Comitato per la Corporate Governance

Codice di Autodisciplina

Codice di Autodisciplina

© 2006 *Comitato per la Corporate Governance*
Borsa Italiana S.p.A.
I diritti di riproduzione, di adattamento totale o parziale e di memorizzazione elettronica, con qualsiasi mezzo (compresi microfilm, Floppy disk e CD), sono riservati per tutti i Paesi.

I^a^ edizione marzo 2006 a cura di Borsa Italiana S.p.A.

Il Codice di Autodisciplina è disponibile all'indirizzo internet: www.borsaitaliana.it

A sette anni dalla prima edizione, si è deciso di sottoporre ad una profonda revisione i principi di governo societario applicabili alle società quotate italiane. Questa scelta risponde a un'esigenza largamente avvertita da tutti i partecipanti al mercato.

L'evoluzione della best practice, maturata anche attraverso esperienze dolorose, si ricollega alla crescente consapevolezza, da parte degli attori del mercato, delle proprie responsabilità nei confronti degli investitori, del sistema Italia, degli operatori internazionali.

Questa crescita culturale si alimenta nel confronto quotidiano con il mercato e con gli stakeholders, confronto che vede protagoniste le società emittenti: non solo quelle di grandi dimensioni, naturalmente portate a relazionarsi con gli investitori, ma anche quelle di dimensioni medio piccole, che sanno di trovare nella buona governance un efficace strumento di valorizzazione e di protezione dell'investimento dei propri azionisti.

Sullo sfondo, un contesto normativo in continua evoluzione, tra direttive e raccomandazioni comunitarie e riforme della legislazione nazionale in materia di diritto societario e tutela del risparmio.

In questo scenario, si è proceduto alla elaborazione del nuovo Codice di Autodisciplina con l'obiettivo di incrementare chiarezza e concretezza di figure e ruoli – come quelli degli amministratori indipendenti e dei comitati interni al consiglio – che negli anni si sono arricchiti di contenuti attraverso l'esperienza applicativa.

La trattazione di ciascun argomento è articolata in principi, criteri applicativi e commenti, in modo da agevolare l'attuazione del principio "comply or explain" e la piena comprensione, da parte del mercato, del modello di governo societario applicato da ciascuna società.

Al fine di evitare inutili appesantimenti della realtà operativa e amministrativa degli emittenti, sono stati introdotti elementi di flessibilità anche per tenere conto di diversità quali la dimensione della società, la composizione della compagine azionaria, il settore economico di appartenenza.

Il Comitato per la Corporate Governance ha fortemente creduto nella possibilità di contribuire al mantenimento e al miglioramento di elevati standard qualitativi del nostro mercato azionario, aumentando il livello di interesse e di fiducia sia da parte di investitori e intermediari nazionali e internazionali, sia da parte delle aziende che intendono avvicinarsi al mercato dei capitali.

Il Comitato ha raggiunto una forte e coerente condivisione delle raccomandazioni riportate nel Codice.

Borsa Italiana, da parte sua, intende mantenere il proprio impegno di stimolo, sostegno e rafforzamento delle migliori pratiche al servizio del mercato. Borsa Italiana, secondo gli auspici del Comitato, seguirà l'evoluzione dell'applicazione del Codice da parte delle società quotate, segnalando le possibili aree di miglioramento.

Questo Codice rappresenta il frutto di quasi un anno di lavoro del Comitato, degli Esperti e del Gruppo di lavoro. Al mercato, che ne è la fonte, lo affidiamo.

Massimo Capuano

ESPERTI

Guido Ferrarini

Franzo Grande Stevens

Piergaetano Marchetti

SEGRETARIO

Michele Monti

COMITATO

Luigi Abete

Matteo Arpe

Aureliano Benedetti

Massimo Capuano *Coordinatore*

Fedele Confalonieri

Pier Luigi Fabrizi

Attilio Piero Ferrari

Dario Frigerio

Gabriele Galateri di Genola

Edoardo Garrone

Piero Gnudi

Mario Greco

Giovanni Landi

Fausto Marchionni

Vittorio Merloni

Vittorio Mincato

Pietro Modiano

Corrado Passera

Giovanni Perissinotto

Alessandro Profumo

Paolo Scaroni

Maurizio Sella

Angelo Tantazzi

Marco Tronchetti Provera

Paolo Vagnone

GRUPPO DI LAVORO

Maurizia Angelo Comneno

Massimo Belcredi

Fabio Bonomo

Giuseppe Cannizzaro

Francesco Chiappetta

Alessandro Chieffi *Coordinatore*

Carmine Di Noia

Angelo Doni

Livia Gasperi

Alberto Giussani

Enrico Granata

Michele Monti

Pietro Negri

Marcella Panucci

Mario Stella Richter

Marco Ventoruzzo

REDAZIONE SCIENTIFICA

Alessandro Chieffi

Michaela Castelli

Francesco La Manno

Si ringraziano tutti coloro – studiosi, professionisti, associazioni – che hanno voluto arricchire i lavori del Comitato con i loro contributi di esperienza e conoscenze.

