporate governance prevede che “*L’organo di amministrazione assicura una adeguata ripartizione in-*

⁵Houben, op. cit. p. 440.

⁶Calandra Bonaura L’amministrazione delle società nel sistema tradizionale, in Trattato di diritto commerciale fondato diretto da Renzo Costi, Torino 2019, p. 270.

⁷Raccomandazione della Commissione del 15 febbraio 2005 sul ruolo degli amministratori senza incarichi esecutivi o dei membri del consiglio di sorveglianza delle società quotate e sui comitati del consiglio d’amministrazione o di sorveglianza (2005/162/CE), par. 6.1.

⁸Raccomandazione Commissione 2005, cit., par. 6.1,

⁹Houben, op. cit., 444.

¹⁰Houben, op. cit., 445.

terna delle proprie funzioni e istituisce Comitati consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive”¹¹.

Infine, alcune disposizioni di natura regolamentare obbligano a istituire Comitati alle società appartenenti a determinate categorie. In particolare, le società quotate che intendano ottenere e mantenere la qualifica di Star devono “applicare per quanto riguarda l’istituzione e il funzionamento dei Comitati interni al consiglio di amministrazione i principi e i criteri applicativi previsti dall’articolo 4 del Codice di Autodisciplina” (ex art. 2.2.3, comma 3°, lett. n), Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.a.); per le banche, d’altra parte, l’istituzione di Comitati endo-consiliari è regolata dalla Circolare della Banca d’Italia n. 285/2013 che impone alle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa di costituire tre distinti Comitati, specializzati in tema di “nomine”, “rischi”, “remunerazioni”, mentre per le banche intermedie è obbligatoria la costituzione del solo Comitato rischi, e per le banche minori l’eventuale istituzione di Comitati deve essere valutata sulla base di «concrete esigenze» (art. 2.3.1, Parte prima, Titolo IV, Capitolo I, Sezione IV, Circolare Banca d’Italia n. 285 del 17 dicembre 2013, contenente “Disposizioni di vigilanza per le banche”)¹².

4. La natura giuridica

I Comitati endoconsiliari dotati di funzioni *decisorie* sono considerati organi, mentre sono considerati meri “uffici” quelli investiti di funzioni *consultive o propositive*¹³. In effetti, si è sottolineato come possano considerarsi organi - nell’accezione più rigorosa del termine, mutuata dal diritto amministrativo - solo quegli organismi che pongano in essere atti “a rilevanza esterna” la cui istituzione si abbia in conformità ad una previsione di legge, in quanto i meccanismi di imputazione attengono alla materia della soggettività giuridica che, come è noto, è coperta da riserva di legge “perché solo le norme primarie possono stabilire o regolare le figure giuridiche soggettive di un ordinamento giuridico”¹⁴; sicché, rientrerebbero nella categoria del Comitato-organo solo il Comitato esecutivo di cui all’art. 2381, c.c. e il Comitato per il controllo sulla gestione (previsto nelle società che adottano il sistema monistico) di cui all’art. 2409-sexiesdecies c.c.. Di contro, non sarebbero organi i Comitati consultivi o propositivi solo “raccomandati” dal Codice di corporate governance e quelli ulteriori volontariamente istituiti in ossequio alla libertà di organizzazione dell’organo amministrativo, i quali rappresenterebbero, appunto, meri uffici, in quanto dotati di funzioni meramente consultive o propositive e carenti di investitura legislativa, perché generati solo in forza di un atto discrezionale del *plenum*¹⁵.

5. I compiti e la composizione

Ferme le richiamate regole di legge, è l’organo di amministrazione che “definisce i compiti dei Comitati e ne determina la composizione, privilegiando la competenza e l’esperienza dei relativi componenti ed evitando, nelle società grandi, una eccessiva concentrazione di incarichi in tale ambito” (così prevede la raccomandazione 17 del Codice di corporate governance). Nella prassi è frequente l’istituzione dei Comitati nomine, remunerazione, controllo e gestione del rischio, parti correlate, sostenibilità.

5.1 Il Comitato nomine

Una larga maggioranza di società quotate ha istituito un Comitato nomine¹⁶, composto in maggioranza da amministratori indipendenti¹⁷, con il compito di formulare pareri in merito alla dimensione e composizione del consiglio di amministrazione, alle figure professionali la cui presenza sia opportuna, al numero massimo di incarichi di amministratori e sindaci e proposte per la sostituzione per cooptazione di amministratori. Inoltre, al Comitato nomine può essere attribuito anche il compito di selezionare le candidature per il consiglio di amministrazione, in particolare qualora sia lo stesso consiglio di amministrazione, compatibilmente con le disposizioni legislative vigenti, a presentare una lista per il rinnovo del consiglio¹⁸. Sostanzialmente in questi termini si esprimono anche l’Allegato 1 alla Raccomandazione della Commissione del 2005¹⁹ e l’art. 4 del Codice di corporate governance, i cui principi sono di regola ripresi nei regolamenti delle società che vi aderiscono²⁰.

¹¹Al riguardo vale la pena rammentare che ai sensi dell’art. 123-bis, co. 2, lett. a, TUF per le società emittenti valori mobiliari ammessi alle negoziazioni in mercati regolamentati la mancata adesione, anche solo parziale, ad una o più disposizioni del codice di comportamento in materia societaria al quale la società aderisce deve essere motivata (c.d. comply or explain) nell’ambito di una specifica sezione della Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari.

¹²Calandra Bonauro, op. cit., 271.

¹³Stella Richter, op. cit., 261.

¹⁴Stella Richter, op. cit., 261.

¹⁵Stella Richter, op. cit., 261.

¹⁶Stella Richter, op. cit., 261.

¹⁷Secondo Assonime, 2022 Report on Corporate Governance in Italy, ..., “67% of Italian companies have established a nomination committee”.

¹⁸Art. 4, racc. 20 Codice di corporate governance. Anche secondo l’allegato 1 alla Raccomandazione 5 Commissione 2005 “il Comitato per le nomine dovrebbe essere composto almeno da una maggioranza di amministratori senza incarichi esecutivi o di membri del consiglio di sorveglianza indipendenti”...

¹⁹Calandra Bonauro, op. cit., 271.

²⁰Allegato 1 alla Raccomandazione Commissione 2005: Il Comitato individua e raccomanda all’approvazione del consiglio d’amministrazione o di sorveglianza i candidati a occupare posti che si rendono vacanti nel consiglio. Nel fare ciò, il Comitato per le nomine dovrebbe – valutare l’equilibrio di competenze, conoscenze ed esperienze nel consiglio, redigere una descrizione dei ruoli e delle capacità richieste per un determinato incarico e calcolare gli impegni previsti in termini di tempo, – esaminare periodicamente la struttura, la dimensione, la composizione e i risultati del consiglio delle società e presentare raccomandazioni al consiglio d’amministrazione o di sorveglianza per eventuali cambiamenti, – valutare periodicamente le competenze, le conoscenze e l’esperienza dei singoli amministratori e trasmettere la relativa relazione al consiglio d’amministrazione o di sorveglianza, – prestare l’opportuna attenzione alle questioni legate alla programmazione dell’avvicendamento. Il Comitato per le nomine dovrebbe, inoltre, sottoporre a revisione la politica del consiglio d’amministrazione o di gestione in materia di selezione e nomina dei dirigenti di livello più alto.

²¹ Art. 4, racc. 19 Codice di corporate governance: L’organo di amministrazione affida al Comitato nomine il compito di coadiuvarlo nelle attività di: a) autovalutazione dell’organo di amministrazione e dei suoi Comitati; b) definizione della composizione ottimale dell’organo di amministrazione e dei suoi Comitati; c) individuazione dei candidati alla carica di amministratore in caso di cooptazione; d) eventuale presentazione di una lista da parte dell’organo di amministrazione uscente da attuarsi secondo modalità che ne assicurino una formazione e una presentazione trasparente; e) predisposizione, aggiornamento e attuazione dell’eventuale piano per la successione del chief executive officer e degli altri amministratori esecutivi.

5.2 Il Comitato remunerazione

Nelle società quotate è quasi sempre presente un Comitato remunerazione²¹, con il compito di valutare periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche e di presentare proposte e pareri in merito alla remunerazione degli amministratori esecutivi o che ricoprono particolari cariche e sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione, monitorandone l'applicazione²². Sostanzialmente in questi termini si esprimono l'Allegato 1 alla Raccomandazione della Commissione del 2005²³ e l'art. 5 del Codice di corporate governance, i cui principi sono di regola ripresi nei regolamenti delle società che vi aderiscono²⁴.

Il Comitato remunerazione dovrebbe essere composto da soli amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti, ed essere presieduto da un amministratore indipendente²⁵. Inoltre, almeno un componente del Comitato dovrebbe possedere adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive, da valutarsi dall'organo di amministrazione in sede di nomina²⁶.

5.3 Il Comitato controllo e gestione del rischio

Nelle società quotate è quasi sempre presente anche un Comitato per il controllo e la gestione del rischio²⁷, investito di funzioni che attengono alla valutazione del corretto utilizzo dei principi contabili, all'identificazione dei principali rischi aziendali, all'esame e alla valutazione delle relazioni periodiche aventi ad oggetto il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, al monitoraggio dell'autonomia, adeguatezza ed efficacia della funzione di internal audit, cui può chiedere di effettuare verifiche su specifiche aree operative, alla verifica dell'adeguatezza del sistema di controlli interni e di gestione dei rischi²⁸. In questo senso si esprime il Codice di corporate governance²⁹, i cui principi sono di regola ripresi nei regolamenti delle società che vi aderiscono³⁰.

Il Comitato controllo e rischi è composto da soli amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti ed è presieduto da un amministratore indipendente³¹; è dunque composto come

²²Secondo Assonime, 2022 Report on Corporate Governance in Italy "A remuneration committee is established almost always (in 94% of the cases) and, in a couple of cases, it is unified with the control and risk committee. Where no committee is established, an explanation is provided almost always.

²³Calandra Bonaura, op. cit., 271.

²⁴Allegato 1 Raccomandazione Commissione 2005 Il Comitato sottopone all'approvazione del consiglio d'amministrazione o di sorveglianza proposte sulla politica di remunerazione degli amministratori con incarichi esecutivi o con poteri di gestione. Le proposte relative ai sistemi di remunerazione legata ai risultati dovrebbero essere accompagnate da raccomandazioni sugli obiettivi connessi e sui criteri di valutazione, al fine di allineare correttamente le remunerazioni degli amministratori con incarichi esecutivi o con poteri di gestione con gli interessi a lungo termine degli azionisti e con gli obiettivi fissati dal consiglio d'amministrazione o di sorveglianza per la società.

²⁵Art. 5, racc. 25 Codice di corporate governance L'organo di amministrazione affida al Comitato remunerazioni il compito di: a) coadiuvarlo nell'elaborazione della politica per la remunerazione; b) presentare proposte o esprimere pareri sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione; c) monitorare la concreta applicazione della politica per la remunerazione e verificare, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance; d) valutare periodicamente l'adeguatezza e la coerenza complessiva della politica per la remunerazione degli amministratori e del top management. ...

²⁶Art. 5, racc. 26 Codice di corporate governance Allegato 1 Raccomandazione Commissione 2005: "Il Comitato per le remunerazioni dovrebbe essere composto esclusivamente da amministratori senza incarichi esecutivi o da membri del consiglio di sorveglianza. Almeno la maggioranza dei suoi membri dovrebbe essere indipendente".

²⁷Art. 5, racc. 26 Codice di corporate governance.

²⁸Secondo Assonime, 2022 Report on Corporate Governance in Italy, "A control and risk committee is established almost always (in 93 % of the cases). Where no committee was established, the explanation usually concerned small company's size and the need for a lean governance structure".

²⁹Calandra Bonaura, op. cit., 271.

³⁰Art. 6 racc. 35 Codice di corporate governance "Il Comitato controllo e rischi, nel coadiuvarlo l'organo di amministrazione: a) valuta, sentiti il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il revisore legale e l'organo di controllo, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato; b) valuta l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le performance conseguite, coordinandosi con l'eventuale Comitato previsto dalla raccomandazione 1, lett. a); c) esamina il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario

rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; d) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e supporta le valutazioni e le decisioni dell'organo di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza; e) esamina le relazioni periodiche e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di internal audit; f) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di internal audit; g) può affidare alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente dell'organo di controllo; h) riferisce all'organo di amministrazione, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi".

³¹Ad esempio, secondo il Regolamento Enel il Comitato ha il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, di natura propositiva e consultiva, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nonché

quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche. In tale ambito, il Comitato rilascia il proprio parere preventivo al Consiglio di Amministrazione: a) sulle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi concernenti Enel S.p.A. e le società da essa controllate - ivi inclusi i vari rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo - risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati; b) sul grado di compatibilità dei rischi di cui alla precedente lettera a) con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati; c) sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché circa l'efficacia del sistema stesso; d) sul piano di lavoro predisposto dal Responsabile della Funzione Audit; e) sulla descrizione, contenuta nella relazione sul governo societario, delle principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e delle modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, ivi compresa la valutazione sull'adeguatezza del sistema stesso.

il Comitato remunerazione (salvo che l'emittente sia controllato da altra società quotata o sia soggetto a direzione e coordinamento di altra società nel qual caso i componenti devono essere tutti indipendenti)³².

Inoltre, il Comitato dovrebbe possedere nel suo complesso un'adeguata competenza nel settore di attività in cui opera la società, funzionale a valutare i relativi rischi; almeno un componente del Comitato dovrebbe possedere adeguata conoscenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi³³.

