



Ente pubblico non economico

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"



La governance nelle società private ed a controllo pubblico

I comitati – la figura dell'amministratore indipendente nelle società quotate in borsa

a cura di *Paola Zambon*
Dottore Commercialista

per il Comitato Pari Opportunità dell'ODCEC di Torino



Comitato Pari Opportunità
Gruppo di Lavoro L. 120/2011

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

La governance del CdA

(art. 2381 c.c.)

Sulla base delle informazioni ricevute il CdA:

- 1) valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società;
- 2) quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società;
- 3) valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.

Gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato.



il CdA **può delegare proprie attribuzioni** ad un **Comitato Esecutivo** composto da alcuni dei suoi componenti

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

La funzione dei Comitati

Sono organi collegiali atti a coadiuvare il CdA

Secondo la fonte sono:

Previsti da iniziativa del CdA

Previsti dal
Codice di
Autodisciplina

volontari

Previsti
dallo
Statuto

Previsti
dalla
Legge

Previsti da
delibera
assemblea

Comitato con delega

Funzioni
decisorie

- Comitato esecutivo
- Comitato per il controllo sulla gestione nel sistema monistico

Comitato senza delega

Funzioni
consultive
propositive

- Comitato nomine
- Comitato remunerazione
- Comitato controllo e rischi
- Comitato strategico (nelle soc. di investim.)

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

I Comitati in Italia

- Il CdA istituisce al proprio interno uno o più comitati con funzioni propositive e consultive (Codice autodisciplina)
- Spesso vengono creati direttamente dal CdA (raramente previsti in Statuto)
- Si dà informativa nella relazione sul governo societario sulla loro composizione e sul loro funzionamento con la regola «comply or explain».
- Una volta l'anno il Cda valuta il funzionamento dei Comitati e lo descrive agli azionisti in occasione del rinnovo delle cariche.



"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Ente pubblico non economico

Cosa è necessario stabilire quando nasce un Comitato

- Come si compone in comitato (indipendenza, professionalità, genere, disponibilità)
- Come funziona
- Come avvengono i flussi informativi tra il comitato e gli altri organi societari e le funzioni interne



Il CdA è libero di dare o meno vita a Comitati (oltre a quelli già previsti dal Codice di autodisciplina)

Raccomandazione 15/02/05 Commissione UE: è opportuno incoraggiare la creazione all'interno di Cda di Comitati...

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Ente pubblico non economico

Cosa prevede il Codice aut. per la loro istituzione

1. i comitati sono composti da non meno di 3 membri (se i consiglieri maggiori di 8. Se no anche di soli 2 membri ma indep.);
2. i lavori sono coordinati da un Presidente;
3. i compiti dei singoli comitati sono stabiliti con la deliberazione con cui sono costituiti;
4. le funzioni che il Codice attribuisce a diversi comitati possono essere distribuite in modo differente purché si garantisca il raggiungimento degli obiettivi;
5. l'istituzione di uno o più comitati può essere evitata riservando le relative funzioni al CdA, qualora:
 - *gli amministratori indipendenti rappresentino almeno la metà del CdA;*
 - *all'espletamento delle funzioni siano dedicati adeguati spazi all'interno delle sedute consiliari;*
 - *limitatamente al comitato controllo e rischi, l'emittente non sia controllato da un'altra società quotata, o sottoposto a direzione e coordinamento*