Indice

CODICE DI AUTODISCIPLINA

Principio introduttivo *11*

1. *Ruolo del consiglio di amministrazione* *13*
2. *Composizione del consiglio di amministrazione* *17*
3. *Amministratori indipendenti* *21*
4. *Trattamento delle informazioni societarie* *27*
5. *Istituzione e funzionamento dei comitati interni al consiglio di amministrazione* *29*
6. *Nomina degli amministratori* *31*
7. *Remunerazione degli amministratori* *33*
8. *Sistema di controllo interno* *35*
9. *Interessi degli amministratori e operazioni con parti correlate* *39*
10. *Sindaci* *41*
11. *Rapporti con gli azionisti* *43*
12. *Sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico* *47*

PRINCIPIO INTRODUTTIVO

L'adesione al presente Codice di Autodisciplina è volontaria.

La società con azioni quotate ("emittente") che aderisce, in tutto o in parte, al Codice ne dà annualmente informazione al mercato, nei termini e con le modalità stabilite dalle disposizioni di legge e di regolamento applicabili, precisando quali raccomandazioni del Codice siano state effettivamente applicate dall'emittente e con quali modalità. In alcuni casi, il Codice stesso chiarisce il contenuto delle informazioni da fornire al mercato.

L'obbligo informativo è riferito ai *principi* e ai *criteri applicativi* contenuti in ciascun articolo del Codice. Gli emittenti sono peraltro invitati a tenere conto delle indicazioni e degli auspici espressi nel *commento* riportato in calce a ciascun articolo.

Con riferimento ai *principi* e ai *criteri applicativi* che contengono raccomandazioni rivolte agli emittenti, o ai loro amministratori o sindaci o azionisti ovvero ad altri organi o funzioni aziendali, ogni emittente fornisce informazioni accurate e di agevole comprensione, se pur concise, sui comportamenti attraverso i quali dette raccomandazioni sono state concretamente applicate nel periodo cui si riferisce la relazione annuale.

Qualora l'emittente non abbia fatto proprie, in tutto o in parte, una o più raccomandazioni, fornisce adeguate informazioni in merito ai motivi della mancata o parziale applicazione.

Nel caso in cui i *principi* e i *criteri applicativi* contemplino comportamenti opzionali, è richiesta una descrizione dei comportamenti osservati, non essendo necessario fornire motivazioni in merito alle scelte adottate.

Per quanto riguarda i *principi* e i *criteri applicativi* aventi contenuto definitorio, in mancanza di diverse indicazioni dell'emittente, si presume che lo stesso vi si sia attenuto.

Nel contesto del Codice l'adempimento informativo annuale è definito come "relazione sul governo societario".

* * *

Borsa Italiana monitora lo stato di applicazione del presente Codice da parte degli emittenti e l'evoluzione del quadro normativo di riferimento.

Un collegio di tre esperti, scelti tra persone autorevoli e di specchiata reputazione, dotate di specifica competenza ed esperienza con riguardo al funzionamento degli emittenti e dei mercati regolamentati, su segnalazione di Borsa Italiana, valuta se sia opportuno o necessario procedere ad un adeguamento del Codice. In caso positivo, Borsa Italiana investe il Comitato delle conseguenti determinazioni.

Il presente Codice sostituisce quello redatto nel 1999, così come rivisitato nel 2002.

Gli emittenti sono invitati ad applicare il presente Codice entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2006, informandone il mercato con la relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso del 2007.

1. RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Principi

1.P.1. L'emittente è guidato da un consiglio di amministrazione che si riunisce con regolare cadenza e che si organizza ed opera in modo da garantire un efficace svolgimento delle proprie funzioni.

1.P.2. Gli amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa ed in autonomia, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti. Coerentemente con tale obiettivo, gli amministratori, nello svolgimento dell'incarico, tengono anche conto delle direttive e politiche definite per il gruppo di cui l'emittente è parte nonché dei benefici derivanti dall'appartenenza al gruppo medesimo.

Criteri applicativi

1.C.1. Il consiglio di amministrazione:

a) esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari dell'emittente e del gruppo di cui esso sia a capo, il sistema di governo societario dell'emittente stesso e la struttura del gruppo medesimo;

b) valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'emittente e delle controllate aventi rilevanza strategica predisposto dagli amministratori delegati, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e alla gestione dei conflitti di interesse;

c) attribuisce e revoca le deleghe agli amministratori delegati ed al comitato esecutivo definendone i limiti e le modalità di esercizio; stabilisce altresì la periodicità, comunque non superiore al trimestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;

d) determina, esaminate le proposte dell'apposito comitato e sentito il collegio sindacale, la remunerazione degli amministratori delegati e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché, qualora non vi abbia già provveduto l'assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai membri del consiglio;