5.4 Il Comitato parti correlate

Il Comitato parti correlate è al centro della strategia normativa prescelta dalla Consob per assicurare la correttezza e la trasparenza delle operazioni realizzate tra le società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio e le loro parti correlate. Rappresenta pertanto realtà di fatto presente in quasi tutte le società azionarie aperte italiane.

Le delibere sulle procedure e sulle relative modifiche sono approvate previo parere favorevole di un Comitato, anche appositamente costituito, composto esclusivamente da amministratori indipendenti (o, per le società che adottano il sistema di amministrazione e controllo dualistico, da consiglieri di gestione o consiglieri di sorveglianza indipendenti).

Il Comitato parti correlate configura un'ipotesi peculiare di utilizzo dei Comitati, non del tutto accostabile a quella dei Comitati con funzioni meramente istruttorie, consultive o propositive. In particolare, il Comitato per le operazioni con parti correlate è dotato, nell'ambito degli affari di "maggiore rilevanza", di un potere di veto superabile solo da un'autorizzazione assembleare assunta con peculiari maggioranze.

5.5 Il Comitato sostenibilità

Il Comitato sostenibilità svolge funzioni propositive e consultive nei confronti del consiglio di amministrazione in materia di sostenibilità, per tale intendendosi l'insieme dei processi, delle iniziative e delle attività tese a presidiare l'impegno della società per lo sviluppo sostenibile lungo la catena del valore. In particolare, il Comitato sostenibilità esamina e valuta le politiche di sostenibilità e, fra l'altro, monitora il posizionamento della Società rispetto ai mercati finanziari sui temi di sostenibilità, con particolare riferimento alla collocazione della società negli indici etici di sostenibilità.

Il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana invitava gli emittenti quotati al FTSE-MIB a valutare "l'opportunità di costituire un apposito Comitato dedicato alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder". Non è più così nella versione 2020 del Codice, ma è anche vero che il successo sostenibile è entrato nella strategia complessiva.

6. Il funzionamento dei Comitati endoconsiliari

Il consiglio di amministrazione dovrebbe adottare un regolamento che definisca le regole di funzionamento dell'organo stesso e dei suoi Comitati³⁴.

Il Codice di corporate governance indica, per parte sua, le principali regole da adottare a disciplina del funzionamento dei Comitati endoconsiliari, tra le quali sono da segnalare le seguenti:

- » (i) ciascun amministratore assicura una disponibilità di tempo adeguata al diligente adempimento dei compiti ad esso attribuiti³⁵;
- » (ii) la politica per la remunerazione degli amministratori non esecutivi prevede un compenso adeguato alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesti dai compiti loro attribuiti in seno all'organo di amministrazione e nei Comitati consiliari; tale compenso non è legato, se non per una parte non significativa, a obiettivi di performance finanziaria³⁶;

³² Art. 6, racc. 35 Codice di corporate governance. Allegato 1 Raccomandazione Commissione 2005.

³³ Art. 6, racc. 35 Codice di corporate governance. Allegato 1 Raccomandazione Commissione 2005.

³⁴ Art. 6, racc. 35 Codice di corporate governance.

³⁵ Regolamento Snam.

³⁶ Così l'art. 2 racc. 11... del Codice di corporate governance.

- » (iii) alle riunioni di ciascun Comitato possono assistere i componenti dell'organo di controllo³⁷;
- » (iv) l'organo di controllo e il Comitato controllo e rischi si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti³⁸;
- » (v) il presidente dell'organo di controllo, o altro componente da lui designato, partecipano ai lavori del Comitato controllo e rischi³⁹;
- » (vi) i Comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti, nei termini stabiliti dall'organo di amministrazione⁴⁰; da notare che ai sensi dell'art. 2381, co.6, c.c. gli amministratori, tenuti ad agire in modo informato, possono solo “chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società”, sicché l'accesso diretto assicurato ai Comitati è configurabile come delega dal plenum, che ha di fatto natura gestionale (almeno per quanto riguarda la selezione delle informazioni e delle persone destinatarie della richiesta di informazioni);
- » (vii) i Comitati dovrebbero disporre di risorse finanziarie e avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dall'organo di amministrazione⁴¹; da sottolineare che un utilizzo ragionevole delle risorse può indurre a servirsi di strumenti di intelligenza artificiale;
- » (viii) il presidente dell'organo di amministrazione, con l'ausilio del segretario dell'organo stesso, cura: a) che l'informativa pre-consiliare e le informazioni complementari fornite durante le riunioni siano idonee a consentire agli amministratori di agire in modo informato nello svolgimento del loro ruolo; b) che l'attività dei Comitati consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive sia coordinata con l'attività dell'organo di amministrazione⁴²;
- » (ix) ciascun Comitato è coordinato da un presidente che informa l'organo di amministrazione delle attività svolte alla prima riunione utile⁴³.

Appare utile sottolineare che i compiti di cui i Comitati sono investiti li portano ad acquisire, anche attraverso il diretto contatto con le diverse funzioni aziendali, dati più dettagliati e informazioni più approfondite di quelli che, in forma sintetica e con contenuti più limitati, vengono portati all'attenzione del *plenum* del consiglio di amministrazione⁴⁴. Come detto, l'assegnazione di funzioni non decisionali a sub articolazioni consiliari si risolve in una vera e propria “delega” del compito (non di decidere ma) di predisporre la base informativa da utilizzare per l'assunzione delle decisioni.

Ne consegue una asimmetria informativa tra i membri del Comitato e gli altri amministratori che finisce per tradursi in un sostanziale affidamento del consiglio sul corretto svolgimento dell'attività istruttoria e di controllo del Comitato dalla quale derivano la proposta o il parere di quest'ultimo⁴⁵. In particolare, l'importanza e la delicatezza dei compiti assegnati al Comitato controllo e rischi [nell'orientare la strategia di rischio della società e verificarne la sostenibilità, accertare l'adeguatezza del sistema dei controlli interni ed acquisire le informazioni in merito alle eventuali anomalie rilevate dall'*audit* interno e controllare la corretta applicazione delle norme e dei principi contabili] attribuiscono a questo Comitato un ruolo ed un peso determinanti in molte decisioni che l'organo amministrativo deve assumere⁴⁶.

7. Le responsabilità

La giurisprudenza ha avuto modo di affermare che l'assegnazione di compiti propositivi e consultivi non possa essa considerata delega in quanto il potere decisorio sulla determinazione della remunerazione resta di pertinenza del plenum e che, a tal stregua, le uniche attività “delegabili” e allora *capaci di incidere sul riparto di responsabilità endoconsiliare* sarebbero quelle decisionali⁴⁷. Si è avuto altresì modo di precisare che le valutazioni svolte nel parere di un Comitato endoconsiliare rappresentano un *mero passaggio intermedio* del procedimento che conduce all'adozione dell'atto (in tesi dannoso), *causalmente non rilevante* e, data la mancata forza vincolante del giudizio espresso dal Comitato, *inidoneo ad alterare i normali meccanismi di distribuzione delle responsabilità* all'interno del consiglio di amministrazione⁴⁸.

Questa lettura non ha però convinto la dottrina, alla luce di quanto disposto dalla norma di

³⁷Codice di corporate governance art. 5 racc. 29.

³⁸Codice di corporate governance art. 3 racc. 17.

³⁹Codice di corporate governance art. 6 racc. 37.

⁴⁰Codice di corporate governance art. 6 racc. 37.

⁴¹Codice di corporate governance art. 3 racc. 17.

⁴²Codice di corporate governance art. 3 racc. 17.

⁴³Codice di corporate governance art. 3 racc. 12.

⁴⁴Codice di corporate governance art. 3 racc. 17.

⁴⁵Calandra Bonaura, op.cit., 272.

⁴⁶Calandra Bonaura, op.cit., 272.

⁴⁷Calandra Bonaura, op.cit., 272.

⁴⁸Houben, op.cit., 442.

cui all'art. 2392, co.1, c.c..

Si è affermato che la situazione che si viene a creare nei rapporti tra il consiglio e i Comitati presenta elementi di analogia con quella che si verifica nel caso di delega di poteri gestori e pone seriamente in dubbio la correttezza di una equiparazione, sul piano della responsabilità, tra i componenti dei Comitati, nell'ambito delle funzioni a questi assegnate, e gli altri amministratori⁴⁹; meglio una soluzione che, in conformità con la disciplina della delega ex art. 2381 c.c., all'aggravamento della responsabilità in capo ai componenti dei Comitati faccia corrispondere un'attenuazione della responsabilità in capo agli altri amministratori⁵⁰.

Il dato normativo su cui fondare questa conclusione è stato individuato nel disposto dell'art. 2392, comma 1°, c.c., che estende l'attenuazione della responsabilità solidale in caso di delega anche al caso di «*funzioni in concreto attribuite ad uno o più amministratori*»⁵¹. In effetti, se per limitare la responsabilità di alcuni consiglieri è sufficiente che alcune funzioni siano anche solo «in concreto», e quindi di fatto, attribuite ad altri, a più forte ragione analoga limitazione dovrebbe conseguire alla formale nomina da parte del consiglio di un Comitato (seppure diverso da quello esecutivo)⁵²: la formula di legge appare adeguata a rappresentare la fattispecie che si origina con l'attribuzione di funzioni istruttorie, propositive e di controllo ai Comitati endoconsigliari e, data l'influenza cui dette funzioni sono destinate ad esercitare sul processo decisionale e sull'attività di monitoraggio del consiglio di amministrazione, autorizza a ritenere applicabile la medesima disciplina prevista per la delega di funzioni gestorie⁵³.

Pertanto, il coinvolgimento dell'intero consiglio nella responsabilità solidale per fatti esaminati o per decisioni istruite dai Comitati potrà aversi soltanto in presenza di una informazione adeguata a consentire l'acquisizione della conoscenza dei fatti pregiudizievoli imputabili all'attività del Comitato o emersi nel corso dell'istruttoria o delle verifiche effettuate dal Comitato⁵⁴.

Considerato, peraltro, che l'attribuzione al Comitato di funzioni istruttorie, consultive e di controllo può comportare un'attenuazione della responsabilità soltanto se effettuata nel rispetto dei principi di corretta amministrazione, può ipotizzarsi in capo al consiglio anche una responsabilità per *culpa in eligendo*, quando a far parte del Comitato siano nominati amministratori evidentemente non dotati dalle necessarie competenze, o per *culpa in vigilando*, quando non sia stato esercitato un controllo sull'attività del Comitato e le risultanze di questa attività appaiano manifestamente inadeguate rispetto ai compiti ed alle funzioni allo stesso attribuiti ovvero siano rilevabili chiari segnali di allarme che, pur non avvertiti dal Comitato, facciano presumere l'esistenza di fatti pregiudizievoli⁵⁵.

Da sottolineare, in ultimo, che anche la distribuzione delle responsabilità tra i componenti del Comitato si deve valutare secondo le regole di cui all'art. 2392, co.1, c.c. (diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e specifiche competenze). Pertanto, andrà anche valutata la possibilità di differenziare la posizione dei componenti dei Comitati in ragione delle specifiche competenze da ciascuno possedute.

Intervento di Antonio Nuzzo – Dean Luiss School of Law

In tema di funzionamento dei Comitati nel settore bancario, va osservata anzitutto la dinamicità organizzativa che sovente li interessa (frutto dei non rari cambiamenti della governance aziendale), sia con riguardo alla decisione di introdurre nuovi Comitati, anche non obbligatori – es. Comitati ESG – sia con riguardo alla struttura e alle modalità di funzionamento dei Comitati obbligatori, calibrate sulle specifiche esigenze della banca.

La funzione primaria dei Comitati, anche in ambito bancario, resta quella consultiva. I Comitati, cioè, svolgono attività di istruttoria e di approfondimento, con l'obiettivo di pre-metabolizzare, grazie alle competenze specifiche dei componenti e al tempo dedicato all'attività, i temi che sono poi oggetto di discussione da parte del Consiglio. Appare perciò fondamentale la funzione preparatoria e di predisposizione della documentazione, che aiuta il Consiglio a prendere decisioni informate. È infatti improbabile che il singolo consigliere possa, coi tempi limitati che caratterizzano l'agire del Consiglio di Amministrazione, raggiungere la medesima

⁴⁹Trib Roma sez. spec. impr., 15 maggio 2019, in www.giurisprudenzadelleimprese.it, richiamata da Houben, op. cit., 442. Nella decisione si nega, ancora, si possa sostenere che “i componenti del Comitato abbiano indotto i componenti del Consiglio di Amministrazione a deliberare l'emolumento contestato, avendo i primi effettuato solo una proposta (poi integralmente recepita ed approvata dal Consiglio di Amministrazione) e non essendo stati descritti altri comportamenti con cui i primi avrebbero spinto i secondi a deliberare l'emolumento contestato. Del resto, attesa l'autonomia decisionale del Consiglio di Amministrazione, la presentazione di una proposta o il rilascio di un parere non integrano una induzione, lasciando comunque al destinatario la libertà di decidere in senso contrario. L'autonomia decisionale del Consiglio di Amministrazione, infatti, è idonea ad interrompere il nesso causale tra il danno al patrimonio sociale e qualsivoglia inadempimento contrattuale posto in essere dai componenti del Comitato compensi”.

⁵⁰Calandra Bonaura, op.cit., 272.

⁵¹Calandra Bonaura, op.cit., 273.