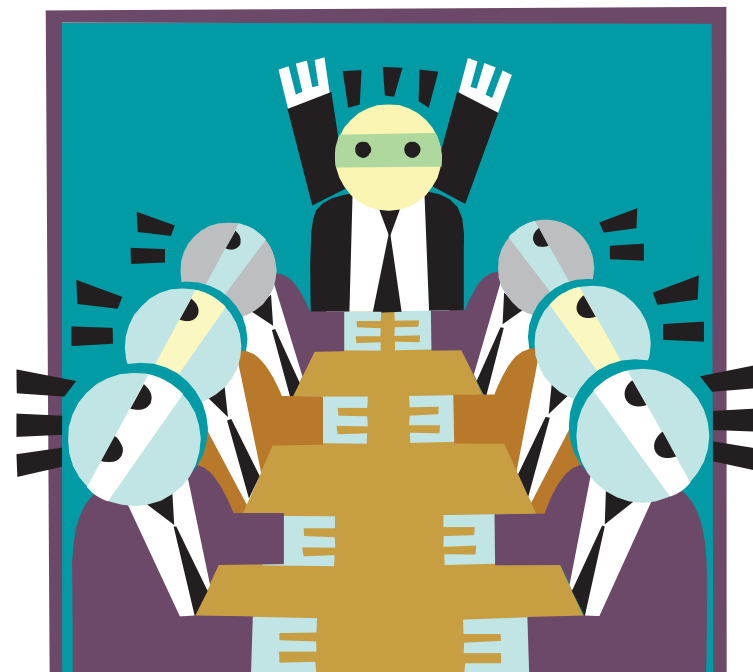


"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Ruolo istruttorio dei Comitati

- formulano proposte, raccomandazioni e pareri – al fine di consentire al CdA l'adozione di proprie decisioni con maggiore cognizione di causa
- ruolo particolarmente efficace in relazione alla **gestione di materie che appaiono delicate** anche in quanto fonte di potenziali conflitti di interesse

funzioni propositive e consultive

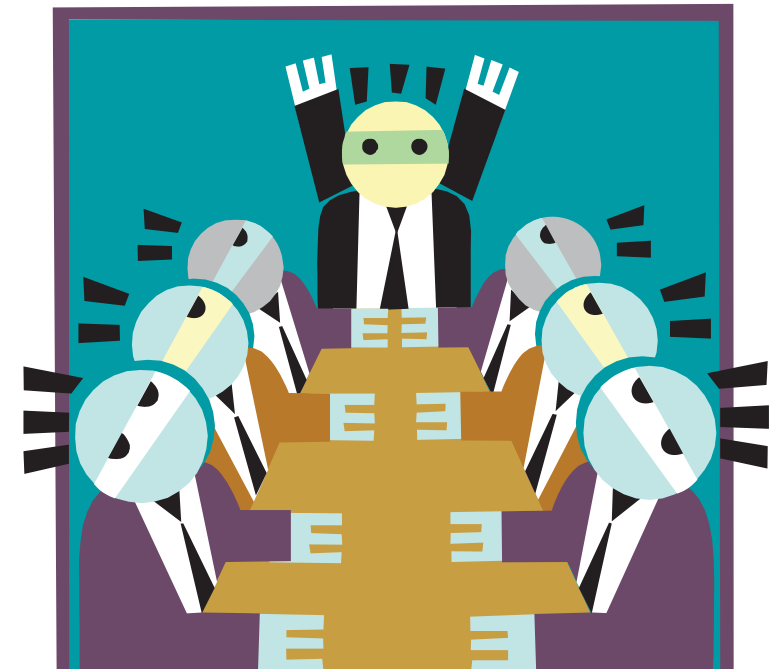


"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Ruolo istruttorio dei Comitati

- Le riunioni dei Comitati devono essere verbalizzate
- I Comitati possono accedere alle informazioni ed alle funzioni aziendali necessarie per svolgere il proprio dovere
- I Comitati possono avvalersi di consulenti esterni (per quanto stabilito dal CdA)

funzioni propositive e consultive



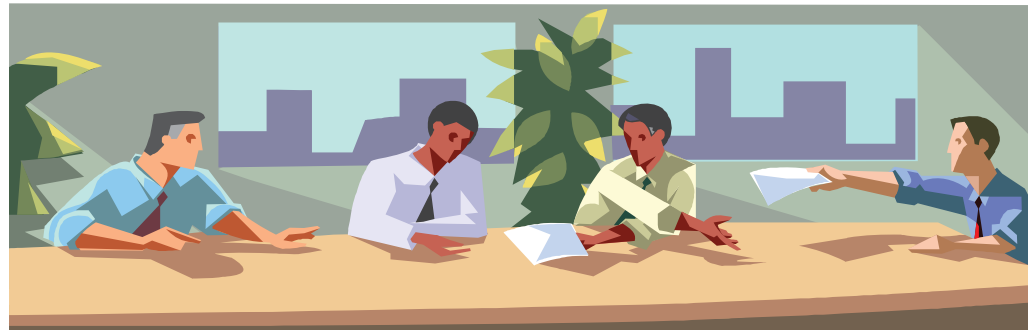
"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Quali comitati?