e) valuta il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati;

f) esamina e approva preventivamente le operazioni dell'emittente e delle sue controllate, quando tali operazioni abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per l'emittente stesso, prestando particolare attenzione alle situazioni in cui uno o più amministratori siano portatori di un interesse per conto proprio o di terzi e, più in generale, alle operazioni con parti correlate; a tal fine stabilisce criteri generali per individuare le operazioni di significativo rilievo;

g) effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati, eventualmente esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna;

h) fornisce informativa, nella relazione sul governo societario, sulle modalità di applicazione del presente art. 1 e, in particolare, sul numero delle riunioni del consiglio e del comitato esecutivo, ove presente, tenutesi nel corso dell'esercizio e sulla relativa percentuale di partecipazione di ciascun amministratore.

1.C.2. Gli amministratori accettano la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto del numero di cariche di amministratore o sindaco da essi ricoperte in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni. Il consiglio, sulla base delle informazioni ricevute dagli amministratori, rileva annualmente e rende note nella relazione sul governo societario le cariche di amministratore o sindaco ricoperte dai consiglieri nelle predette società.

1.C.3. Il consiglio esprime il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco nelle società di cui al paragrafo precedente che possa essere considerato compatibile con un efficace svolgimento dell'incarico di amministratore dell'emittente. A tal fine individua criteri generali differenziati in ragione dell'impegno connesso a ciascun ruolo (di consigliere esecutivo, non esecutivo o indipendente), anche in relazione alla natura e alle dimensioni delle società in cui gli incarichi sono ricoperti nonché alla loro eventuale appartenenza al gruppo dell'emittente; può altresì tenersi conto della partecipazione dei consiglieri ai comitati costituiti all'interno del consiglio.

1.C.4. Qualora l'assemblea, per far fronte ad esigenze di carattere organizzativo, autorizzi in via generale e preventiva deroghe al divieto di concorrenza previsto dall'art. 2390 cod. civ., il consiglio di amministrazione valuta nel merito ciascuna fattispecie problematica e segnala alla prima assemblea utile eventuali criticità. A tal fine, ciascun amministratore informa il consiglio, all'atto dell'accettazione della nomina, di eventuali attività esercitate in concorrenza con l'emittente e, successivamente, di ogni modifica rilevante.

Commento

Il Comitato ritiene che il consiglio di amministrazione abbia la responsabilità primaria di determinare e perseguire gli obiettivi strategici dell'emittente e del gruppo ad esso facente capo.

Le decisioni di ciascun amministratore sono autonome nella misura in cui egli assume le proprie scelte con libero apprezzamento, nell'interesse della generalità degli azionisti. Pertanto, anche quando le scelte gestionali siano state preventivamente vagliate, indirizzate o comunque influenzate, nei limiti e nel rispetto delle norme di legge applicabili, da chi esercita attività di direzione e coordinamento o dai soggetti che partecipano a un patto di sindacato, ciascun amministratore è tenuto a deliberare in autonomia, assumendo determinazioni che, ragionevolmente, possono portare – quale obiettivo prioritario – alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

L'indipendenza di giudizio è un requisito delle decisioni di tutti gli amministratori, siano essi esecutivi o non esecutivi, e siano, o meno, questi ultimi "indipendenti" ai sensi del successivo art. 3.

La nomina di uno o più amministratori delegati o di un comitato esecutivo e la circostanza che l'attività imprenditoriale sia esercitata attraverso una pluralità di società controllate non comportano la sottrazione al consiglio dei compiti ad esso spettanti ai sensi del presente articolo. Pur in assenza di precisi vincoli statutari in argomento, il consiglio è quindi chiamato a formulare le deleghe in modo tale da non risultare di fatto spogliato delle proprie prerogative. Inoltre gli emittenti adottano adeguate misure affinché le società controllate sottopongano al preventivo esame del consiglio della capogruppo le operazioni rilevanti per la stessa, salvo il principio di autonomia gestionale nei casi in cui la società controllata sia anch'essa quotata.

Tra le materie di competenza del consiglio l'articolo in commento menziona la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'emittente e delle controllate aventi rilevanza strategica: tale rilevanza può essere valutata con riferimento a criteri non solo dimensionali, di cui dare conto nella relazione sul governo societario.

Nello svolgimento dei propri compiti, gli amministratori esaminano le informazioni ricevute dagli organi delegati, avendo peraltro cura di richiedere agli stessi ogni chiarimento, approfondimento od integrazione ritenuti necessari od opportuni per una completa e corretta valutazione dei fatti portati all'esame del consiglio. Il presidente del consiglio di amministrazione si adopera affinché le informazioni e i documenti rilevanti per l'assunzione delle decisioni di competenza del consiglio siano messi a disposizione dei suoi componenti con modalità e tempistica adeguate.