⁵²Calandra Bonaura, op.cit., 273

⁵³Stella Richter, op.cit., 273.

⁵⁴Calandra, op.cit., 273.

⁵⁵Calandra, op.cit., 273.

preparazione documentale garantita dal Comitato.

Peraltro, in relazione alla funzione preparatoria, esiste un tema di possibile asimmetria informativa tra Comitati e Consiglio. Va chiarito, a tal proposito, che andrebbe evitata l'asimmetria documentale tra i due organi. È infatti importante che Comitati e Consiglio abbiano a disposizione la stessa documentazione. Al più, l'asimmetria potrebbe sorgere relativamente al tempo dedicato all'esame dei documenti, ovviamente maggiore per i Comitati.

L'attività istruttoria dovrebbe poi fronteggiare le tematiche portate in discussione secondo profili di importanza e di responsabilità, al fine di impedire che la preparazione informativa verta soprattutto su attività di pianificazione (per es. il piano industriale) trascurando invece l'analisi di tematiche primarie come l'approvazione del bilancio.

Da sottolineare anche le novità che hanno investito il ruolo del consigliere, con le linee guida EBA/ESMA sui requisiti 'fit and proper' che richiedono competenze specialistiche, indipendenza di giudizio, assenza di interessi confliggenti e ragionevole tempo da dedicare al ruolo. Sempre più richieste risultano poi le figure dei consiglieri con particolare esperienza in specifici settori (ESG/digital), aspetto che si riverbera anche sulla composizione dei Comitati.

Tuttavia, bisogna considerare che l'apporto degli esperti rischia sia di risultare limitato, in ragione della possibile ridotta applicazione concreta delle competenze specialistiche alla governance, sia di creare dualismo tra Consiglio e management, con possibili sconfinamenti di ruolo da parte del consigliere 'esperto'.

In ciò, occorre ricordare che il contributo del consigliere non è dato dal valore della propria opinione, bensì si esplica con l'assunzione di delibere sulla base delle iniziative proposte dal management e degli approfondimenti svolti dal Comitato, che, come precisato, rappresenta un ufficio interno del Consiglio chiamato a fornire un'istruttoria preliminare sui temi trattati, affinché il Consiglio possa poi deliberare in maniera ponderata e imparziale.

Intervento di Alessandro Tonetti - General Counsel, Cassa Depositi e Prestiti

Il tema di cui dibattiamo oggi è di grande interesse, da un lato, perché nel tempo il ruolo dei Comitati endoconsiliari si è progressivamente esteso e, dall'altro, perché le normative di riferimento coprono solo alcuni aspetti e le pronunce giurisprudenziali sono poche e non particolarmente significative, per cui, a fronte dell'estensione del fenomeno, sono numerose e rilevanti le questioni che si pongono. Ne vorrei affrontare tre, senza alcuna pretesa di esaustività, indicando per ciascuna qualche suggerimento operativo volto a rendere più efficiente il funzionamento dei Comitati, mitigandone al contempo i potenziali rischi.

La prima questione attiene al quadro normativo: la materia è sufficientemente e adeguatamente regolata? Come noto, le discipline sono diverse, ne varia il livello di cogenza e l'intensità dei contenuti in relazione alla fonte di provenienza, ai settori considerati, alla tipologia di società interessate. Anche laddove è più pervasiva (come per le banche nella circolare n. 285 del 2013 di Banca d'Italia) o orientata (come per le società quotate nel Codice di *Corporate Governance*), la concreta disciplina è rimessa per lo più ai regolamenti interni ed è ad essi quindi che occorre guardare. L'esame a campione di questi importanti atti rivela un buon grado di eterogeneità nella loro articolazione, nella completezza degli aspetti trattati, nel dettaglio delle previsioni ivi contenute. Ciò può essere giustificato dalla varietà dei contesti di volta in volta interessati. Ma a ben vedere il fenomeno può riflettere anche una maggiore o minore attenzione riservata alla materia. Non di rado si riscontrano lacune, incertezze, previsioni superate dalle prassi operative o dalla semplice evoluzione di aspetti organizzativi o strumentali. Il che evidenzia la necessità di sviluppare una maggiore consapevolezza circa l'importanza che i regolamenti rivestono per il buon funzionamento dei Comitati, ma anche (e soprattutto) per la corretta interazione tra questi e il Consiglio di amministrazione. È il Consiglio, infatti, che, approvando i regolamenti, definisce la composizione, il perimetro, le attività, le modalità di funzionamento, le prerogative, i flussi informativi, gli esiti richiesti; e sono i Comitati che, nell'ambito del quadro così delineato, svolgono le proprie funzioni, di natura istruttoria e con-

sultiva, a supporto del Consiglio (e a volte anche dell'organo delegato). Il rapporto è biunivoco: la prima attenzione del Consiglio deve essere riposta sulla qualità dei regolamenti perché è lì che si definisce il mandato conferito ai Comitati sulla cui attività deve poter fare affidamento; corrispondentemente, i Comitati devono prestare massima attenzione al regolamento perché è lì che sono definiti i compiti ai quali deve assolvere con implicazioni, come dirò più avanti, potenzialmente rilevanti persino sul piano delle responsabilità. Anche per questo i regolamenti vanno costantemente verificati e, se del caso, affinati e aggiornati per tener conto delle migliori pratiche sperimentate autonomamente o da altri sviluppate. In questa prospettiva, sarebbe senz'altro auspicabile un'evoluzione delle normative di riferimento nel senso di una più dettagliata elaborazione e circolazione di best practices, lasciando comunque alle società interessate un adeguato livello di autonomia per meglio declinarle e adattare.

La seconda questione – strettamente connessa alla interazione tra Comitati e Consiglio di amministrazione - riguarda la dotazione di informazioni e le sue implicazioni: vi è allineamento o asimmetria informativa tra i due organi? Quali effetti ne possono discendere sul piano delle responsabilità? L'esperienza mostra situazioni diverse, anche diametralmente opposte: in alcuni casi i Comitati e il Consiglio ricevono lo stesso set informativo; in altri casi al Consiglio viene fornita una sintesi dell'attività svolta dai Comitati e della documentazione a supporto. Al di là dell'aspetto formale, rileva poi il fatto che, nel concreto, i componenti dei Comitati beneficiano generalmente di una posizione di vantaggio determinata, tra l'altro, da un maggior tempo di messa a disposizione della documentazione, da più ampi spazi per il dibattito in seduta, da un confronto più diretto con le strutture aziendali e da un'assistenza fornita anche da esperti esterni, talvolta dagli stessi selezionati. La questione è tutt'altro che banale. Occorre, infatti, considerare che gravano sugli amministratori almeno due doveri. Il primo è quello prescritto dall'articolo 2381, co. 6, del codice civile, di *"agire in modo informato"*. Il secondo è quello stabilito dall'articolo 2392, co. 1, del codice civile in forza del quale *"gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze"*, a cui si associa il relativo regime di responsabilità solidale nei confronti della società. Peraltro, sebbene minoritaria e contraddetta da alcuni primi orientamenti giurisprudenziali⁵⁶, parte della dottrina ritiene che ai componenti dei Comitati potrebbero persino ascrivere le forme di responsabilità più ampie previste dalla stessa disposizione per coloro ai quali sono attribuite *"funzioni in concreto"*. Anche a prescindere da tale non condivisibile orientamento⁵⁷, resta comunque il fatto che, nell'ambito della stessa responsabilità solidale, nei rapporti interni degli amministratori si può verificare una diversa articolazione della quota di risarcimento eventualmente dovuta in ragione del grado di colpa individuale, anche correlato alla minore o maggiore ampiezza del patrimonio informativo a disposizione. Non va inoltre trascurato il fatto che in relazione ai singoli casi considerati potrebbero rilevare altri profili di responsabilità: si pensi a potenziali profili di responsabilità penale (ulteriori rispetto a quelli previsti dal decreto legislativo n. 231 del 2001) e, in particolare per le società a partecipazione pubblica, a quelli di natura amministrativo-contabile. In questo quadro, pare opportuno offrire a tutti gli amministratori (inclusi quelli che non sono membri del Comitato considerato) un set informativo quanto più possibile omogeneo e prestare la massima attenzione alla cura dei verbali delle sedute e delle relazioni e delle schede di sintesi fornite dal Comitato al Consiglio, in modo da recuperare in quella sede evidenza dei documenti considerati, delle attività svolte, dei punti esaminati e degli argomenti posti a sostegno delle conclusioni cui si è giunti. Con particolare riferimento ai verbali delle sedute, sarebbe buona pratica dare conto puntualmente delle posizioni assunte da ciascun amministratore in relazione alle questioni trattate. Laddove possibile, sarebbe altresì auspicabile consentire anche la partecipazione alle sedute dei Comitati, in veste di uditori, agli amministratori che ne ravvisassero la necessità. In questo modo, nessuno potrebbe lamentare una disparità informativa, dipendendo eventualmente la stessa da una loro volontaria scelta. Si potrebbe ritenere che le soluzioni prospettate contrastino con l'esigenza di efficiente funzionamento degli organi societari e di efficiente impiego del tempo degli amministratori. Si tratta senza alcun dubbio di un'esigenza meritevole di considerazione. Essa va però opportunamente inquadrata avendo ben presente che i Comitati sono a supporto del Consiglio, non si sostituiscono ad esso, per cui ben può essere soddisfatta curando la qualità dei verbali delle sedute e delle relazioni e delle schede di sintesi, rimettendo ai singoli la scelta

⁵⁶Calandra, op.cit., 273.

⁵⁷Cfr. Tribunale Roma, Sez. spec. in materia di imprese, Sent., 15/05/2019, n. 10212, (già citata in nota sub 53) in cui si legge "nelle società per azioni i poteri decisionali competono in via esclusiva agli amministratori e non possono essere esercitati da altri soggetti, ciò riflettendosi sul piano della responsabilità"; ed ancora, "attesa l'autonomia decisionale del Consiglio di Amministrazione, la presentazione di una proposta o il rilascio di un parere [da parte di un Comitato consultivo] non integrano una induzione, lasciando comunque al destinatario la libertà di decidere in senso contrario".

di approfondire o meno le specifiche questioni. Proprio in questa prospettiva, è bene evidenziare come una delle principali insidie dalle quali rifuggire è l'assunzione di un atteggiamento passivo rispetto alle attività e alle proposte dei Comitati da parte di chi non vi fa parte, ciò proprio nella consapevolezza, spesso trascurata, che le scelte sono in effetti imputabili al plenum consiliare, il solo titolare del potere di decisione.

La terza questione è di natura organizzativa e riguarda il ruolo della struttura di supporto e del segretario dei Comitati: si tratta di scelte meramente organizzative o possono avere una qualche rilevanza nella gestione del Comitato e nella mitigazione dei rischi sopra menzionati? Anche in questo caso si riscontrano soluzioni diverse: in alcuni casi i Comitati sono supportati principalmente da unità afferenti alle direzioni più affini per materie trattate, con funzioni anche segretariali (spesso, da esempio, nel Comitato controllo e rischi, il ruolo di segretario è ricoperto dal responsabile della direzione rischi o internal audit); in altri casi il supporto è assicurato dagli affari societari. Si ritiene, al riguardo, errato considerare queste figure unicamente nella prospettiva del Comitato di volta in volta interessato. Si rischierebbe una visione ristretta e parcellizzata di una dinamica complessa che richiede lo svolgimento di fondamentali funzioni di coordinamento e raccordo tra organi. La soluzione preferibile sembra quindi quella di concentrare negli affari societari la gestione di questi processi, laddove necessario con il supporto delle altre direzioni di volta in volta competenti per materia. L'unicità organizzativa consente di assicurare meglio il coordinamento e la gestione dei lavori, di garantire più efficacemente la simmetria informativa e la coerenza e la rapidità dei flussi documentali, di rilevare le questioni più rilevanti e le potenziali criticità, di intercettare le esigenze degli amministratori e di favorire il dialogo e la cooperazione. L'identità tra segretario del Consiglio e segretario dei Comitati (o all'occorrenza un suo delegato o un soggetto comunque afferente alla direzione affari societari) può essere funzionale ad assicurare l'obiettivo perseguito, come pure la tendenziale identità tra questi e il general counsel (o suo delegato) può assicurare quella visione d'insieme dei processi aziendali utile al buon funzionamento del sistema di governo societario.

In definitiva, il tema alla nostra attenzione è davvero centrale. Sarebbe auspicabile dedicarvi maggiore attenzione nella prospettiva sia di una maggiore circolazione di esperienze e modelli, sia di un arricchimento della normativa di riferimento così da poter guidare un processo di più incisivo miglioramento.

Intervento di Marco Giorgino – Presidente del Comitato Rischi e Sostenibilità Banca MPS e Terna

Il quadro normativo in materia di Comitati endoconsiliari – delineato inizialmente anche dal codice Preda a partire dal 1999 – si trova a essere applicato in maniera differenziata in virtù dell'eterogeneità delle situazioni che caratterizza l'esperienza societaria, in particolare tra settori regolati (bancario, assicurativo) e non regolati (società industriali) e tra società di dimensioni più e meno importanti.

Le tematiche da tenere in considerazione, tra disciplina e prassi applicativa, sono molteplici, e tra le principali è possibile richiamare la composizione dei Comitati, le funzioni a essi attribuite e i profili relativi ai flussi informativi.

