

G O V E R N A N C E consulting

Per il buon funzionamento
dei **Consigli di Amministrazione**



IL NUOVO CODICE DI AUTODISCIPLINA DELLE SOCIETA' QUOTATE

10 Febbraio 2012

Milano

Auditorium ENEL - Via Carducci 13

Roma

ENEL - Viale Regina Margherita 137



L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

Georgeson

Indice

Introduzione sulle modifiche apportate al nuovo Codice di Autodisciplina

- **Le novità sulla composizione del Consiglio di Amministrazione:**
 - ❑ Amministratori Indipendenti
 - ❑ Lead Independent Director
 - ❑ Comitati Interni al Consiglio di Amministrazione
- **Ruolo e funzionamento del Consiglio di Amministrazione:**
 - ❑ Organizzazione e compiti dei Comitati Interni al Consiglio:
 - Comitato Controllo e Rischi
 - Comitato per la Remunerazione
 - Comitato Nomine
- **Razionalizzazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi:**
 - ❑ la nuova figura di Internal Audit
 - ❑ le funzioni di Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 al Collegio Sindacale

Introduzione (I)

- **Aggiornamento del Codice di Autodisciplina del 2006**

- **Decalogo, semplificato e potenziato:**
 - ❑ adeguato agli interventi normativi
 - ❑ graduato per agevolare le PMI quotate

- **Rivisitato alla luce delle best practice nazionali e internazionali**

- **Rafforzamento della centralità:**
 - ❑ dell'azione del Consiglio di Amministrazione
 - ❑ dei Comitati
 - ❑ della componente “indipendente”
 - ❑ della razionalizzazione del sistema dei controlli

Introduzione (II)

- Applicazione delle modifiche apportate al Codice di Autodisciplina entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2012
- Informazione al mercato con la relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso dell'esercizio successivo
- **Eccezione:** le modifiche che hanno effetto sulla composizione del Consiglio di Amministrazione o dei relativi Comitati (periodo transitorio più lungo)

Novità sulla composizione del C.d.A

- Tutti gli amministratori esecutivi e non esecutivi devono essere dotati di adeguata **competenza** e **professionalità**
- L'indipendenza di un amministratore dovrà essere valutata **dopo la nomina con cadenza almeno annuale** da parte del Consiglio di Amministrazione
- Scadenza differenziata di tutti o parte dei componenti per assicurare la continuità
- Scoraggiata la cross-directorship

Amministratori Indipendenti (I)

- Almeno **due** amministratori indipendenti
- Emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib: almeno per **1/3** da amministratori indipendenti, arrotondato per difetto (3.C.3)
- Il C.d.A deve rendere noto l'esito delle proprie valutazioni dopo la nomina, mediante comunicato diffuso al mercato in cui:
 - ❑ riferisce se siano stati adottati, e con quale motivazione, parametri di valutazione differenti da quelli previsti nel Codice, anche con riferimento ai singoli amministratori
 - ❑ illustra i criteri quantitativi o qualitativi utilizzati per valutare la significatività dei rapporti oggetto di valutazione (3.C.4)

Amministratori Indipendenti (II)

- La nomina di un amministratore indipendente in società controllanti o controllate non comporta necessariamente la perdita della qualifica di indipendente
- Verifica che dalla pluralità di incarichi derivi una remunerazione complessiva tale da non compromettere il requisito di indipendenza
- Entità di compensi aggiuntivi dovrà essere valutata caso per caso (commento art. 3)
- Auspicio che gli amministratori indipendenti si impegnino a restare tali per tutto il mandato e, se del caso, a dimettersi
- Facoltà del C.d.A. di provvedere all'immediata cooptazione dello stesso amministratore (commento art. 5)

Lead Independent Director (I)

- Il Lead Independent Director rappresenta il **punto di riferimento e coordinamento** degli amministratori non esecutivi, in particolare di quelli indipendenti
- Collabora con il Presidente del C.d.A. per garantire che gli amministratori siano destinatari di **flussi informativi completi e tempestivi** (2.C.4)
- Ha la facoltà di convocare, autonomamente o su richiesta di altri consiglieri, apposite riunioni con amministratori indipendenti per la discussione di temi relativi al funzionamento del C.d.A. o alla gestione sociale (commento art.2)

Lead Independent Director (II)

- Designazione del *Lead Independent Director* :
 - ❑ se il Presidente ricopre anche la carica di *CEO*
 - ❑ se il Presidente controlla l'emittente

- Raccomandata la separazione dei ruoli di Presidente e di *Chief Executive Officer* (amministratore che, in virtù delle deleghe ricevute, è il principale responsabile della gestione dell'emittente)

- Nelle società appartenenti all'indice FTSE-Mib il C.d.A. nomina un *Lead Independent Director* su richiesta dalla maggioranza degli amministratori indipendenti

- In caso non venga nominato, il C.d.A deve motivare la diversa valutazione e renderla nota nella relazione sul governo societario (2.C.3)

Comitati Interni al Consiglio (I)