Il consiglio di amministrazione può richiedere agli amministratori delegati che dirigenti dell'emittente e del gruppo intervengano alle riunioni consiliari per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti all'ordine del giorno.

2. COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Principi

2.P.1. Il consiglio di amministrazione è composto da amministratori esecutivi e non esecutivi.

2.P.2. Gli amministratori non esecutivi apportano le loro specifiche competenze alle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni equilibrate e prestando particolare cura alle aree in cui possono manifestarsi conflitti di interesse.

2.P.3. Il numero, la competenza, l'autorevolezza e la disponibilità di tempo degli amministratori non esecutivi sono tali da garantire che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari.

2.P.4. È opportuno evitare la concentrazione di cariche sociali in una sola persona.

2.P.5. Il consiglio di amministrazione, allorché abbia conferito deleghe gestionali al presidente, fornisce adeguata informativa nella relazione annuale sul governo societario in merito alle ragioni di tale scelta organizzativa.

Criteri applicativi

2.C.1. Sono amministratori esecutivi:

- gli amministratori delegati dell'emittente o di una società controllata avente rilevanza strategica, ivi compresi i relativi presidenti quando ad essi vengano attribuite deleghe individuali di gestione o quando essi abbiano uno specifico ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali;
- gli amministratori che ricoprono incarichi direttivi nell'emittente o in una società controllata avente rilevanza strategica, ovvero nella società controllante quando l'incarico riguardi anche l'emittente;
- gli amministratori che fanno parte del comitato esecutivo dell'emittente, quando manchi l'identificazione di un amministratore delegato o quando la partecipazione al comitato esecutivo, tenuto conto della frequenza delle riunioni e dell'oggetto delle relative delibere, comporti, di fatto, il coinvolgimento sistematico dei suoi componenti nella gestione corrente dell'emittente.

L'attribuzione di poteri per i soli casi di urgenza ad amministratori non muniti di deleghe gestionali non vale, di per sé, a configurarli come amministratori esecutivi, salvo che tali poteri siano, di fatto, utilizzati con notevole frequenza.

2.C.2. Gli amministratori sono tenuti a conoscere i compiti e le responsabilità inerenti alla carica. Il presidente del consiglio di amministrazione cura che gli amministratori partecipino ad iniziative volte ad accrescere la loro conoscenza della realtà e delle dinamiche aziendali, avuto anche riguardo al quadro normativo di riferimento, affinché essi possano svolgere efficacemente il loro ruolo.

2.C.3. Nel caso in cui il presidente del consiglio di amministrazione sia il principale responsabile della gestione dell'impresa (*chief executive officer*), come pure nel caso in cui la carica di presidente sia ricoperta dalla persona che controlla l'emittente, il consiglio designa un amministratore indipendente quale *lead independent director*, che rappresenti un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli che sono indipendenti ai sensi del successivo articolo 3.

Commento

Nella realtà italiana, il numero degli amministratori non esecutivi è normalmente superiore a quello degli amministratori esecutivi. Il Comitato raccomanda che gli azionisti, in sede di nomina degli amministratori, valutino il numero, le esperienze e le caratteristiche personali dei candidati in relazione alle dimensioni dell'emittente, alla complessità e specificità del settore di attività in cui esso opera, nonché alle dimensioni del consiglio di amministrazione.

Il fatto che le deleghe di gestione siano affidate solo ad alcuni amministratori non elimina l'importanza che il consiglio, nello svolgimento dei suoi compiti di indirizzo strategico e di verifica, sia effettivamente in grado di esprimere giudizi autorevoli, frutto di autentiche discussioni tra persone professionalmente qualificate.

La componente non esecutiva ha il ruolo primario di fornire un contributo significativo all'esercizio di tali compiti.

In particolare, gli amministratori non esecutivi arricchiscono la discussione consiliare con competenze formate all'esterno dell'impresa, di carattere strategico generale o tecnico particolare. Tali competenze permettono di analizzare i diversi argomenti in discussione da prospettive diverse e, perciò, contribuiscono ad alimentare la dialettica che è il presupposto distintivo di una decisione collegiale, meditata e consapevole.

Il contributo degli amministratori non esecutivi risulta particolarmente utile sulle tematiche in cui l'interesse degli amministratori esecutivi e quello degli azionisti potrebbero non coincidere, quali la remunerazione degli stessi amministratori esecutivi ed il sistema di controllo interno. Infatti, la componente non esecutiva del consiglio, per la sua estraneità alla gestione operativa dell'emittente, può contribuire efficacemente alla valutazione delle proposte e dell'operato degli amministratori esecutivi.

All'interno del consiglio di amministrazione assume fondamentale importanza la figura del presidente, al quale la legge e la prassi affidano compiti di organizzazione dei lavori del consiglio e di raccordo tra amministratori esecutivi e amministratori non esecutivi.