Partendo dal tema della composizione dei Comitati, la Raccomandazione 17 del Codice di corporate governance prevede anzitutto che il Consiglio privilegi la competenza e l'esperienza dei componenti. In linea generale, è possibile notare che tale composizione riflette tradizionalmente una valutazione dei profili qualitativi e quantitativi, con una particolare attenzione rivolta anche al profilo relativo alle modalità con cui il ruolo di componente del Comitato è svolto. Si tratta di un aspetto delicato, poiché da ciò dipende l'interazione tra i componenti dei Comitati e gli altri soggetti che si occupano della vita societaria (consiglieri, componenti degli organi di controllo, strutture aziendali).

In proposito, va anche osservato che l'eccessiva variazione che talvolta interessa la compo-

sizione delle consiliature, e che si riflette sulla composizione dei Comitati, può avere l'effetto negativo di togliere continuità al lavoro anche di questi ultimi organi, mortificando i fattori relazionali e conoscitivi dell'ambiente e delle dinamiche della società.

Passando alle funzioni attribuite al Comitato, è importante premettere che tale organo non rappresenta una duplicazione del Consiglio di Amministrazione. Il Comitato non deve sostituirsi al Consiglio, deve invece offrire, grazie alla competenza che esprime mediante le specifiche funzioni svolte, efficienza ed efficacia all'azione valutativa e deliberativa del Consiglio.

In particolare, è possibile affermare che i Comitati possono fornire un reale contributo mediante le funzioni propositiva, istruttoria e consultiva:

- » per ciò che riguarda la funzione istruttoria, le attività del Comitato dovrebbero consistere in una fase di approfondimento delle tematiche societarie di volta in volta esaminate. Il tempo impiegato dal Comitato dovrebbe di conseguenza produrre un'istruttoria completa e una successiva rappresentazione in Consiglio dei risultati dell'istruttoria, senza la necessità di replicare in tale sede le discussioni già effettuate in seno al Comitato;
- » per ciò che concerne la funzione consultiva, essa riveste particolare rilevanza ed è in grado di fornire valore aggiunto laddove il Comitato sia costituito sulla base di una composizione qualitativa che, pur integrando competenze eterogenee, risulti collegialmente completa;
- » per ciò che attiene alla funzione propositiva, il Comitato può contribuire a definire meglio gli obiettivi delle tematiche su cui il Consiglio è chiamato a deliberare. Volendo portare a esempio il settore bancario, la funzione propositiva del Comitato ha la possibilità di esprimersi in relazione alla definizione dell'appetito di rischio (RAF): si tratta, come noto, di un esercizio di indirizzo che tiene conto dell'interazione tra rischi, rendimenti e capitale, e la cui approvazione richiede differenti passaggi, rispetto ai quali l'azione propositiva del Comitato può aiutare il Consiglio a prendere la migliore decisione possibile, contemperando capitale, strategia e rischi.

Da ultimo, appare utile esaminare il tema dello scambio di informazioni tra Comitato e Consiglio, che implica una riflessione sulle modalità migliori atte a trasferire al Consiglio il valore dell'approfondimento svolto dal Comitato.

Sul punto si registrano differenti esperienze, e se le società più articolate vedono di solito la condivisione tra Comitati e Consiglio del medesimo 'pacchetto informativo', in altre società il Consiglio riceve una sintesi delle attività svolte dal Comitato, al fine di ridurre la duplicazione di attività.

Tra le due modalità di informazione vi è una rilevante differenza. In caso di parità documentale, tutti i componenti del Consiglio hanno a disposizione la medesima base informativa, con la semplice differenza che il Comitato avrà avuto un ulteriore momento di approfondimento a beneficio delle attività collegiali. Laddove l'informativa sia 'filtrata' grazie alla sintesi svolta dal Comitato, che seleziona i temi da porre in evidenza, è ragionevole affermare che il Comitato abbia un 'privilegio informativo'.

Posto che il set documentale dovrebbe risultare uguale per tutti i consiglieri, siano essi componenti del Comitato o meno, la possibile asimmetria informativa dovrebbe essere mitigata dal presidente del Comitato, responsabile di assicurare la corretta reportistica in Consiglio delle discussioni del Comitato e la massima disponibilità informativa (reportistica trimestrale, reportistica dell'ultima riunione, pareri).

A tal proposito, sulla figura del presidente del Comitato è interessante chiarire anzitutto che, eletto dal Consiglio o dal Comitato, ha il compito di fissare e coordinare le riunioni, anche non necessariamente a servizio delle riunioni consiliari immediatamente successive, e di garantire un'adeguata informazione. A tal proposito, è utile capire con quali funzioni e strutture societarie il presidente è legittimato a dialogare, proprio al fine di garantire poi la migliore comprensione e la migliore disponibilità di informazioni al Comitato e, di conseguenza, al Consiglio.

È possibile affermare, con riguardo all'esperienza del Comitato rischi, che il presidente debba avere innanzitutto un accesso privilegiato ed esclusivo, senza intermediari, alle funzioni di controllo (audit); egli ha poi necessità di dialogare con il Chief Financial Officer, in virtù della responsabilità relativa alle modalità e ai principi che caratterizzano la predisposizione e la pubblicazione dell'informativa societaria; rilevante è anche il rapporto con il general counsel e con l'amministratore incaricato per il sistema di controlli interni di gestione dei rischi, nonché con il collegio sindacale, sebbene occorra in tal caso escludere una confusione di ruoli tra Comitato e collegio, derivante in ipotesi da ordini del giorno o verbalizzazioni condivise.

Intervento di Paola Tagliavini – Presidente Comitato Rischi Intesa San Paolo, Saipem e RaiWay

Questo intervento mira ad esaminare l'importanza dei flussi informativi all'interno dei Comitati di Controllo e Rischi, nonché del loro scambio con il Consiglio di Amministrazione e tra i Consiglieri, focalizzandosi sulla trasparenza e la responsabilità dei Consiglieri.

Iniziamo con una definizione chiara dei flussi informativi all'interno dei Comitati di Controllo e Rischi, evidenziando i diversi tipi di informazioni che devono essere comunicate e il loro ruolo nel processo decisionale. Successivamente, esamineremo come i flussi informativi possono essere strutturati all'interno del Comitato per garantire un'efficace comunicazione e coordinazione tra i membri. Esploreremo il ruolo fondamentale della trasparenza nel garantire che tutti i Consiglieri siano pienamente informati sulle attività del Comitato e sulle questioni rilevanti per il Consiglio. Analizzeremo come la trasparenza nei flussi informativi possa favorire un maggiore grado di accountability e di coinvolgimento dei Consiglieri, oltre a un grado di responsabilità paritetico tra di essi.

Il compito del Comitato di Controllo e Rischi si sostanzia principalmente nella valutazione della corretta assunzione di rischio d'impresa in coerenza con il risk appetite aziendale e nel ruolo del controllo, funzioni entrambe propedeutiche al compimento di scelte operative ed economiche corrette da parte del management, al fine di evitare perdite e di essere conformi agli sviluppi del Piano Industriale. Un aspetto cruciale per il successo dei Comitati è la gestione efficace dei flussi informativi all'interno del Comitato stesso, tra i Consiglieri e verso il Consiglio.

I flussi informativi all'interno del Comitato di Controllo e Rischi comprendono una vasta gamma di informazioni, tra cui report finanziari, rischi aziendali identificati, report di audit interni ed esterni, aggiornamenti normativi e altri dati pertinenti. Queste informazioni sono fondamentali per consentire al Comitato di svolgere il proprio ruolo di supervisione e monitoraggio. La strutturazione dei flussi informativi all'interno del Comitato è essenziale per garantire che le informazioni pertinenti vengano trasmesse in modo chiaro e tempestivo a tutti i membri. Questo può essere realizzato attraverso l'adozione di procedure standardizzate per la preparazione e la presentazione dei report, nonché l'organizzazione di incontri regolari del Comitato per discutere le questioni chiave.

Per quanto attiene invece alle dinamiche proprie del Comitato, va rammentato anzitutto che esso è endoconsiliare, un'unità interna del Consiglio di Amministrazione. Da ciò si può comprendere che per il Comitato lo svolgimento dell'istruttoria e la successiva circolazione delle informazioni costituiscono obiettivi di diligenza, rispetto ai quali è opportuno dare evidenza, anche rispetto all'attività di stimolo e challenge costruttivo verso il management, con la formulazione di domande di approfondimento e di stimolo, che è bene siano veicolate anche al Consiglio con note periodiche di rendicontazione.

I flussi informativi tra il Comitato e il Management rivestono un'importanza cruciale. Il Comitato deve avere accesso a tutte le informazioni pertinenti per svolgere efficacemente le proprie funzioni di valutazione e monitoraggio dei rischi. È importante incoraggiare una collaborazione stretta e trasparente tra il Comitato e le funzioni aziendali coinvolte nella gestione dei rischi, come il Risk Management e l'Internal Audit. Solo attraverso una comunicazione

aperta e continua è possibile identificare tempestivamente eventuali criticità e adottare le misure correttive necessarie. In generale, in tema di flussi informativi, è possibile osservare che le facoltà del Comitato Controllo e Rischi sono idealmente previste dal regolamento del Comitato, approvato dal Consiglio. Il Comitato dovrebbe svolgere almeno le seguenti attività di informazione mediante incontri periodici con: Direttore finanziario e società di revisione, per le valutazioni relative al corretto utilizzo dei principi contabili; Funzione di Risk Management, per l'analisi dei principali rischi aziendali (valutazione di rilevanza e impatto per la società); Funzione di Internal Audit, per l'esame dell'audit plan (da presentare al Consiglio per approvazione) e dei singoli audit reports e dei relativi follow up, in generale per valutare l'adeguatezza del sistema di controllo interno; Responsabili delle funzioni aziendali (ad esempio legale, IT, procurement, business unit), per la valutazione dell'adeguatezza della loro organizzazione e delle relative criticità.

È possibile evidenziare un disallineamento rispetto alle modalità di esecuzione della funzione di controllo, come si verifica nei settori vigilati (per esempio, bancario e assicurativo) e industriali: nei settori soggetti a vigilanza, si osserva generalmente una rigorosa applicazione delle normative di controllo, che coinvolge anche il lavoro dei Comitati, con una conseguente maggiore attività e quantità di informazioni veicolate per essere esaminate, in modo obbligatorio. Questa discrepanza si manifesta anche rispetto a un maggiore flusso informativo verso il Consiglio di Amministrazione da parte dei Comitati Controllo e Rischi.

L'ordine del giorno predisposto dal Presidente del Comitato gioca un ruolo fondamentale nell'orientare le discussioni e le attività del Comitato stesso. Una corretta pianificazione dell'agenda assicura che i temi prioritari vengano affrontati in modo esaustivo e che tutte le questioni rilevanti siano adeguatamente considerate.

Si può intanto concludere che una gestione efficace dei flussi informativi al Comitato rappresenta la chiave per il successo operativo e strategico del Comitato stesso. Solo attraverso una comunicazione aperta, trasparente e tempestiva è possibile garantire una gestione efficace dei rischi e una supervisione adeguata delle attività aziendali. Peraltro, la pratica di scambio informativo e di comunicazione tra Comitato e Management può risultare di particolare utilità anche al fine di migliorare la documentazione per il Consiglio. A tal proposito, è utile segnalare che il Comitato ha possibilità e opportunità di accedere alle informazioni di competenza e al dialogo con le funzioni aziendali, con annessa facoltà di poter invitare le funzioni aziendali alle proprie riunioni per approfondire temi di attualità o emergenti sia per approfondire, ma anche per richiedere documentazione addizionale anche per il Consiglio.

Rispetto a questo volume di attività svolte dai Comitati, il tema della parità informativa viene superato con la rendicontazione in Consiglio, sia scritta che verbale, da parte del Presidente del Comitato, il che consente un allineamento di tutti i Consiglieri rispetto ai temi trattati. I flussi informativi all'interno del Consiglio costituiscono il fondamento su cui si basa una decisione informata. È essenziale che il Comitato fornisca al Consiglio relazioni periodiche chiare e concise sulle attività svolte e sui relativi esiti. Questo non solo favorisce la trasparenza all'interno dell'organizzazione, ma consente anche al Consiglio di essere pienamente consapevole dei rischi aziendali e delle misure adottate per mitigarli, garantendo che i membri del Consiglio dispongano delle stesse informazioni a cui hanno avuto accesso i membri del Comitato.

A questo scopo è fondamentale promuovere una comunicazione efficace tra i membri del Consiglio e il Comitato stesso. Ciò può essere realizzato attraverso l'adozione di sistemi di comunicazione efficienti, la condivisione regolare di report e aggiornamenti e la promozione di una cultura di trasparenza e collaborazione, come ad esempio creare accesso alla piattaforma informativa del Comitato a tutti i Consiglieri. In questo modo, si garantisce che ogni membro del Consiglio sia adeguatamente informato e coinvolto nelle decisioni aziendali. Proprio in tema di scambio informativo, appare di particolare utilità una prolifica comunicazione tra i Consiglieri "semplici" (non facenti parte del Comitato) e i Consiglieri che siano componenti dei Comitati, al fine di migliorare la base informativa per la decisione consiliare.

Per quanto riguarda in particolare il compito di riferire al Consiglio, il Comitato dovrebbe relazionare periodicamente, a ogni seduta consiliare, e poi deve, due volte l'anno – prima dell'approvazione della relazione finanziaria semestrale e del progetto di bilancio – trasmettere al Consiglio una relazione di sintesi sulle attività svolte e sui relativi esiti. La relazione semestrale del Comitato Rischi dovrebbe ispirarsi al principio di rilevanza sia nella forma che nella sostanza e presentare una sintesi effettiva e ragionata delle attività per consentire una sorta di 'tracciabilità' delle verifiche effettuate dal Comitato.