Il Codice raccomanda l'istituzione di un comitato:

- a) per le nomine (art. 5),
- b) per la remunerazione (art. 6)
- c) controllo e rischi (art. 7)

definendone altresì composizione e competenze



"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Il Comitato per la nomina (di amministratori)

Il Cda costituisce al proprio interno un comitato per le nomine, composto, in maggioranza, da amministratori indipendenti



- 1 - formula pareri al CdA in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso ed esprimere raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del consiglio sia ritenuta opportuna nonché sul numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco nelle società in altre quotate e sul divieto di concorrenza;
- 2 - propone al CdA candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti.

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Amministratori: che tipologia

AMMINISTRATORI ESECUTIVI

- ricoprono incarichi direttivi;
- possono essere sia l'AD sia i membri del Comitato Esecutivo

AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI

- non hanno funzioni direttive;
- apportano esperienza nelle discussioni del Cda

AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

- membri del Cda che, oltre a non essere esecutivi, soddisfano determinati requisiti personali

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Ente pubblico non economico

Indipendenza secondo il Codice civile

Art. 2387: Requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza

Lo statuto può subordinare l'assunzione della carica di amministratore al possesso di speciali requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza, anche con riferimento ai requisiti al riguardo previsti da codici di comportamento redatti da associazioni di categoria o da società di gestione di mercati regolamentati. Si applica in tal caso l'articolo 2382.



Previsione facoltativa dell'amm. indep. senza imputazione di funzioni specifiche

Lo statuto può prevedere altre cause di ineleggibilità o decadenza, nonché cause di incompatibilità e limiti e criteri per il cumulo degli incarichi

→ Cause di ineleggibilità e decadenza
(interdetto, inabilitato, fallito)

Ente pubblico non economico

Indipendenza secondo il Codice civile

Requisiti richiamati dall'art. 147-ter decreto legislativo 58/1998

Art. 2399: Requisiti di indipendenza dei sindaci

Non possono essere eletti alla carica di sindaco e, se eletti, decadono dall'ufficio:...

- il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo;
- coloro che sono legati alla società o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza.



➔ **Non devono essere parenti di amministratori o di azionisti di controllo**

➔ **Non devono essere fornitori di servizi o altro per la società**

➔ **Non devono ricoprire cariche che lo pongano in conflitto di interesse con la società**

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Indipendenza secondo il Tuf

La L. 28 dicembre 2005, n. 262 (legge per la tutela del risparmio) ha introdotto nel Tuf (D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58) la sezione IV-bis, intitolata "Organi di Amministrazione":

art. 147-ter, co. 4: gli amministratori indipendenti "devono possedere i requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'articolo 148, comma 3, nonché, se lo statuto lo prevede, gli ulteriori requisiti previsti da codici di comportamento»



"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Quando non si è considerati indipendenti (secondo il Tuf)

art. 148, co. 3: non hanno i requisiti dell'indipendenza coloro che:

- a) si trovano nelle condizioni previste dall'articolo 2382 del codice civile (l'interdetto, l'inabilitato, il fallito, ecc);
- b) il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo;
- c) coloro che sono legati alla società od alle società da questa controllate od alle società che la controllano od a quelle sottoposte a comune controllo ovvero agli amministratori della società e ai soggetti di cui alla lettera b)
- d) da rapporti di lavoro autonomo o subordinato ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale o professionale che ne compromettano l'indipendenza

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Indipendenza secondo la Consob

Regolamento Consob (Delibera n. 17221 del 12 marzo 2010) recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate individua due categorie di amministratori indipendenti:

- 1.chi possiede i requisiti di indipendenza ex art. 148 Tuf;
- 2.coloro che, oltre ad avere ai requisiti di cui al punto 1), non sono amministratori di società o enti che esercitano attività di direzione e coordinamento sulla società ove ricoprono il ruolo di amministratori indipendenti, né sono amministratori di società controllate dall'ente esercente l'attività di direzione e coordinamento.

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Indipendenza nella sostanza

- «nel senso che non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente, **relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio.**»



Il consiglio di amministrazione valuta l'indipendenza dei propri componenti non esecutivi avendo riguardo più alla sostanza che alla forma

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Esempi del Codice

- Non deve controllare l'emittente o esercitare un'influenza notevole;
- Non deve essere stati nei precedenti 3 esercizi, un esponente di rilievo dell'emittente o della controllata;
- **Non deve essere stato amministratore dell'emittente per più di 9 anni negli ultimi 12;**
- Non deve rivestire la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo dell'emittente abbia un incarico di amministratore;
- Non deve essere familiare stretto di persona che si trovi in situazione di cui ai punti sopra espressi.