- I lavori dei Comitati devono essere coordinati da un Presidente (4.C.1. a)
- Nel Comitato Controllo e Rischi e nel Comitato per la Remunerazione il Presidente deve essere un amministratore indipendente (7.P.4 e 6.P.3)
- Qualora il Consiglio scelga di non costituire uno o più Comitati, deve illustrarne le ragioni nella relazione sul governo societario
- Rivalutare periodicamente la scelta effettuata
- I Comitati possono essere composti da due membri quando il C.d.A. non abbia più di otto membri (prima erano cinque) (4.C.1. a)

Comitati (II)

- **Possibilità di non costituire uno o più Comitati, riservandone i compiti al Consiglio di Amministrazione, nei seguenti casi:**
 - ❑ amministratori indipendenti rappresentano almeno la metà del C.d.A.
 - ❑ dedicare, nelle sedute consiliari, appositi spazi ad attività "istruttorie" svolte sotto la guida del Presidente
 - ❑ informazione nella relazione sul governo societario
 - ❑ non ci sia controllo o direzione e coordinamento da parte di un'altra società quotata (comitato controllo e rischi)

Ruolo e funzionamento del Consiglio di Amministrazione (I)

- Obiettivo prioritario del C.d.A. = **creazione di valore** per gli azionisti in un **orizzonte di medio-lungo periodo** (1.P.2)
- Il C.d.A. ha lo specifico compito di **definire la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente** (1.C.1. b)
- Rafforzate le raccomandazioni in materia di autovalutazione del Consiglio in relazione a:
 - ❑ dimensione
 - ❑ composizione
 - ❑ funzionamento del C.d.A e dei Comitati

Ruolo e funzionamento del Consiglio di Amministrazione (II)

- Valorizzazione della presenza di consiglieri "**diversi**" in termini di:
 - ❑ esperienza (anche internazionale)
 - ❑ professionalità (anche manageriale)
 - ❑ genere
 - ❑ anzianità di carica dalla prima nomina (1.C.1. g)

- Auspicio che nella valutazione sulla composizione del Consiglio vengano adeguatamente rappresentate le componenti:
 - ❑ esecutiva
 - ❑ non esecutiva
 - ❑ indipendente

- Procedura per la gestione all'interno e la comunicazione all'esterno delle informazioni privilegiate

Ruolo e funzionamento del Consiglio di Amministrazione (III)

- Importanza della tempestività e completezza dell'informativa consiliare e pre-consiliare
- Il C.d.A. deve fornire nella relazione sul governo societario le indicazioni sul preavviso ritenuto congruo per l'invio della documentazione e specificare se tale termine è stato rispettato (1.C.5)
- Attribuita al Presidente del C.d.A. la facoltà di chiedere che i manager in charge delle questioni poste all'ordine del giorno partecipino alle riunioni del C.d.A. per fornire eventuali approfondimenti sugli argomenti di specifica competenza (1.C.6)

Organizzazione e compiti dei Comitati

- **Al fine di un efficace funzionamento dei Comitati interni:**
 - ❑ auspicato agli azionisti di assicurare continuità nella gestione
 - ❑ eventualità di prevedere una scadenza differita di tutti o parte dei componenti dell'organo amministrativo

- **In un ottica di snellimento delle strutture di governance:**
 - ❑ il C.d.A. potrà decidere di non costituire un Comitato
 - ❑ la valutazione dovrà basarsi sulla complessità e sul settore di appartenenza dell'emittente
 - ❑ la scelta dovrà essere coerente con le caratteristiche dell'emittente
 - ❑ necessità di motivazione analitica nella relazione sul governo societario

Comitato Controllo e Rischi (I)

- Centralità della **gestione del "rischio"** nel sistema dei controlli interni
- Assunzione di decisioni consapevoli per l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, dello statuto sociale e delle procedure interne
- Sistema dei controlli = **snodo della governance** di una società quotata
- Sistema di controlli efficiente se **"integrato"** nell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società
- Definizione dei ruoli e coordinamento tra i principali attori:
 - ❑ Consiglio di Amministrazione
 - ❑ Comitato Controllo e Rischi
 - ❑ Collegio Sindacale
 - ❑ Internal Audit

Comitato Controllo e Rischi (II)

- Al C.d.A. spetta il compito di definire le linee di indirizzo del sistema dei controlli, in coerenza con il profilo di rischio dell'emittente
- Il “Comitato per il Controllo Interno” è stato ridenominato “**Comitato Controllo e Rischi**” anche per differenziarlo dal “Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile” imposto dalla recente normativa di cui al D.lgs. 39/2010
- **Compiti del Comitato:**
 - ❑ supportare le valutazioni e le decisioni del C.d.A. relative:
 - al sistema di controllo interno e gestione dei rischi
 - approvazione delle relazioni finanziarie periodiche (7.P.3)

Comitato Controllo e Rischi (III)