In conclusione, l'ottimizzazione dei flussi informativi nei Comitati di Controllo e Rischi è essenziale per garantire una governance efficace e responsabile. La trasparenza e la responsabilità dei Consiglieri sono pilastri fondamentali su cui si basa questa ottimizzazione. Attraverso una migliore comprensione di tali concetti e l'adozione delle pratiche raccomandate, i Comitati e i Consigli possono operare in modo più efficiente e in linea con gli obiettivi di governance.

Intervento di Benedetta Navarra – Presidente Consiglio di Amministrazione di Italgas S.p.A.

La disciplina generale della società per azioni dettata dal Codice civile assegna al Presidente del Consiglio di Amministrazione il ruolo di coordinare i lavori consiliari, organizzandone le relative riunioni e verificando che i consiglieri ricevano adeguata informazione sui temi posti all'ordine del giorno.

In particolare, l'art. 2381, primo comma, c.c., prevede che (salvo diversa disposizione dello Statuto) il Presidente del Consiglio di Amministrazione:

- » *“convoca le riunioni del consiglio di amministrazione”;*
- » *“fissa l'ordine del giorno”;*
- » *“coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri”.*

I citati doveri attribuiti dalla legge al Presidente del Consiglio di Amministrazione rendono evidente come lo stesso rivesta un ruolo *“essenziale alla ponderazione delle decisioni e alla composizione di interessi eterogenei”*⁵⁸ e quindi, in definitiva, come al Presidente spetti il compito di assicurare il buon funzionamento del Consiglio di Amministrazione.

Infatti, fermi i due specifici compiti di tipo organizzativo (convocazione della riunione e fissazione dell'ordine del giorno), nel coordinare i lavori del Consiglio di Amministrazione il Presidente svolge una funzione di raccordo tra gli amministratori esecutivi e gli amministratori non esecutivi, curando in particolare che tra gli stessi vi sia un effettivo dialogo e un relativo adeguato scambio di informazioni. Aspetti, entrambi, imprescindibili per consentire un'equilibrata discussione consiliare e quindi una ponderata assunzione delle relative decisioni.

In tale contesto, il ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione è centrale nell'assicurare che gli amministratori siano destinatari di un'adeguata informazione sui temi oggetto di discussione, e, in generale sull'andamento della società e/o su specifici argomenti/eventi di particolare rilevanza. Al Presidente del Consiglio di Amministrazione, quindi, ai sensi dell'art. 2381 c.c. devono riconoscersi peculiari *“compiti di verifica dell'adeguatezza delle informazioni, della qualità e della completezza dell'informativa fornita”*⁵⁹ al Consiglio. Ancora più nello specifico, il Presidente, in primo luogo, verifica la struttura dei flussi informativi da e verso il Consiglio di Amministrazione, con attenzione anche all'adeguatezza della tempistica di trasmissione; e, in secondo luogo, si assicura che al Consiglio di Amministrazione venga fornita un'informativa completa ed esaustiva.

I sopra citati doveri del Presidente del Consiglio di Amministrazione sono ampliati e maggiormente dettagliati per le società di particolare rilevanza, come le società bancarie e le società quotate. In tali contesti, infatti, attese sia le maggiori dimensioni della società, sia, nel caso delle banche, la rilevanza sistemica, importanti indicazioni sul ruolo del Presidente sono fornite.

⁵⁸Sembra infatti più ragionevole ritenere che la fattispecie delle “funzioni in concreto” attribuite a uno o più amministratori si configuri nell'ambito delle cosiddette deleghe di fatto, ossia dell'esercizio da parte loro di poteri esecutivi in assenza di una formale investitura da parte del Consiglio. Fattispecie, questa, che non può configurarsi nei Comitati, dal momento che essi sono chiamati a svolgere un'attività meramente istruttoria e consultiva, preparatoria o propedeutica rispetto a quella decisionale, che resta di pertinenza del plenum consiliare. In tal senso, seppur solo in un obiter dictum, sentenza Cass. civ., sez. II, 27 ottobre 2020, n. 23554.

⁵⁹Cfr. Note sulle funzioni del presidente del consiglio di amministrazione nelle società per azioni di Maria Lucia Passador, in riv. Le Società, n. 6/2022, p. 673.

te, per le banche, dalla disciplina dettata dalla Banca d'Italia quale authority di vigilanza (i.e. la Circolare di Banca d'Italia 285/2013, la "Circolare di Banca d'Italia"), e, per le società quotate, dal Codice di Corporate Governance promosso dal Borsa Italiana S.p.A. (il "Codice").

La Circolare di Banca d'Italia⁶⁰, in particolare, riconosce al Presidente del Consiglio di Amministrazione "una funzione cruciale per garantire il buon funzionamento del consiglio, favorire la dialettica interna e assicurare il bilanciamento dei poteri, in coerenza con i compiti in tema di organizzazione dei lavori del consiglio e di circolazione delle informazioni che gli vengono attribuiti dal codice civile". In questo senso, con specifico riferimento al coordinamento dei lavori consiliari ed ai flussi informativi, la Circolare di Banca d'Italia prevede che il Presidente:

- » "garantisce l'efficacia del dibattito consiliare e si adopera affinché le deliberazioni alle quali giunge il consiglio siano il risultato di un'adeguata dialettica e del contributo consapevole e ragionato di tutti i suoi componenti. A questi fini, il presidente provvede affinché:
i) ai consiglieri sia trasmessa con congruo anticipo la documentazione a supporto delle deliberazioni del consiglio o, almeno, una prima informativa sulle materie che verranno discusse; ii) la documentazione a supporto delle deliberazioni, in particolare quella resa ai componenti non esecutivi, sia adeguata in termini quantitativi e qualitativi rispetto alle materie iscritte all'ordine del giorno."
- » "favorisce in modo neutrale la dialettica tra componenti esecutivi e non esecutivi e sollecita la partecipazione attiva dei componenti non esecutivi ai lavori del consiglio", escludendo, per garantire tale neutralità, che al Presidente del Consiglio di Amministrazione possano essere attribuite.

Tale ultimo compito, in particolare, chiarisce come il ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione implichi un atteggiamento di costante equilibrio e di indipendenza di giudizio, che prescinde dalla sua qualificazione come "amministratore indipendente", ma si risolve in una disposizione intellettuale di apertura al dialogo ed opportuna equidistanza dalle posizioni espresse dai vari amministratori, al fine di stimolare il dibattito e favorire la migliore sintesi (in questo senso, con felice formulazione, l'EBA nelle proprie *guidelines* discorre di "independence of mind").

Nella stessa direzione, seppur con il "tatto" tipico degli strumenti di *soft law* ad adesione volontaria, per le società quotate anche il Codice riconosce al Presidente del Consiglio di Amministrazione un peculiare ruolo di coordinamento dei lavori del Consiglio di Amministrazione, con specifici compiti di verifica sull'adeguatezza dei flussi informativi.

In questo senso, già la versione precedente del Codice (versione 2018), all'art. 1.C.5, prevedeva che "Il presidente del consiglio di amministrazione si adopera affinché la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno sia portata a conoscenza degli amministratori e dei sindaci con congruo anticipo rispetto alla data della riunione consiliare", specificando, nel relativo commento, che "Il presidente del consiglio di amministrazione cura che agli argomenti posti all'ordine del giorno possa essere dedicato il tempo necessario per consentire un costruttivo dibattito e, nello svolgimento delle riunioni, incoraggia contributi da parte dei consiglieri; inoltre assicura, anche con l'ausilio del segretario del consiglio di amministrazione, la tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare, adottando le modalità necessarie per preservare la riservatezza dei dati e delle informazioni fornite"⁶¹.

Nella nuova edizione del Codice, emanata nel 2020, il ruolo del Presidente quale organo di coordinamento dei lavori consiliari e di garanzia del relativo corretto funzionamento viene ulteriormente sottolineato. A tal fine, il Codice dedica al ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione il principio X dell'art. 3, il quale prevede che "Il presidente dell'organo di amministrazione riveste un ruolo di raccordo tra gli amministratori esecutivi e gli amministratori non esecutivi e cura l'efficace funzionamento dei lavori consiliari."

Con maggiore dettaglio, nella raccomandazione n. 12, il Codice elenca i compiti del Presidente del Consiglio di Amministrazione, raccomandando, per quanto ivi rileva, che lo stesso, con

⁶⁰ Cfr. F. Barachini, commento all'art. 2381 c.c., in *Le società per azioni*, diretto da P. Abbadessa e G.B. Portale, Milano, 2016, p. 1188 ss.

⁶¹ Cfr. Circolare di Banca d'Italia, parte prima, Titolo IV, Capitolo I, Sezione V "funzionamento degli organi, flussi informativi e ruolo del presidente.

l'ausilio del Segretario del Consiglio di Amministrazione, curi:

- » *“che l’informativa pre-consiliare e le informazioni complementari fornite durante le riunioni siano idonee a consentire agli amministratori di agire in modo informato nello svolgimento del loro ruolo”. Evidente in tale raccomandazione il richiamo all’art. 2381, sesto comma, c.c., con riferimento al “dovere di agire informato” degli amministratori, di cui quindi il Presidente del Consiglio di Amministrazione deve assicurare l’effettiva applicazione. Deve, cioè, assicurarsi che a tutti i membri del Consiglio sia effettivamente consentito di acquisire un’adeguata informazione sui temi oggetto di discussione;*
- » *“che l’attività dei comitati consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive sia coordinata con l’attività dell’organo di amministrazione”. Tale raccomandazione, come meglio si dirà infra, esplicita con espresso riferimento ai Comitati endoconsiliari il ruolo di coordinamento del Presidente del Consiglio di Amministrazione, che è quindi chiamato a verificare che tra il Consiglio di Amministrazione nel suo complesso ed i suoi uffici interni con funzioni istruttorie, propositive e consultive vi sia un adeguato scambio di flussi informativi.*

Il Codice, inoltre, fermi i doveri di convocazione delle riunioni consiliari e di fissazione dell’ordine del giorno, assegna al Presidente del Consiglio di Amministrazione il compito di curare: che, ove occorra, il *management* nel corso delle riunioni fornisca agli amministratori opportuni chiarimenti; che agli amministratori siano dedicate adeguate iniziative di *induction*; e che, con il supporto del comitato nomine, il processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione si svolga secondo principi di adeguatezza e di trasparenza.

Come evidente dalla sintesi sopra svolta dei doveri del Presidente del Consiglio di Amministrazione, il corretto svolgimento di tale incarico non richiede solo un costante sforzo di equilibrio e “buon senso” nella gestione delle dinamiche consiliari, ma comporta anche un significativo onere di controllo rispetto all’organizzazione dei flussi informativi relativi al Consiglio di Amministrazione. Per tale ragione, considerata anche la “mole” di attività pratiche e di verifica che tale controllo comporta, soprattutto nelle società di maggiori dimensioni (viepiù banche), il Codice espressamente prevede che nello svolgimento dei propri compiti, e sotto la sua supervisione, il Presidente possa essere supportato dal Segretario del Consiglio di Amministrazione, figura che, per la prima volta nell’edizione del 2020, viene indicata dal Codice alla raccomandazione n. 18. Il Segretario del Consiglio di Amministrazione è infatti nominato da quest’ultimo, su proposta del Presidente, che ne determina compenso ed attribuzioni. Quanto alle funzioni, lo stesso Codice nella raccomandazione n. 18 prevede che *“Il segretario supporta l’attività del presidente e fornisce con imparzialità di giudizio assistenza e consulenza all’organo di amministrazione su ogni aspetto rilevante per il corretto funzionamento del sistema di governo societario”*.

Nella prassi, quindi, è raccomandabile che il Presidente del Consiglio di Amministrazione mantenga un costante dialogo con il Segretario del Consiglio di Amministrazione, cui può, in senso a-tecnico, “delegare” alcuni specifici compiti di programmazione delle riunioni (es. predisposizioni delle convocazioni delle riunioni e dell’ordine del giorno) e di verifica dei flussi informativi – nel rispetto di quanto previsto nei regolamenti interni, ed in particolare nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione –, fermo ovviamente il dovere di vigilare sul suo operato, a garanzia dell’effettivo funzionamento delle attività consiliari.

La sopra svolta sintesi dei peculiari doveri del Presidente del Consiglio di Amministrazione accompagna – e ne costituisce il contesto – l’analisi del tema d’indagine, relativo al rapporto tra Presidente e comitati endoconsiliari.

Nell’organizzazione societaria il Presidente del Consiglio di Amministrazione entra in relazione con i Comitati endoconsiliari secondo due direttrici parallele:

- » la prima, fisiologica, relativa al dovere del Presidente di garantire un adeguato e tempestivo scambio di informazioni tra il Consiglio di Amministrazione e i singoli Comitati;
- » la seconda, eventuale, relativa alla possibilità che il Presidente del Consiglio di Ammini-

strazione sia anche membro di un Comitato endoconsiliare.

Per affrontare la prima, valgono le seguenti premesse.

Sia la Circolare di Banca d'Italia, sia il Codice raccomandano come *best practice* di governance l'istituzione all'interno del Consiglio di Amministrazione di comitati con funzioni istruttorie, propositive e consultive su specifiche materie di rilievo, tra cui in particolare la nomina dei componenti del Consiglio stesso (Comitato Nomine), la remunerazione degli organi sociali e del *top management* (Comitato Remunerazione) e il sistema dei controlli interni e di gestione del rischio (Comitato Rischi)⁶².