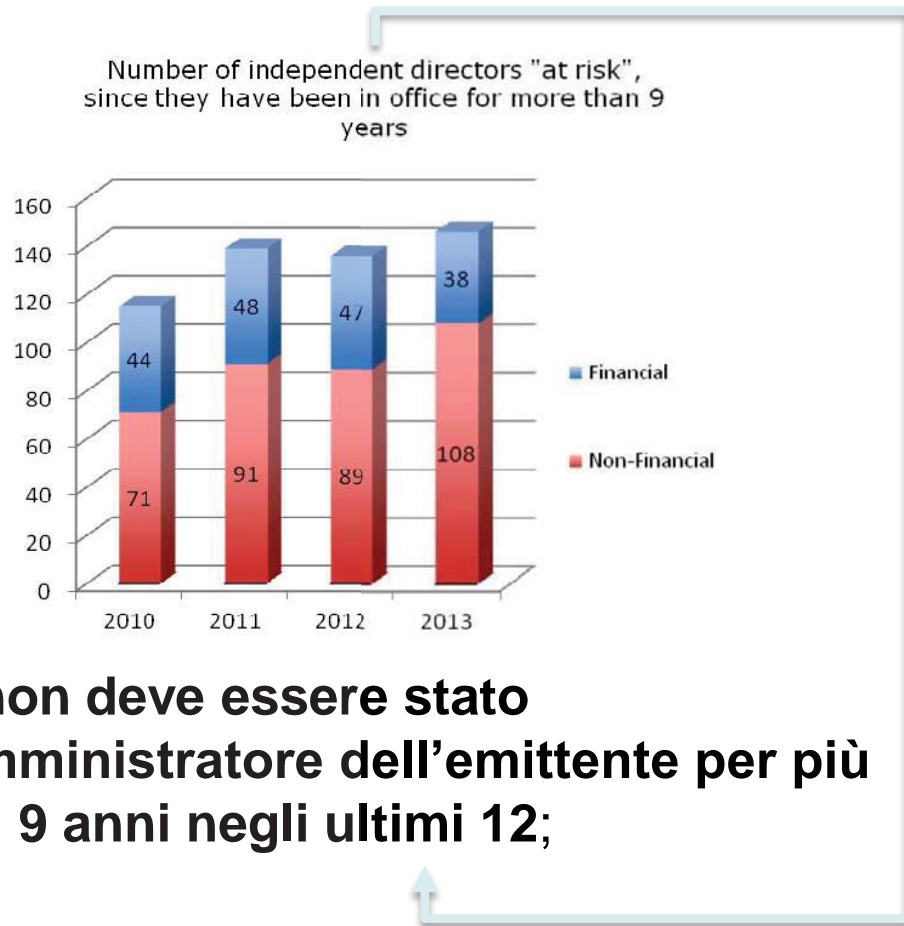


Un amministratore dovrebbe essere considerato indipendente soltanto se è libero da relazioni professionali, familiari o di altro genere con la società, il suo azionista di controllo o con i dirigenti di entrambi, che creino un conflitto di interessi tale da poter influenzare il suo giudizio. 18

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Ente pubblico non economico

L'importanza del ruolo degli amministratori indipendenti



**- non deve essere stato
amministratore dell'emittente per più
di 9 anni negli ultimi 12;**



Deve prevenire il rischio che i
managers possano diventare
«Yes man» nei confronti di chi li
ha nominati e dunque che il CdA
sia «sottomesso» rispetto alla
volontà degli azionisti

L'amministratore indipendente deve avere l'autonomia di giudizio e il
libero apprezzamento dell'operato del *management*