La *best practice* internazionale raccomanda di evitare la concentrazione di cariche in una sola persona senza adeguati contrappesi; in particolare, viene sovente raccomandata la separazione dei ruoli di presidente e di *chief executive officer* (CEO), quest'ultimo inteso come amministratore che, in virtù delle deleghe ricevute e dell'esercizio in concreto delle stesse, è il principale responsabile della gestione dell'emittente.

Il Comitato ritiene che, anche in Italia, la separazione dei predetti ruoli possa rafforzare le caratteristiche di imparzialità ed equilibrio che si richiedono al presidente del consiglio di amministrazione.

Il Comitato, nel prendere atto che l'esistenza di situazioni di cumulo dei due ruoli può rispondere, in particolare negli emittenti di minori dimensioni, ad apprezzabili esigenze organizzative, raccomanda che in tale eventualità sia istituita la figura, già nota alla prassi anche italiana, del *lead independent director*.

Il Comitato raccomanda altresì la designazione di un *lead independent director* nel caso in cui il presidente sia la persona che controlla l'emittente, circostanza che, di per sé, non assume connotazioni negative, ma richiede comunque la creazione di adeguati contrappesi.

Al *lead independent director* fanno riferimento gli amministratori non esecutivi (ed, in particolare, gli indipendenti) per un miglior contributo all'attività e al funzionamento del consiglio. Il *lead independent director* collabora con il presidente al fine di garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

Al *lead independent director* è attribuita, tra l'altro, la facoltà di convocare, autonomamente o su richiesta di altri consiglieri, apposite riunioni di soli amministratori indipendenti per la discussione dei temi giudicati di interesse rispetto al funzionamento del consiglio di amministrazione o alla gestione sociale.

3. AMMINISTRATORI INDIPENDENTI

Principi

3.P.1. Un numero adeguato di amministratori non esecutivi sono indipendenti, 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.

3.P.2. L'indipendenza degli amministratori è periodicamente valutata dal consiglio di amministrazione. L'esito delle valutazioni del consiglio è comunicato al mercato.

Criteri applicativi

3.C.1. Il consiglio di amministrazione valuta l'indipendenza dei propri componenti non esecutivi avendo riguardo più alla sostanza che alla forma e tenendo presente che un amministratore non appare, di norma, indipendente nelle seguenti ipotesi, da considerarsi come non tassative:

a) se, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona, controlla l'emittente o è in grado di esercitare su di esso un'influenza notevole, o partecipa a un patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possano esercitare il controllo o un'influenza notevole sull'emittente;

b) se è, o è stato nei precedenti tre esercizi, un esponente di rilievo dell'emittente, di una sua controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta a comune controllo con l'emittente, ovvero di una società o di un ente che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'emittente o è in grado di esercitare sullo stesso un'influenza notevole;

c) se, direttamente o indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o delle quali sia esponente di rilievo, ovvero in qualità di partner di uno studio professionale o di una società di consulenza), ha, o ha avuto nell'esercizio precedente, una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale:

– con l'emittente, una sua controllata, o con alcuno dei relativi esponenti di rilievo;

– con un soggetto che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'emittente, ovvero – trattandosi di società o ente – con i relativi esponenti di rilievo;

ovvero è, o è stato nei precedenti tre esercizi, lavoratore dipendente di uno dei predetti soggetti;

d) se riceve, o ha ricevuto nei precedenti tre esercizi, dall'emittente o da una società controllata o controllante una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto all'emolumento "fisso" di amministratore non esecutivo dell'emittente, ivi inclusa la partecipazione a piani di incentivazione legati alla *performance* aziendale, anche a base azionaria;

e) se è stato amministratore dell'emittente per più di nove anni negli ultimi dodici anni;

f) se riveste la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo dell'emittente abbia un incarico di amministratore;

g) se è socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione contabile dell'emittente;

h) se è uno stretto familiare di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti.

3.C.2. Ai fini di quanto sopra, sono da considerarsi "esponenti di rilievo" di una società o di un ente: il presidente dell'ente, il rappresentante legale, il presidente del consiglio di amministrazione, gli amministratori esecutivi ed i dirigenti con responsabilità strategiche della società o dell'ente considerato.

3.C.3. Il numero e le competenze degli amministratori indipendenti sono adeguati in relazione alle dimensioni del consiglio e all'attività svolta dall'emittente; sono inoltre tali da consentire la costituzione di comitati all'interno del consiglio, secondo le indicazioni contenute nel Codice. Qualora l'emittente sia soggetto ad attività di direzione e coordinamento da parte di terzi ovvero sia controllato da un soggetto operante, direttamente o attraverso altre società controllate, nello stesso settore di attività o in settori contigui, la composizione del consiglio di amministrazione dell'emittente è idonea a garantire adeguate condizioni di autonomia gestionale e quindi a perseguire prioritariamente l'obiettivo della creazione di valore per gli azionisti dell'emittente.