L'attività di tali Comitati⁶³ è essenzialmente quella di supportare le decisioni del Consiglio di Amministrazione, stimolando una più ponderata analisi su specifiche materie dell'organizzazione sociale che, per complessità e rilevanza, meritano un approfondimento, anche tecnico-istruttorio, a sostegno della decisione. I membri dei Comitati appunto svolgono tali attività di approfondimento e di "consulenza" a beneficio del Consiglio di Amministrazione nel suo complesso, dedicando maggiore tempo all'analisi delle tematiche di competenza e acquisendo più dettagliate informazioni al riguardo. L'esito dell'attività di approfondimento dei singoli Comitati è sempre rivolto a beneficio dell'intero Consiglio, al quale compete la decisione "finale".

Per rendere effettiva l'utilità del supporto dei Comitati nelle decisioni del Consiglio di Amministrazione è quindi imprescindibile che quest'ultimo sia informato, in modo adeguato e tempestivo, sugli esiti degli approfondimenti svolti dai Comitati, così da poter considerare gli stessi nelle proprie valutazioni.

Per tale ragione, occorre una figura che gestisca e renda fruibile all'intero Consiglio di Amministrazione il "patrimonio informativo" di ogni singolo Comitato endoconsiliare, consentendo quindi al Consiglio di sfruttare le analisi svolte dai propri Comitati per decidere meglio.

Sia la Circola di Banca d'Italia, sia il Codice individuano tale figura nel Presidente del Consiglio di Amministrazione, riconoscendo allo stesso un ruolo di raccordo tra i Comitati e il Consiglio di Amministrazione, con particolare riferimento ai flussi informativi.

In dettaglio:

- » la Circolare di Banca d'Italia prevede che il Presidente del Consiglio di Amministrazione "promuove l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario, garantendo l'equilibrio di poteri rispetto all'amministratore delegato e agli altri amministratori esecutivi; si pone come interlocutore dell'organo con funzione di controllo e dei comitati interni". Per svolgere tale funzione la Circola di Banca d'Italia vieta l'attribuzione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, anche di fatto, di deleghe esecutive, sottolineando quindi come sia essenziale per il ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione mantenere una posizione di indipendenza;
- » il Codice, come detto, espressamente raccomanda al Presidente del Consiglio di Amministrazione di curare il coordinamento tra l'attività dei Comitati ed il Consiglio⁶⁴.

Il ruolo centrale del Presidente rispetto al coordinamento dei lavori del Consiglio di Amministrazione, e in particolare rispetto alla cura dei flussi informativi anche verso i Comitati, costituisce ormai una base condivisa a livello internazionale.

- » Sul punto, infatti, in un'ottica comparata si osserva che il *Corporate Governance Code* del Regno Unito prevede che "*The chair leads the board and is responsible for its overall effectiveness in directing the company. They should demonstrate objective judgement throughout their tenure and promote a culture of openness and debate. In addition, the chair facilitates constructive board relations and the effective contribution of all non-executive directors, and ensures that directors receive accurate, timely and clear information.*"⁶⁵

⁶²Cfr. Codice di autodisciplina versione 2018, Art. 1, Racc. 1.C.5. e Commento.

⁶³Attesa la sempre maggiore centralità dell'obiettivo del successo sostenibile e della relativa necessità di orientare la gestione sociale in ottica di sostenibilità, anche ambientale, in uno scenario di medio-lungo periodo, nelle società di maggiori dimensioni e nelle banche più strutturate è spesso presente anche un comitato sostenibilità.

⁶⁴Su cui non occorre soffermarsi, in quanto già oggetto di altri interventi del Convegno.

⁶⁵Cfr. Codice, art. 3, raccomandazione n. 12, lett. b): [Il presidente dell'organo amministrativo, con l'ausilio del segretario dell'organo stesso, cura:] "che l'attività dei comitati consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive sia coordinata con l'attività dell'organo di amministrazione".

Nella medesima direzione, in sostanza, anche il codice di *corporate governance* francese (l'Afep-Medef Code, ed. 2020), riconosce nel Presidente del Consiglio di Amministrazione la figura cui gli amministratori devono rivolgersi per ottenere le informazioni di cui necessitano per agire e decidere in “modo informato”. Sul punto, in particolare, all'art. 20 (*Ethical Rules For Directors*) è previsto che: “*The director has a duty to remain informed. To this end, he or she should request from the Chairman in due time all the information required to effectively contribute to the items on the agenda of Board meetings*”⁶⁶.

Dai su estesi principi deve desumersi come al Presidente del Consiglio di Amministrazione spetti il compito di “far parlare tra loro” il Consiglio ed i propri Comitati endoconsiliari, consentendo che le informazioni e le riflessioni svolte da questi ultimi siano portate a conoscenza di tutti gli amministratori, che solo così potranno decidere effettivamente “in modo informato”.

Dal punto di vista pratico, al Presidente deve riconoscersi il compito di preparare e gestire le riunioni consiliari ponendo attenzione a che nelle stesse si discuta e si esamini anche il contributo del lavoro svolto dai singoli Comitati endoconsiliari. In questo senso, quindi, il Presidente del Consiglio di Amministrazione deve verificare:

- » che, come previsto anche dal Codice, il Presidente di ogni singolo Comitato endoconsiliare informi il Consiglio di Amministrazione, alla “prima riunione utile”, sull'attività svolta dal Comitato che presiede⁶⁷;
- » che il Regolamento del Consiglio di Amministrazione, con riferimento ai Comitati endoconsiliari, preveda una adeguata strutturazione dei flussi informativi, con puntuale indicazione delle tempistiche di informazione al Consiglio di Amministrazione e, auspicabilmente, anche la previsione di specifici oneri di reportistica periodica;
- » che tali flussi informativi siano in concreto rispettati, anche in ordine alle tempistiche di trasmissione agli amministratori, potendosi avvalere per tale attività del supporto del Segretario del Consiglio di Amministrazione;
- » che l'informativa che i Comitati rendono al Consiglio di Amministrazione sia chiara e completa. Su tale ultimo aspetto, come raccomandato dalle *best practices*, qualora la documentazione sia molto copiosa, il Presidente del Consiglio di Amministrazione dovrebbe anche esigere la predisposizione di adeguati *executive summaries*, utili per segnalare agli amministratori gli elementi principali degli approfondimenti svolti dai Comitati.

Per svolgere al meglio le proprie funzioni il Presidente del Consiglio di Amministrazione può, ove lo ritenga opportuno per migliorare la qualità del dialogo consiliare, chiedere al Consiglio di modificare/implementare il proprio Regolamento con la previsione di specifici flussi informativi da e verso i Comitati. Inoltre, ove il Presidente si avveda che, seppur formalmente adeguata, la struttura dei flussi informativi si presenti carente in concreto, può chiedere ai Presidenti dei singoli Comitati di porre in essere gli accorgimenti necessari per rendere efficaci

⁶⁶Cfr. UK Corporate Governance Code, last version 2018, “Division of Responsibilities, Principle F. Disponibile al seguente link: “2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.PDF (frc.org.uk)”

⁶⁷Cfr. Afep-Medef Code, ed. 2020, art. 20 (English version). Disponibile al seguente link: Afep_Medef_Code_revision_2020_EN.pdf (hcege.fr).

Le raccomandazioni sopra richiamate devono essere, in concreto, recepite nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione. In questo senso, a fini esemplificativi, di seguito si riportano alcuni estratti di Regolamenti del Consiglio di Amministrazione di importanti società italiane.

ENI S.p.A.

“La Presidente cura l'efficace funzionamento dei lavori consiliari e, nel suo ruolo di raccordo tra gli amministratori esecutivi e gli amministratori non esecutivi, cura con l'ausilio del Segretario, la tempestività e l'adeguatezza delle informazioni pre-consiliari sottoposte o trasmesse al Consiglio, nonché delle informazioni complementari fornite durante le riunioni, e che le stesse siano idonee a consentire agli amministratori di agire in modo informato nello svolgimento del loro ruolo; può chiedere a tal fine, all'Amministratore Delegato, le opportune modifiche e integrazioni” (N.B. Si veda lo specifico potere del Presidente del Consiglio di Amministrazione di chiedere all'A.D. le “opportune modifiche ed integrazioni” sulla regolamentazione dei flussi informativi.)

Leonardo S.p.A.

“il Presidente, con l'ausilio del segretario del Consiglio e delle u.o. competenti, cura: (...) che l'attività dei comitati istituiti dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del successivo articolo 7 sia coordinata con l'attività del Consiglio stesso”.

ENEL S.p.A.

“il Presidente, con l'ausilio del Segretario, cura: (...) che l'attività dei Comitati consiliari sia coordinata con quella del Consiglio di Amministrazione.”

la circolazione delle informazioni tra Consiglio di Amministrazione e Comitati. Altro aspetto da considerare nell'esame del ruolo di raccordo che il Presidente del Consiglio di Amministrazione svolge tra Consiglio e Comitati endoconsiliari riguarda l'eventuale partecipazione dello stesso, come ospite, alle riunioni dei predetti Comitati.

Su tale aspetto, il Codice si limita a prevedere che il Presidente del Consiglio di Amministrazione può partecipare a singole riunioni dei Comitati endoconsiliari su invito dei rispettivi Presidenti⁶⁸. Tale elastica affermazione del Codice lascia quindi ampia discrezionalità alle società su sé, e con che frequenza, stimolare la partecipazione del Presidente alle riunioni dei Comitati endoconsiliari.

Il tema, nella prassi, si presenta più complesso di quanto appaia, dovendo ogni società, tenuto conto del proprio assetto organizzativo, valutare se la partecipazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione ai Comitati endoconsiliari, o ad alcuni di essi, come ospite, possa costituire o meno un beneficio per la propria organizzazione. In particolare, come osservato dalla Dottrina, la partecipazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione ai Comitati come ospite (ed ancor di più come membro, cfr. *infra*) è oggetto di contrastanti valutazioni di opportunità:

- » parte della Dottrina, infatti, ritiene che la partecipazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione ai Comitati non sia opportuna *“per il mantenimento della necessaria equidistanza fra le funzioni e per la posizione di “interlocutore” dei comitati, oltre che per il rischio di istituire una figura eccessivamente dominante”*⁶⁹. Tale visione muove dall'esigenza di evitare un eccessivo “accentramento” della figura del Presidente, che, soprattutto ove lo stesso sia espressione della maggioranza (vieppiù nelle società a proprietà concentrata) potrebbe indurre “in soggezione” i membri dei Comitati e, per l'effetto, minare l'efficacia di tali organi nel supportare, con imparzialità, le decisioni del Consiglio di amministrazione;
- » tuttavia, altra parte della Dottrina, ritiene che la partecipazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione ai Comitati endoconsiliari come ospite (ma anche come membro, purché non come presidente) possa agevolare la “circolazione delle informazioni” tra gli organi sociali, facilitando anche il Presidente del Consiglio di Amministrazione nella sua funzione di “raccordo” tra Consiglio di Amministrazione e Comitati. In questo senso, in particolare, è stato osservato che *“proprio per garantire che il consiglio svolga correttamente e consapevolmente i suoi compiti, in considerazione della natura istruttoria e in alcuni casi propositiva dei comitati su temi di maggiore rilevanza, quali l'esame, l'approvazione e il monitoraggio dei piani strategici, il presidio dei rischi, la politica per la remunerazione, il presidente (n.d.r. il Presidente del Consiglio di Amministrazione), quando non esecutivo, dovrebbe intervenire alle riunioni dei comitati, anche come semplice auditore, per lo meno quando all'ordine del giorno ci siano temi importanti o delicati”*⁷⁰.

A mio avviso, sull'opportunità o meno che il Presidente del Consiglio di Amministrazione partecipi come ospite ai Comitati endoconsiliari appare preferibile astenersi da considerazioni astratte e valide “per tutti i casi”, essendo invece suggeribile, di volta in volta, esaminare con un approccio *bespoke* la struttura organizzativa della società, tenuto conto anche delle dimensioni e dell'assetto proprietario, nonché in ultima analisi della “personalità degli attori”. Se, infatti, è certamente condivisibile evitare la partecipazione ai Comitati endoconsiliari del Presidente del Consiglio di Amministrazione con deleghe esecutive⁷¹, così come è ragionevole evitare tale partecipazione ove lo stesso sia espressione della maggioranza (soprattutto in una società “a proprietà concentrata” ed ancor di più ove il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia, nella sostanza, un soggetto direttamente riferibile al socio di comando); valutazioni diverse, invece, potrebbero essere fatte nelle società di maggiori dimensioni, ancor di più quando il Presidente sia stato qualificato anche come amministratore indipendente, senza però essere nominato membro del relativo Comitato endoconsiliare. In tale ultima ipotesi, infatti, la qualifica del Presidente del Consiglio di Amministrazione come indipendente attenua notevolmente ogni rischio legato ad una possibile ingerenza indesiderata nell'attività dei Comitati, mantenendo al contempo però tutte le sinergie a livello informativo e dialettico sopra richiamate. Quanto, infine, al caso del Presidente non esecutivo e non indipendente, la valutazione circa l'opportunità della partecipazione come ospite ai Comitati assume caratteri spic-

⁶⁸Cfr. Codice, art. 3, Raccomandazione n. 17, “Ciascun comitato è coordinato da un presidente che informa l'organo di amministrazione delle attività svolte alla prima riunione utile”.