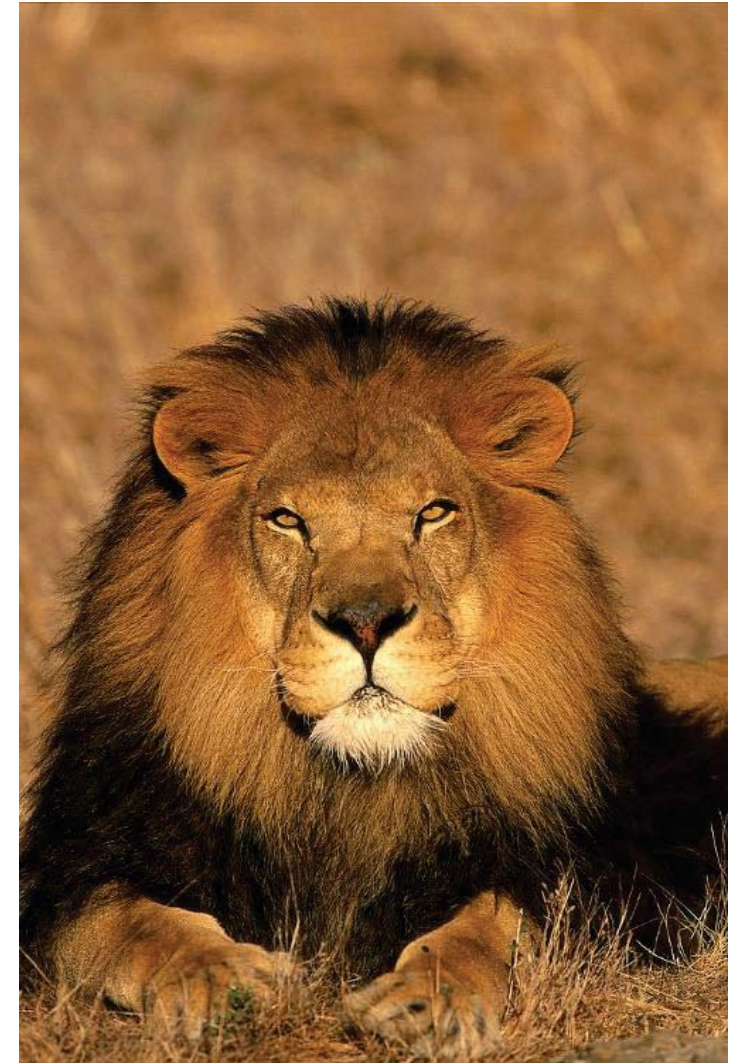
"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Indipendenza

Deve essere valutata la sostanza e non la forma.

Il CdA almeno una volta l'anno la valuta e ne fornisce comunicazione al mercato.

Qualora i criteri stabiliti dalla società siano diversi da quelli indicati dal Codice di autodisciplina il CdA ne deve dare motivo



Ente pubblico non economico

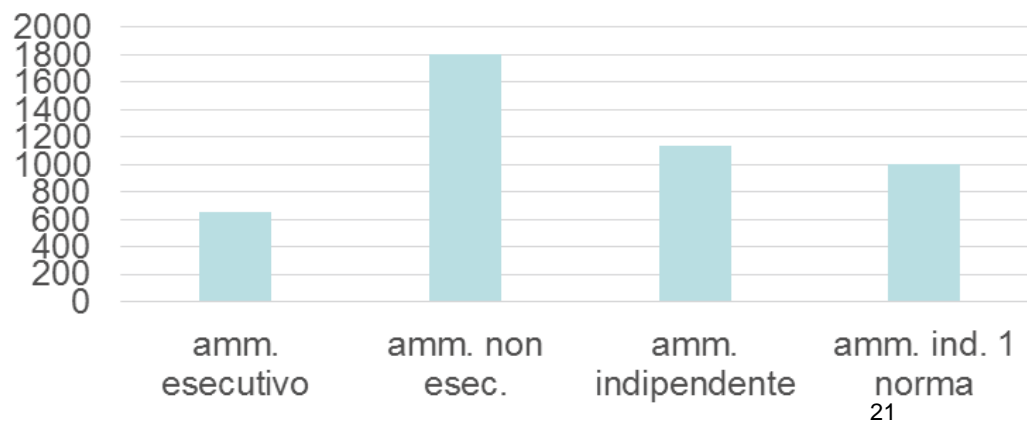
L'amministratore indipendente in Italia

Le società quotate in Italia hanno 2.475 amministratori; 651 di loro sono esecutivi e 1.807 sono non esecutivi.

Tra questi ultimi, 1.139 sono «indipendenti» ai sensi del Codice e/o del Tuf e 998 ai sensi o dell'uno o dell'altro.