3.C.4. Dopo la nomina di un amministratore che si qualifica indipendente e successivamente almeno una volta all'anno, il consiglio di amministrazione valuta, sulla base delle informazioni fornite dall'interessato o comunque a disposizione dell'emittente, le relazioni che potrebbero essere o apparire tali da compromettere l'autonomia di giudizio di tale amministratore. Il consiglio di amministrazione rende noto l'esito delle proprie valutazioni, in occasione della nomina, mediante un comunicato diffuso al mercato e, successivamente, nell'ambito della relazione sul governo societario, specificando con adeguata motivazione se siano stati adottati parametri differenti da quelli indicati nei presenti criteri applicativi.

3.C.5. Il collegio sindacale, nell'ambito dei compiti ad esso attribuiti dalla legge, verifica la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal consiglio per valutare l'indipendenza dei propri membri. L'esito di tali controlli è reso noto al mercato nell'ambito della relazione sul governo societario o della relazione dei sindaci all'assemblea.

3.C.6. Gli amministratori indipendenti si riuniscono almeno una volta all'anno in assenza degli altri amministratori.

Commento

L'indipendenza di giudizio è un atteggiamento richiesto a tutti gli amministratori, esecutivi e non esecutivi: l'amministratore consapevole dei doveri e dei diritti connessi alla propria carica opera sempre con indipendenza di giudizio.

In particolare, gli amministratori non esecutivi, non essendo coinvolti in prima persona nella gestione operativa dell'emittente, possono fornire un giudizio autonomo e non condizionato sulle proposte di deliberazione.

Negli emittenti con azionariato diffuso l'aspetto più delicato consiste nell'allineamento degli interessi degli amministratori esecutivi con quelli degli azionisti. In tali emittenti, quindi, prevale un'esigenza di autonomia nei confronti degli amministratori esecutivi.

Negli emittenti con proprietà concentrata, o dove sia comunque identificabile un gruppo di controllo, pur continuando a sussistere la problematica dell'allineamento degli interessi degli amministratori esecutivi con quelli degli azionisti, emerge altresì l'esigenza che alcuni amministratori siano indipendenti anche dagli azionisti di controllo o comunque in grado di esercitare un'influenza notevole.

La qualificazione dell'amministratore non esecutivo come indipendente non esprime un giudizio di valore, bensì indica una situazione di fatto: l'assenza, come recita il principio, di relazioni con l'emittente, o con soggetti ad esso legati, tali da condizionare attualmente, per la loro importanza da valutarsi in relazione al singolo soggetto, l'autonomia di giudizio ed il libero apprezzamento dell'operato del *management*.

Nei criteri applicativi sono indicate alcune delle più comuni fattispecie sintomatiche di assenza di indipendenza. Esse non sono esaustive, né vincolanti per il consiglio di amministrazione, che potrà adottare, ai fini delle proprie valutazioni, criteri aggiuntivi o anche solo parzialmente diversi da quelli sopra indicati, dandone adeguata e motivata comunicazione al mercato. Il collegio sindacale, nell'ambito della vigilanza sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario, è chiamato a verificare la corretta applicazione dei criteri adottati dal consiglio e delle

procedure di accertamento da esso utilizzate. Tali procedure fanno riferimento alle informazioni fornite dai singoli interessati o comunque a disposizione dell'emittente, non essendo richiesta a quest'ultimo un'apposita attività di indagine volta ad individuare eventuali relazioni rilevanti.

Quando il consiglio ritenga sussistere, in concreto, il requisito dell'indipendenza pur in presenza di situazioni astrattamente riconducibili ad ipotesi considerate di non indipendenza – ad esempio, definendo un rapporto commerciale come non significativo in relazione al suo valore economico – sarà sufficiente comunicare al mercato l'esito della valutazione, fermo restando il controllo dei sindaci sulla adeguatezza della relativa motivazione.

La non tassatività delle ipotesi indicate nei criteri applicativi implica la necessità di prendere in esame anche ulteriori fattispecie, non espressamente contemplate, che potrebbero apparire comunque idonee a compromettere l'indipendenza dell'amministratore.

Ad esempio, sebbene il mero emolumento di amministratore (non esecutivo) dell'emittente, di una sua controllata o controllante, non infici di per sé il requisito dell'indipendenza, appare peraltro necessario valutare caso per caso l'entità degli eventuali compensi aggiuntivi ricevuti nell'ambito di tali incarichi. D'altronde, anche la titolarità di una partecipazione azionaria (diretta o indiretta) di entità tale da non determinare il controllo o l'influenza notevole sull'emittente e non assoggettata a un patto parasociale potrebbe essere ritenuta idonea a pregiudicare, in particolari circostanze, l'indipendenza dell'amministratore.