⁶⁹Cfr. Codice, Raccomandazione 17, “Il presidente del comitato può invitare a singole riunioni il presidente dell'organo di amministrazione, il chief executive officer, gli altri amministratori e, informandone il chief executive officer, gli esponenti delle funzioni aziendali competenti per materia; alle riunioni di ciascun comitato possono assistere i componenti dell'organo di controllo.”

⁷⁰Cfr. R. Casiraghi, Il Ruolo del presidente del consiglio di amministrazione nelle società quotate, in Riv. Dott. Comm. 2016, p. 436.

⁷¹Cfr. R. Casiraghi, Il Ruolo del presidente del consiglio di amministrazione nelle società quotate, in Riv. Dott. Comm. 2016, p. 436. Nella parte in cui l'Autrice esprime il proprio pensiero discostandosi dalla diversa Dottrina prima richiamata. Interessante notare che, oltre che benefici sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione, l'Autrice ritiene che la partecipazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione come ospite ai Comitati endoconsiliari possa essere utile anche per “accrescere il patrimonio informativo del presidente riguardante l'attività dell'impresa, elemento indispensabile per poter esaminare nella sostanza le scelte compiute o proposte dagli esecutivi e valutarne l'opportunità”.

catamente “di merito”, richiedendo cioè di esaminare di volta in volta, anche in considerazione dei temi trattati, se e come sia opportuno che partecipi la figura istituzionale di “raccordo” tra il Comitato e l’intero Consiglio di Amministrazione. A titolo esemplificativo, se appare ragionevole sconsigliare che il Presidente del Consiglio di Amministrazione partecipi al comitato remunerazioni (anche quando si discuta dei compensi del top management); sembra invece opportuno stimolare la partecipazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi in cui si esamini uno specifico evento di rischio per la società, consentendo così anche al Presidente del Consiglio di Amministrazione di concorrere successivamente nell’informativa al Consiglio di Amministrazione e meglio gestire il relativo dibattito consiliare.

Come ulteriore, diversa, ipotesi di “rapporto” tra il Presidente del Consiglio di Amministrazione ed i Comitati endoconsiliari, occorre ora esaminare il caso in cui il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia nominato come membro di un Comitato endoconsiliare.

Si premette che il Codice prevede che tutti i Comitati endoconsiliari previsti (nomine, remunerazioni e rischi) siano composti in maggioranza da amministratori indipendenti. Per i Comitati remunerazione e rischi il Codice richiede altresì che tutti i relativi membri siano non esecutivi. La Circolare di Banca d’Italia, per le banche, prevede invece che tutti i Comitati endoconsiliari siano composti da amministratori “*tutti non esecutivi e in maggioranza indipendenti*”⁷².

In linea generale, quindi, né il Codice né la Circolare di Banca d’Italia vietano che il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia nominato quale membro di un Comitato endoconsiliare. Tuttavia, per garantire l’indipendenza di giudizio dei comitati e un corretto equilibrio tra la ripartizione delle funzioni, sia il Codice che la Circolare di Banca d’Italia prevedono delle particolari “precauzioni” per la nomina del Presidente del Consiglio di Amministrazione come membro di un Comitato endoconsiliare.

In dettaglio, il Codice, all’art. 2, raccomandazione n. 7, prevede una procedura “rafforzata” per la qualifica di indipendente del Presidente che, per essere considerato tale, non deve incorrere in nessuna delle circostanze potenzialmente compromettenti per l’indipendenza elencate nella stessa raccomandazione n. 7. Il Codice, per il Presidente del Consiglio di Amministrazione, non lascia alcun margine di discrezionalità rispetto alla significatività e/o concreta rilevanza delle circostanze indicate dalla raccomandazione n. 7 (come invece per gli altri amministratori), richiedendo una valutazione di indipendenza “per differenza”, e cioè disponendo che il Presidente è indipendente solo se non ricorre nessuna circostanza indicata alla raccomandazione n. 7, a prescindere dalla significatività concreta.

Lo stesso art. 2, raccomandazione n. 7, del Codice precisa poi che, qualora il Presidente del Consiglio di Amministrazione, qualificato come indipendente, partecipi ad un Comitato endoconsiliare, detta partecipazione non si computa ai fini del rispetto del criterio di prevalenza degli amministratori indipendenti nella composizione dei Comitati. In pratica, quindi, se il Presidente partecipa ad un Comitato endoconsiliare, per una corretta composizione di tale Comitato è necessario che già tramite gli altri amministratori membri sia soddisfatto il requisito della maggioranza degli indipendenti.⁷³

Infine, sempre in un’ottica di bilanciamento di poteri, il Codice vieta che il Presidente del Consiglio di Amministrazione possa essere nominato contestualmente anche Presidente del Comitato remunerazioni e del Comitato rischi⁷⁴, mentre è possibile per il Presidente del Consiglio di Amministrazione presiedere il Comitato nomine. Tale raccomandazione, quanto al Comitato rischi, è sostanzialmente replicata anche dalla Circolare di Banca d’Italia, la quale prevede che “*Il presidente del comitato non può coincidere con il presidente dell’organo con funzione di supervisione strategica*”⁷⁵.

In un’ottica comparata si osserva che tali misure precauzionali sono condivise anche dai principali codici di autodisciplina europei, dove, in alcuni casi, si prevedono addirittura dei limiti più stringenti. In questo senso, ad es., lo *UK Corporate Governance Code* prevede: i) che il

⁷²Il conferimento al Presidente del Consiglio di Amministrazione di deleghe esecutive è vietato per le banche dalla Circolare di Banca d’Italia, mentre è sconsigliato dal Codice, così come dagli altri codici di autodisciplina europei (es. UK Corporate governance code e AFEP-MEDEF code).

⁷³Cfr. Circolare Banca d’Italia, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo I, Sezione IV, Art. 2.3.1.

⁷⁴Ad es. in un Comitato composto da n. 5 membri che prevede il Presidente del Consiglio di Amministrazione quale membro indipendente, per raggiungere la maggioranza di membri indipendenti la società, ai sensi dell’art. 72 del Codice, dovrà comunque nominare altri n. 3 amministratori indipendenti per ottenere la richiesta maggioranza di questi ultimi.

⁷⁵Cfr. Art.2, raccomandazione n. 7, ultimo paragrafo: “Il presidente valutato indipendente non presiede il comitato remunerazioni e il comitato controllo e rischi”.

Presidente del Consiglio di Amministrazione non debba presiedere il Comitato nomine quando tale comitato delibera in ordine al suo successore (art. 3.17⁷⁶); ii) che il Presidente del Consiglio di Amministrazione non debba presiedere il Comitato remunerazioni (art. 5.32⁷⁷); e iii) che il Presidente del Consiglio di Amministrazione non dovrebbe essere nemmeno membro del Comitato Rischi (i.e. audit committee, art. 4.24⁷⁸). Meno rigido, invece, il Codice di autodisciplina francese, che, pur ribadendo come possano essere membri dei Comitati solo amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendente (maggioranza rafforzata dei 2/3 per il Comitato rischi), non prevede espresse limitazioni alla nomina del Presidente del Consiglio di Amministrazione come membro dei Comitati.⁷⁹

Nella prassi, esaminando i Regolamenti dei Consigli di Amministrazione delle principali società italiane non è comunque diffusa la tendenza a nominare il Presidente del Consiglio di Amministrazione anche quale membro di un Comitato endoconsiliare; diversamente, sembra invece che le società italiane, seguendo l'ispirazione pluralistica del Codice, preferiscano la nomina come membri di Comitati endoconsiliari di consiglieri privi, oltretutto di deleghe, anche di altri incarichi, e comunque nella maggior parte dei casi indipendenti.

Tuttavia, in concreto, la valutazione d'opportunità sulla nomina del Presidente del Consiglio di Amministrazione come membro di un Comitato endoconsiliare non può prescindere, oltretutto dall'assetto organizzativo della società e dalle sue dimensioni, anche dalle "competenze" specifiche del Presidente del Consiglio di Amministrazione. Infatti, in taluni casi, nell'ambito di una struttura organizzativa "forte", cioè ben strutturata e con una chiara individuazione di poteri e funzioni, anche di controllo, qualora il Presidente abbia delle specifiche competenze (e consolidata esperienza) su una materia di rilievo per un Comitato endoconsiliare, la scelta di nominarlo come membro del Comitato non solo deve ritenersi lecita, ma anche opportuna. Si pensi al caso di un Presidente del Consiglio di Amministrazione di una importante banca, che abbia maturato una rilevante esperienza in materia di macroeconomia e gestione dei relativi rischi sistemici, che viene nominato dalla stessa banca anche quale membro, non presidente, del Comitato rischi⁸⁰. In questo caso, comunque rispettosa delle prescrizioni del Codice, la scelta si presenta come più che opportuna, privilegiando l'aspetto della competenza e dell'esperienza, a beneficio esclusivo della società.

Tirando le fila del discorso, sembra potersi affermare che il Presidente del Consiglio di Amministrazione per svolgere al meglio il proprio compito di promuovere *"l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario, garantendo l'equilibrio di poteri rispetto all'amministratore delegato e agli altri amministratori esecutivi"*⁸¹, debba stimolare la società verso una funzionale *"cultura dell'informazione"*, verificando in particolare l'adeguatezza dei flussi informativi, sia rispetto alla qualità dell'informazione, che alla tempistica. Ancora più nello specifico può affermarsi che, nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, il Presidente sia la figura cui compete verificare che i flussi informativi strutturati dalla società renda concretamente possibile per tutti gli amministratori "agire in modo informato" (cfr. art. 2381, primo e ultimo comma, c.c.).

Nell'ambito di tale generale funzione, il Presidente del Consiglio di Amministrazione svolge anche il ruolo di "interlocutore" del Consiglio di Amministrazione verso i Comitati endoconsiliari, compito che richiede al Presidente del Consiglio di Amministrazione di verificare che detti Comitati, tramite i rispettivi presidenti, informino regolarmente il Consiglio di Amministrazione sulla loro attività, trasmettendo per tempo anche le proprie relazioni, contenenti, ove occorra, anche proposte su specifici temi di competenza. Per agevolare tale funzione di "raccordo" tra il Consiglio di Amministrazione ed i Comitati, il Presidente può essere invitato come ospite alle riunioni dei Comitati, e, previa un'analisi di opportunità specifica, anche tenuto conto delle competenze del Presidente del Consiglio di Amministrazione (che non deve avere deleghe esecutive), le società nell'ambito della discrezionalità organizzativa possono anche nominarlo quale membro di un Comitato endoconsiliare (ma non nominarlo presidente del Comitato remunerazioni e/o del Comitato Rischi).

Come ultima considerazione di carattere generale, occorre sempre ricordare che il Presidente

⁷⁶Cfr. Circolare Banca d'Italia, Parte Prima, Titolo IV, Capitolo I, Sezione IV, Art. 2.3.3.

⁷⁷Cfr. nota n. 8, "The board should establish a nomination committee to lead the process for appointments, ensure plans are in place for orderly succession to both the board and senior management positions, and oversee the development of a diverse pipeline for succession. A majority of members of the committee should be independent non-executive directors. The chair of the board should not chair the committee when it is dealing with the appointment of their successor".

⁷⁸Cfr. nota n. 8, "The board should establish a remuneration committee of independent non-executive directors, with a minimum membership of three, or in the case of smaller companies, two. In addition, the chair of the board can only be a member if they were independent on appointment and cannot chair the committee".

⁷⁹Cfr. nota n. 8, "The board should establish an audit committee of independent non-executive directors, with a minimum membership of three, or in the case of smaller companies, two. The chair of the board should not be a member".

⁸⁰Cfr. nota n. 9, Afep-Medef Code: art. 16, 17 e 18. Con riferimento al Comitato Nomine si precisa che l'Afep-Medef Code espressamente prevede che il Presidente del Consiglio di Amministrazione può anche partecipare alla predisposizione di successione plans ("The nominations committee (or an ad hoc committee) should design a plan for replacement of company officers. This is one of the committee's most important tasks, even though it can, if necessary, be entrusted by the Board to an ad hoc committee. The Chairman may or may not contribute to the committee's work during the conduct of this task" - Art. 17.2.2) e che il Presidente del Consiglio di Amministrazione può essere membro del Comitato Nomine solo se non riveste anche la qualità di CEO ("If the functions of Chairman and Chief Executive Officer are separated, the non-executive Chairman can be a member of this committee." - Art. 17.3).

⁸¹Cfr. ad es., la scelta di UniCredit S.p.A., che ha nominato il proprio Presidente del Consiglio di Amministrazione (Pier Carlo Padoan), ex ministro dell'economia e finanze dal 2014 al 2018, ed economista di fama internazionale, anche quale membro del Comitato Rischi.

del Consiglio di Amministrazione, quale figura di vertice di un organo collegiale, deve sempre mantenere un contegno equilibrato e aperto verso le diverse posizioni espresse dai membri del Consiglio di Amministrazione, tenendo a mente che il confronto tra diverse opinioni è alla base di una corretta dialettica, funzionale a consentire all'organo amministrativo di prendere, tenuto conto delle circostanze del caso concreto, la migliore decisione per la società.

Intervento di Anna Doro – Componente Collegio Sindacale di TIM S.p.A.

La riforma del 2003 ha affidato al Collegio sindacale compiti di controllo e di vigilanza sulla legittimità sostanziale e formale, cioè sull'osservanza della legge e dello statuto da parte della società, dei principi di corretta amministrazione da parte del Consiglio e dei principi di corretta esecuzione da parte del management. Accanto a ciò, il Collegio controlla l'adeguatezza dell'assetto amministrativo e contabile e la concreta attuazione dei principi di corporate governance (TUF).