Amministratori – quadro italiano



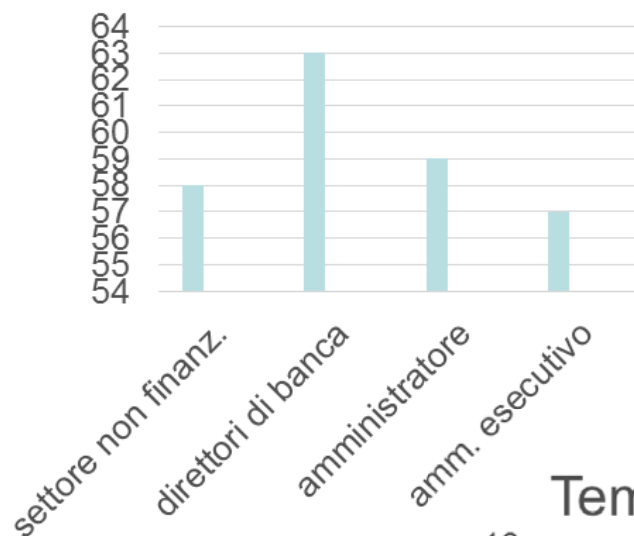
"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Ente pubblico non commerciale

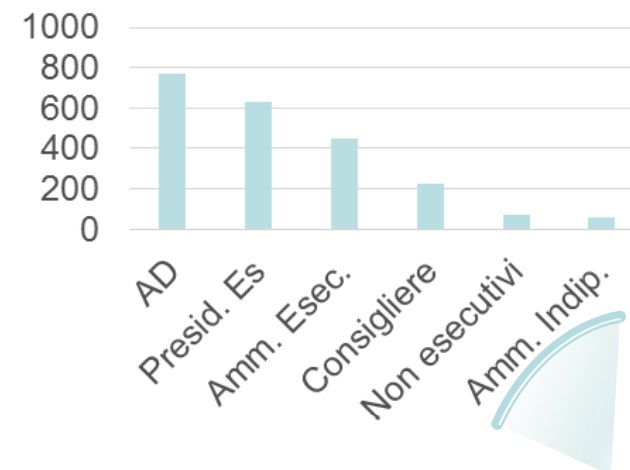
Il profilo dell'amministratore in Italia

- L'età media degli amministratori è di circa 59 anni e varia notevolmente a seconda del settore aziendale (58 nel settore non finanziario; 63 per direttori di banca). Gli amministratori esecutivi sono generalmente più giovani (57 anni).
- Il tempo medio in carica è leggermente inferiore ai 6 anni; più alto (quasi 9 anni) per gli amministratori esecutivi rispetto a quelli non esecutivi (meno di 5 anni) e per gli amministratori indipendenti (circa 3,5 anni).
- Gli amministratori indipendenti ricevono il compenso più basso (55mila euro) e nessuna remunerazione legata al patrimonio netto