Gli esponenti di rilievo di una società che controlla l'emittente o da esso controllata (quanto meno se avente rilevanza strategica) o sottoposta a comune controllo sono di norma considerati non indipendenti a prescindere dall'entità dei relativi compensi, in ragione dei compiti loro affidati. Anche in questo caso, peraltro, il consiglio di amministrazione è chiamato a una valutazione sostanziale: così, ad esempio, l'amministratore che sia, o sia stato, investito della carica di presidente non esecutivo in una controllante o controllata potrebbe essere considerato indipendente, laddove egli avesse ricevuto tale incarico in quanto "*super partes*"; viceversa, potrebbe risultare non indipendente un amministratore che, anche in assenza di formali deleghe, svolga di fatto un ruolo guida nella definizione delle strategie dell'emittente, di una società controllante o di una società controllata avente rilevanza strategica.

Per quanto riguarda le relazioni commerciali, finanziarie e professionali intrattenute, anche indirettamente, dall'amministratore con l'emittente o con altri soggetti ad esso legati, il Comitato non ritiene utile indicare precisi criteri quantitativi sulla base dei quali debba essere giudicata la loro rilevanza.

In ogni caso, il consiglio di amministrazione dovrebbe valutare tali relazioni in base alla loro significatività, sia in termini assoluti che con riferimento alla situazione

economico-finanziaria dell'interessato. Assume rilievo, inoltre, l'eventuale pattuizione a favore dell'amministratore (o dei soggetti ad esso legati) di condizioni economiche o contrattuali non allineate a quelle di mercato. Peraltro il fatto che la relazione sia regolata a condizioni di mercato non comporta di per sé un giudizio di indipendenza, essendo comunque necessario, come già detto, valutare la rilevanza del rapporto.

Dovrebbero essere prese in considerazione anche quelle relazioni che, sebbene non significative dal punto di vista economico, siano particolarmente rilevanti per il prestigio dell'interessato o attengano ad importanti operazioni dell'emittente (si pensi al caso della società, o del professionista, che assuma un ruolo importante in un'operazione di acquisizione o di quotazione).

Sul piano soggettivo, possono venire in considerazione, oltre alle relazioni direttamente intrattenute con gli esponenti di rilievo (dell'emittente, delle società dallo stesso controllate e dei soggetti controllanti), anche quelle intrattenute con soggetti comunque riconducibili a tali esponenti, come ad esempio le società da essi controllate.

Il Comitato ritiene che, in particolari ipotesi, possa assumere rilevanza anche l'esistenza di relazioni diverse da quelle economiche. Ad esempio, negli emittenti a controllo pubblico, l'eventuale attività politica svolta in via continuativa da un amministratore potrebbe essere presa in considerazione ai fini della valutazione della sua indipendenza. Non rilevano, comunque, i cosiddetti rapporti di cortesia.

Anche per la definizione dei rapporti di natura "familiare" è opportuno affidarsi al prudente apprezzamento del consiglio di amministrazione, che potrebbe considerare non rilevante, tenuto conto delle circostanze di fatto, l'esistenza di un rapporto anche stretto di parentela o affinità. In linea di principio dovrebbero essere giudicati come non indipendenti i genitori, i figli, il coniuge non legalmente separato, il convivente *more uxorio* e i familiari conviventi di una persona che non potrebbe essere considerata amministratore indipendente.

La struttura usuale degli organi amministrativi italiani comporta la possibilità che siano qualificati come non esecutivi ed indipendenti anche amministratori membri del comitato esecutivo dell'emittente, in quanto ad essi non sono attribuiti poteri individuali di gestione.

Una diversa valutazione risulta, tuttavia, opportuna quando manchi l'identificazione di un amministratore delegato o quando la partecipazione al comitato esecutivo, tenuto conto della frequenza delle riunioni e dell'oggetto delle relative delibere, comporti, di fatto, il coinvolgimento sistematico dei suoi componenti nella gestione corrente dell'emittente o determini un notevole incremento del relativo compenso rispetto a quello degli altri amministratori non esecutivi.

Infine il Comitato ritiene che la presenza in consiglio di amministratori qualificabili come indipendenti sia la soluzione più idonea per garantire la composizione degli interessi di tutti gli azionisti, sia di maggioranza, sia di minoranza. In tal senso, nel corretto esercizio dei diritti di nomina degli amministratori, è possibile che gli amministratori indipendenti vengano proposti dagli stessi azionisti di controllo.

D'altra parte, la circostanza che un amministratore sia espresso da uno o più azionisti di minoranza non implica, di per sé, un giudizio di indipendenza di tale amministratore: questa caratteristica va verificata in concreto, secondo i principi e i criteri sopra delineati.

4. TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SOCIETARIE

Principi

4.P.1. Gli amministratori e i sindaci sono tenuti a mantenere riservati i documenti e le informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti e a rispettare la procedura adottata dall'emittente per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di tali documenti ed informazioni.

Criteri applicativi

4.C.1. Gli amministratori delegati assicurano la corretta gestione delle informazioni societarie; a tal fine essi propongono al consiglio di amministrazione la adozione di una procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti ed informazioni riguardanti l'emittente, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate.