Vista tale premessa, è chiaro che forme di coordinamento efficaci tra Consiglio e Collegio favoriscano una governance virtuosa e proficua per la società. Tuttavia, il dato empirico evidenzia che la buona riuscita del coordinamento può dipendere non soltanto dal variare delle strutture societarie, ma anche dal variare della composizione dei due organi in parola.

Per ciò che riguarda la struttura del Consiglio, di certo vanno posti in risalto i Comitati endo-consiliari. Se l'istituzione di alcuni Comitati è normativamente prevista, per altri invece la scelta è rimessa alla società, anche sulla base dell'adozione del Codice di corporate governance. Tuttavia, il ruolo dei Comitati consultivi è determinante ai fini della realizzazione di una buona attività istruttoria, pertanto è mio avviso che la loro istituzione non dovrebbe essere lasciata alla discrezionalità correlata all'adesione volontaria al Codice, bensì potrebbe in qualche misura essere prevista dalle norme.

La presenza dei Comitati ha riflessi anche sui rapporti tra Collegio e Consiglio. Infatti, dato che la corretta amministrazione si forma anche attraverso il procedimento istruttorio, il dovere di vigilanza del Collegio sindacale dovrebbe esplicarsi anche mediante una partecipazione alle attività dei Comitati, che consenta al Collegio di verificare che siano state svolte tutte le fasi di istruttoria necessarie affinché il Consiglio prenda decisioni informate. Se invece il Collegio non è chiamato a partecipare ai Comitati, perde la possibilità di vigilare su una parte fondamentale del processo di corretta amministrazione, e deve poi svolgere tale attività autonomamente in altre forme.

D'altra parte, se il Collegio partecipa alle attività dei Comitati, ha a disposizione un set informativo ampio, che può condividere con il Consiglio al fine di supportarne l'azione. Ciò determina un ruolo importante del Collegio anche con riguardo alla correttezza dell'informativa data dai Comitati al Consiglio, al fine di garantire che vi sia il medesimo set informativo almeno per gli argomenti da deliberare.

Con riguardo alla qualità della partecipazione del Collegio ai Comitati, si evidenzia che in alcune società soltanto al Presidente del Collegio è permesso prendere parte alle riunioni dei Comitati. Ma tale prassi appare poco giustificabile per due ragioni: innanzitutto, perché finisce per attribuire al Presidente del Collegio sindacale un onere di riferire al resto del Collegio, col rischio che le informazioni vengano almeno in parte veicolate in maniera poco efficace o incompleta; poi, perché i Collegi sindacali si avvantaggiano, grazie ai profili dei loro componenti, di esperienze differenziate e possono perciò apportare competenze specifiche, in tema di correttezza legale e societaria, anche in seno al Comitato.

Sempre in tema di competenze, il Collegio sindacale ha una specifica responsabilità circa la concreta attuazione dei principi di corporate governance, e deve pertanto supportare la formazione dei Comitati. In ciò, il Collegio dovrebbe almeno fornire la propria opinione in merito all'adeguatezza delle competenze dei consiglieri nominati.

La tematica, come detto, riguarda più diffusamente i rapporti tra Consiglio di Amministrazione e Collegio sindacale, anche perché il Collegio è chiamato a verificare aspetti come la completezza delle informazioni date ai consiglieri e la correttezza degli ordini del giorno.

Peraltro, il confine tra i due ambiti di attività – Consiglio e Collegio – sfuma anche in virtù dell’ampliamento delle responsabilità del Collegio sindacale, che ha gradualmente assunto oneri ulteriori (sul Collegio grava, in talune circostanze, una responsabilità solidale con gli amministratori ex art. 2407 Cod. Civ.). Negli ultimi anni si registra un’ulteriore responsabilità del Collegio Sindacale rispetto alla redazione della Dichiarazione Non Finanziaria e del relativo iter, il che amplifica la necessità della partecipazione del Collegio sindacale ai Comitati endoconsiliari che si occupano della materia (ad esempio il Comitato Sostenibilità/ESG ovvero il Comitato Rischi).

In sintesi, appare opportuna una sempre maggiore condivisione del lavoro tra Comitati e Collegio, anche mediante una strutturata partecipazione di tutti i componenti del Collegio alle riunioni dei Comitati, che può favorire non soltanto una migliore e più articolata circolazione delle informazioni rilevanti, anche in favore delle attività del Consiglio, ma anche un migliore svolgimento delle relazioni tra Consiglio e Collegio, chiamati sempre più a collaborare su tematiche di notevole importanza ed a condividere la corretta gestione delle attività sociali.

IV. CONCLUSIONI

Ines Gandini - Membro del Consiglio Direttivo di Nedcommunity
e Delegato del Chapter di Roma e del Lazio

All’esito del Convegno è possibile trarre qualche conclusione di massima sulle tematiche oggetto di discussione che, alla luce delle autorevoli testimonianze raccolte durante gli interventi dei relatori come sopra riportate, mostrano come i temi trattati siano di rilevante centralità per una buona governance societaria.

Abbiamo visto che le regole di buona governance raccomandano che il Consiglio di Amministrazione istituisca al proprio interno, ai fini di una adeguata ripartizione delle funzioni, i comitati con “funzioni istruttorie, propositive, consultive” nelle materie nelle quali è più sentita l’esigenza di approfondimento, di specializzazione e di imparzialità e, proprio per la delicatezza e complessità delle materie di competenza dei Comitati, il Codice di Corporate governance richiede che i Comitati siano costituiti, in misura prevalente, da amministratori indipendenti e che, ai fini della scelta dei componenti, sia “privilegiata” la competenza e l’esperienza.

La ripartizione non è rigida ma è rimessa alla singola società in base alla sua dimensione e alla attività svolta. Le materie su cui il Codice di Corporate Governance raccomanda l’istituzione dei comitati sono le remunerazioni, nomine, controllo e rischi nonché, seppur non citandola espressamente, la sostenibilità, intesa come la generazione di valore nel lungo termine che è la stella polare che guida la strategia dell’impresa. Sono materie rispetto alle quali è maggiormente sentita l’esigenza di approfondimento, specializzazione e imparzialità, e sulle quali i membri del comitato dedicano maggior tempo di analisi rispetto al plenum consiliare, tenuto conto anche della competenza ed esperienza che connota la composizione dei comitati. Il Codice lascia poi opportunamente un ampio margine discrezionale su come in concreto strutturare l’attività dei comitati e i relativi flussi informativi bi-direzionali, quelli tra le funzioni aziendali e i comitati, da una parte, e quelli di reportistica dai comitati al Consiglio di Amministrazione, dall’altra.

È emerso che proprio le modalità con cui ogni singola società gestisce questo margine di manovra nell’organizzazione dei lavori dei comitati endoconsiliari, dei flussi informativi da e verso i Comitati, la loro reportistica all’organo amministrativo - e quindi anche la redazione dei Regolamenti del Consiglio di Amministrazione e dei rispettivi Comitati – sia uno degli elementi che determinano l’adeguatezza degli assetti organizzativi. E, come tale, debba essere punto di attenzione e valutazione da parte del plenum consiliare e di vigilanza del collegio sindacale ex art. 2381, comma 5, cc..

Sono stati approfonditi e sinteticamente descritti i flussi informativi che i Comitati ricevono dal management, con focus particolare sul comitato controllo e rischi, l'importanza della dialettica e della reportistica periodica dai Comitati all'organo di amministrazione, la rilevanza del rapporto dei Comitati con gli altri attori del contesto societario, tra i quali in particolare il Presidente dell'organo amministrativo e il collegio sindacale.

Di particolare importanza è anche il ruolo del Presidente dei Comitati, che coordina il lavoro del Comitato, invitando alle proprie riunioni le funzioni aziendali per porre loro domande e/o chiedere documentazione su specifiche tematiche, e informa l'organo amministrativo delle attività svolte alla prima riunione utile nonché tramite reporting semestrali e annuali in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale.

Altro ruolo di particolare importanza al fine della circolazione delle informazioni tra Comitati e Consiglio di Amministrazione è il Presidente del C.d.A. che rappresenta il nesso di raccordo tra amministratori esecutivi e non esecutivi curando l'efficace funzionamento dei lavori consiliari, provvedendo, anche tramite l'ausilio della figura del segretario del Consiglio di Amministrazione, ad una accurata informativa pre-consiliare, a mettere a disposizione degli amministratori eventuali informazioni complementari idonee a consentire a quest'ultimi di agire in modo informato, a coordinare l'attività dei comitati con l'attività dell'organo di amministrazione e invitare ad intervenire i responsabili delle funzioni aziendali competenti per materia alle riunioni del Consiglio di Amministrazione. Al fine di svolgere al meglio le proprie funzioni di "raccordo" tra C.d.A. e Comitati, è in alcune prassi societarie ravvisabile che il Presidente del C.d.A. venga invitato ai lavori di uno o più Comitati.

Da ultimo la figura del Sindaco e dell'organo di controllo come organo collegiale che, oltre ad essere tenuto ai sensi del Codice Civile ad assistere alle riunioni del Consiglio, è buona prassi che partecipi alle riunioni dei Comitati in modo da svolgere la propria attività di vigilanza in maniera sempre più preventiva e non solo ex post, attività che, con il proliferare degli obblighi e doveri imposti agli amministratori, sta diventando sempre più complessa e pervasiva.

Alla luce delle funzioni degli attori della governance societaria sopra richiamate, l'analisi condotta mediante la raccolta delle testimonianze è stata diretta a verificare se per effetto di come prendono forma le dinamiche intersocietarie possa esistere il rischio di un "gap informativo" dei consiglieri "semplici" non membri dei Comitati rispetto ai consiglieri membri dei Comitati.

È emerso che la risposta alla domanda se esiste un "privilegio informativo" a favore dei comitatisti dipende dalla prassi in concreto adottata dalla società.

Sulla base delle autorevoli testimonianze raccolte possiamo convenire che nelle grandi società quotate con una articolata struttura di governance, come per esempio banche e assicurazioni, non esiste asimmetria informativa in quanto la prassi è quella di fornire sia ai comitati che al consiglio il medesimo pacchetto informativo. Ciò significa che ogni singolo amministratore ha a disposizione per decidere la medesima documentazione e che il ruolo del comitato si risolve in uno specifico ed ulteriore momento di approfondimento i cui esiti e valutazioni vanno poi riferiti al plenum consiliare che ai fini della sua decisione beneficia dell'approfondimento svolto dal comitato.

Altre società, più piccole e con una governance meno robusta e strutturata, possono essere organizzate in modo tale che al consiglio venga fornita solamente una sintesi dei lavori svolti dal Comitato, salvo ovviamente nelle ipotesi in cui il Consiglio sia chiamato a deliberare su uno specifico atto di cui in tal caso è naturale che venga allegata la relativa documentazione. Può accadere ad esempio che i report di audit vengano esaminati integralmente dal Comitato Rischi e dall'organo di controllo e che il plenum consiliare ne riceva informativa solo tramite la sintesi effettuata dal Presidente del Comitato. Tali situazioni sono potenzialmente rischiose in termini di maggiore responsabilità dei membri del comitato rispetto a quella degli altri amministratori. In tale contesto sarebbe pertanto utile che i Comitati tengano costantemente informato il Consiglio sull'attività svolta magari trasmettendo al Consiglio la principale do-

cumentazione esaminata o dei dettagliati e completi executive summary proprio per evitare situazioni di disparità informativa.

Tuttavia, ai fini della responsabilità civile, è stata confermata l'opinione che l'attuale quadro normativo non consenta di assimilare, ai fini della conseguente responsabilità, gli amministratori membri dei Comitati agli amministratori cui si riferisce l'ultima parte del 1° co. dell'art. 2392 c.c. (“... *funzioni in concreto attribuite ad uno o più amministratori..*”), considerato che tale previsione sembra comunque presupporre l'esercizio di poteri esecutivi di cui i membri dei Comitati sono privi. In questo senso, quindi, rimane valida la regola generale per cui tutti gli amministratori rispondono in solido verso la società. Va precisato però che, ove il danno derivi da un evento collegato alle competenze del Comitato, potrebbe verosimilmente ritenersi che l'essere un amministratore membro del medesimo potrebbe influire sulla quota di responsabilità nei rapporti interni tra gli amministratori, con quello che ne consegue sul piano del regresso. In un contesto in continua evoluzione come la giurisprudenza sulla responsabilità degli amministratori non è comunque possibile escludere, soprattutto considerata la varietà di fattispecie concrete, che possa in futuro affermarsi anche la diversa tesi esposta, soprattutto con riferimento al Comitato di controllo interno e di gestione dei rischi.

Per tale ragione, in termini pratici, è stato condiviso dai relatori che sarebbe comunque prudenzialmente opportuno che l'organizzazione aziendale preveda dei flussi informativi tali da consentire a tutti gli amministratori di avere accesso alle informazioni relative alle materie di competenza dei Comitati, evitando quindi situazioni di “filtro” informativo, potenzialmente rischiose, e lasciando che i Comitati svolgano esclusivamente le funzioni istruttorie e consultive che gli sono proprie, come previste dal codice di corporate governance. In tale contesto, sempre al fine di evitare situazioni di disparità informativa e opacità su taluni temi, è essenziale che i Comitati tengano costantemente informato il consiglio di amministrazione sull'attività svolta, magari trasmettendo allo stesso la principale documentazione esaminata.

LUISS



School of Law