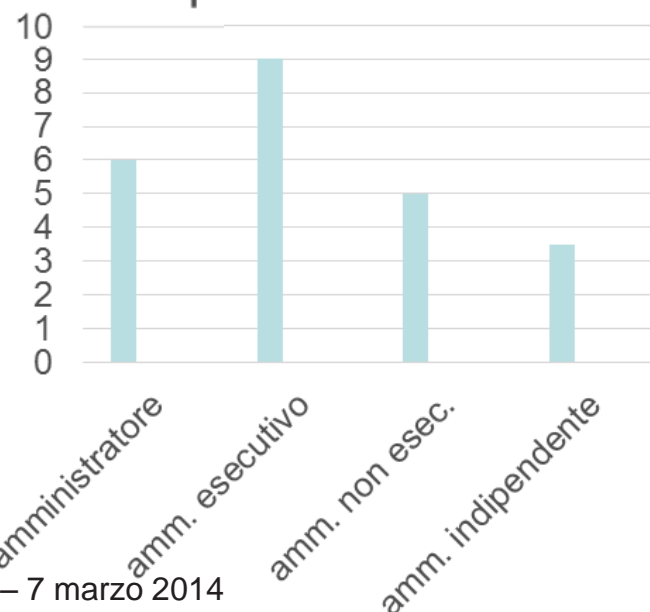
Età media
amministratori



Remunerazione
amministratori



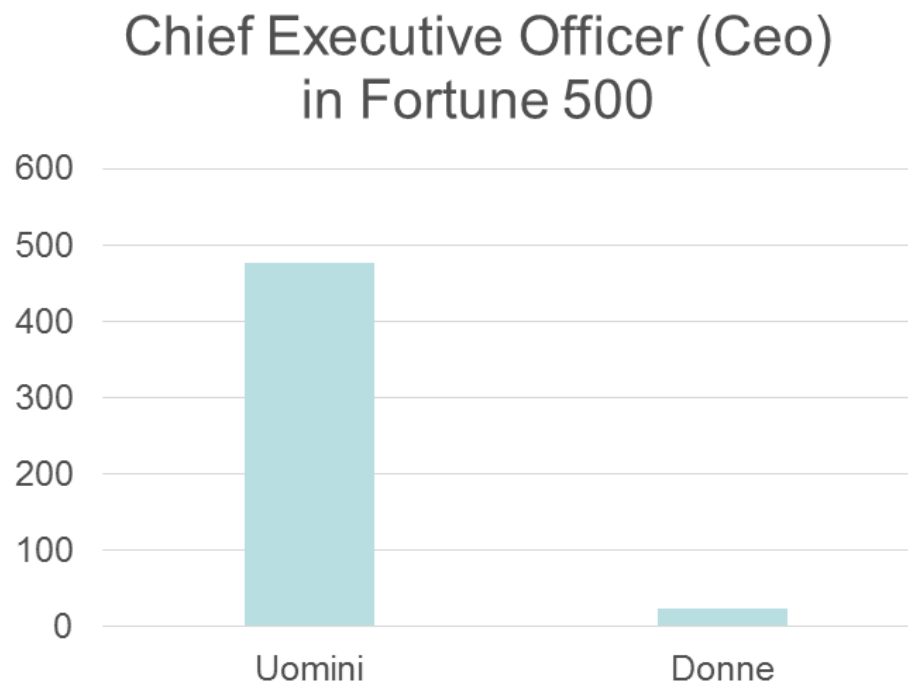
Tempo medio in carica



"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Anche all'estero chi guida la società non è donna

- Solo 23 donne nella lista (4,6%) delle 500 imprese più redditizie americane nel 2013 sono Ceo



"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Lead independent director

Il Codice raccomanda di evitare la concentrazione di cariche sociali in una sola persona e la nomina di un Lead Independent Director (LID) nel caso in cui il presidente sia anche:

- *chief executive officer* della società, nonché
- nel caso in cui la carica di presidente sia ricoperta dalla persona che controlla l'emittente



Nelle quotate italiane spesso manca il Lid

Dovrebbero essere scelti per le loro caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Il Comitato per la remunerazione

- Il Cda costituisce al proprio interno un comitato per la remunerazione, composto da amministratori indipendenti (o da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti; in tal caso, il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti).
- Il Comitato remunerazione propone al CdA una politica di remunerazione per amministratori e dirigenti con responsabilità strategiche



"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

La relazione sulla remunerazione

- le soc. quotate devono redigere una relazione sulla remunerazione
- Delibera 18049 del 23.12.11 Consob: specifica lo schema di tale relazione introducendo art. 84-quater



Almeno un componente del comitato possiede una adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive, da valutarsi dal ²⁶ consiglio di amministrazione al momento della nomina

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Il Comitato per il controllo rischi

Il CdA, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e individua al suo interno:

- 1) l'"amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi"
- 2) un comitato controllo e rischi, per **supportare**, con un'adeguata attività istruttoria, **le valutazioni e le decisioni del CdA** relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche



Almeno un componente del comitato possiede una adeguata conoscenza ed esperienza in materia contabile, finanziaria e di gestione rischi

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Il Comitato per il controllo rischi

Il Cda costituisce al proprio interno un comitato per il controllo rischi, composto da amministratori indipendenti (o da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti; in tal caso, il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti).

"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

Ente pubblico non economico

Il Comitato per il controllo rischi: funzioni

- **valuta**, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, **il corretto utilizzo dei principi contabili** e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- **esprime pareri** su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei **principali rischi aziendali**;
- **monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza** della funzione di **internal audit**;
- **referisce al consiglio**, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché **sull'adeguatezza del sistema di controllo interno** e di gestione dei rischi.



"Più donne per i C.d.A. e le posizioni apicali"

L'amministratore indipendente (secondo la dottrina)

Quando il valore che viene attribuito alla Sua reputazione professionale è maggiore rispetto a quello che dà la carica che ricopre

L'amministratore indipendente deve essere scelto per competenza

Ci auguriamo sia più «rosa» nel futuro