- **Composto da amministratori indipendenti, o da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti ha il compito di:**
 - ❑ valutare il corretto utilizzo dei principi contabili (insieme al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili, il Revisore e il Collegio Sindacale)
 - ❑ esaminare periodicamente le relazioni
 - sul sistema di controllo interno e gestione dei rischi
 - della funzione internal audit
 - ❑ monitorare la funzione Internal Audit rispetto a:
 - autonomia
 - adeguatezza
 - efficacia
 - efficienza
 - ❑ chiedere all'Internal Audit verifiche specifiche su aree operative

Comitato Controllo e Rischi (IV)

- Al C.d.A. è richiesto di individuare un amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- **Possibilità che vengano designati più amministratori incaricati**
(es: amministratore con deleghe all'amministrazione- finanza oppure già investito di deleghe operative o, nel caso, senza delega ma particolarmente adatto alla funzione, il quale per effetto dell'incarico dovrebbe essere designato non esecutivo).

- Composto da amministratori indipendenti
- In alternativa da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti
 - ❑ In tal caso il Presidente deve essere scelto tra gli amministratori indipendenti

Comitato Nomine (I)

- **Raccomandata** l'istituzione del Comitato Nomine (sino ad oggi era solo richiesto di valutarne l'opportunità (5.P.1))
- Il C.d.A. può anche distribuire le funzioni assegnate ai Comitati rispettando le regole previste per la composizione di ciascun Comitato (potrà per esempio essere costituito un Comitato Nomine e per la Remunerazione che rispetti i requisiti di composizione di entrambi i Comitati)
- Spiegare le ragioni della scelta nel caso di:
 - ❑ accorpamento di funzioni in un unico Comitato
 - ❑ riserva di tale funzioni in capo al plenum del C.d.A.

Comitato Nomine (II)

- **Il Comitato Nomine deve formulare pareri al C.d.A:**
 - ❑ in merito alla composizione e dimensione del Consiglio
 - ❑ proporre al C.d.A. candidati nel caso di
 - cooptazione
 - sostituzione amministratori indipendenti

- **Emittenti con elevato grado di concentrazione della proprietà:**
 - ❑ ruolo propositivo nell'individuazione della composizione del C.d.A.
 - ❑ contribuisce alla predisposizione del piano per la successione degli amministratori esecutivi

Comitato Nomine (III)

- Raccomandazione di valutare l'opportunità di adottare un piano di successione
- Qualora il Consiglio decida di adottarlo, di affidarne la predisposizione al Comitato Nomine
- Comunicare al mercato le scelte effettuate (5.C.2)

Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi

Nel Nuovo Codice di Autodisciplina:

- Valorizzazione dei principali attori coinvolti nel Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi
- Libertà di stabilire l'assetto organizzativo più idoneo volto a consentire un efficace presidio sui rischi
- Definizione chiara di ruoli e responsabilità
- Raccomandazione del coordinamento tra tutte le funzioni coinvolte nel sistema
- Eliminazione di ogni riferimento al “Preposto al Controllo Interno” ora identificato con il Responsabile della funzione di Internal Audit

Internal Audit (I)

- **Riconoscimento alla funzione Audit di maggiore indipendenza:**
 - ❑ poteri di iniziativa nella predisposizione del piano audit
 - ❑ attivazione degli interventi
 - ❑ attività di controllo di “terzo livello”

- **Il Responsabile della funzione:**
 - ❑ verifica l’operatività e l’idoneità del sistema di controllo interno e di controllo dei rischi
 - ❑ predisporre relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività
 - ❑ verifica, nell’ambito del piano audit, l’affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile

- **Decisioni riguardanti la nomina, revoca e retribuzione del responsabile**
 - ❑ adottate dal CdA con il parere favorevole (vincolante) del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale (7.C.1)

Internal Audit (II)

- **Attività di audit svolta sulla base di un piano strutturato:**
 - ❑ predisposto dal Responsabile della funzione
 - ❑ approvato dal C.d.A

- **Esiti delle verifiche devono rese note contestualmente a:**
 - ❑ Presidente C.d.A
 - ❑ Collegio Sindacale
 - ❑ Comitato Controllo e Rischi
 - ❑ Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

- Razionalizzazione del sistema di controllo
- Valutazione dell'opportunità di attribuire al Collegio Sindacale le funzioni di Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001
- Raccomandazione mutuata dalle novità introdotte dalla Legge di stabilità 2012
- L'adozione dei modelli organizzativi rappresenta l'adempimento di un dovere di corretta amministrazione
- Spetta al C.d.A incaricare il Collegio Sindacale affinché svolga le funzioni di O.d.V. senza che ciò comporti una modifica statutaria

Milano
GC Governance Consulting

Via Melone, 2
20121 Milano

Roma
GC Governance Consulting

Piazza San Lorenzo in Lucina, 6
00186 Roma

www.governanceconsulting.com

Telefono: 02 720 89 81

BOARD CONSULTANTS INTERNATIONAL

NEW YORK CHICAGO LONDON FRANKFURT MUNICH PARIS MILAN ROME MADRID