Commento

Gli emittenti, in considerazione della rilevanza dell'informativa tanto per gli investitori quanto per la regolare formazione dei prezzi sui mercati finanziari ove sono quotati, devono dedicare particolare cura alla gestione interna e alla divulgazione delle informazioni che li riguardano, soprattutto quando si tratti di informazioni privilegiate.

Il Comitato raccomanda che, anche in considerazione della valenza positiva di una corretta informazione al mercato, gli emittenti si dotino di una procedura interna per la gestione, in forma sicura e riservata, di queste informazioni. Tale procedura é anche volta ad evitare che la loro divulgazione possa avvenire in forma selettiva (cioè possa essere effettuata prima nei confronti di determinati soggetti, per esempio azionisti, giornalisti o analisti), intempestivamente, in forma incompleta o inadeguata. Gli amministratori delegati propongono al consiglio di adottare tale procedura e si prendono cura della gestione delle informazioni privilegiate e della loro comunicazione al pubblico.

5. ISTITUZIONE E FUNZIONAMENTO DEI COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Principi

5.P.1. Il consiglio di amministrazione istituisce al proprio interno uno o più comitati con funzioni propositive e consultive secondo quanto indicato nei successivi articoli.

Criteri applicativi

5.C.1. L'istituzione e il funzionamento dei comitati all'interno del consiglio di amministrazione rispondono ai seguenti criteri:

a) i comitati sono composti da non meno di tre membri. Tuttavia, negli emittenti il cui consiglio di amministrazione è composto da non più di cinque membri, i comitati possono essere composti da due soli consiglieri, purché indipendenti;

b) i compiti dei singoli comitati sono stabiliti con la deliberazione con cui sono costituiti e possono essere integrati o modificati con successiva deliberazione del consiglio di amministrazione;

c) le funzioni che il Codice attribuisce a diversi comitati possono essere distribuite in modo differente o demandate ad un numero di comitati inferiore a quello previsto, purché si rispettino le regole per la composizione di volta in volta indicate dal Codice e si garantisca il raggiungimento degli obiettivi sottostanti;

d) le riunioni di ciascun comitato sono verbalizzate;

e) nello svolgimento delle proprie funzioni, i comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei loro compiti, nonché di avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dal consiglio di amministrazione. L'emittente mette a disposizione dei comitati risorse finanziarie adeguate per l'adempimento dei propri compiti, nei limiti del *budget* approvato dal consiglio;

f) alle riunioni di ciascun comitato possono partecipare soggetti che non ne sono membri su invito del comitato stesso, con riferimento a singoli punti all'ordine del giorno;

g) l'emittente fornisce adeguata informativa, nell'ambito della relazione sul governo societario, sull'istituzione e sulla composizione dei comitati, sul contenuto dell'incarico ad essi conferito e sull'attività effettivamente svolta nel corso dell'esercizio, precisando il numero delle riunioni tenutesi e la relativa percentuale di partecipazione di ciascun membro.

Commento

Il consiglio di amministrazione svolge collegialmente i propri compiti.

Una modalità organizzativa che può incrementare l'efficienza e l'efficacia dei suoi lavori è rappresentata dalla costituzione in seno allo stesso di specifici comitati aventi funzioni consultive e propositive; comitati che, come emerge dalla migliore prassi italiana ed internazionale, lungi dal sostituirsi al consiglio nell'adempimento dei propri doveri, possono utilmente svolgere un ruolo istruttorio – che si esplica nella formulazione di proposte, raccomandazioni e pareri – al fine di consentire al consiglio stesso di adottare le proprie decisioni con maggiore cognizione di causa.

Tale ruolo può essere particolarmente efficace in relazione alla gestione di materie che appaiono delicate anche in quanto fonte di potenziali conflitti di interesse.

Per tale ragione, negli articoli che seguono il Codice raccomanda l'istituzione di un comitato per la remunerazione (art. 7) e di un comitato per il controllo interno (art. 8), definendone altresì composizione e competenze; il Codice, inoltre, raccomanda di valutare l'opportunità di istituire un comitato per le nomine (art. 6).

Il presente articolo contiene indicazioni generali che riguardano tutti e tre i comitati appena menzionati e gli ulteriori comitati consultivi dei quali l'emittente dovesse ritenere utile l'istituzione.

Tali indicazioni si ispirano ad un principio di flessibilità, che tiene conto delle peculiarità che caratterizzano ogni emittente, in relazione, ad esempio, alle dimensioni del proprio consiglio di amministrazione.

Quanto, in particolare, al numero dei comitati, è chiarito che, in presenza di esigenze organizzative, il consiglio può raggruppare le funzioni assegnate ai comitati previsti dal Codice nel modo che ritiene più opportuno, nel rispetto delle regole relative alla composizione di ciascun comitato.

In tal caso il consiglio è chiamato a spiegare nella relazione sul governo societario le ragioni che lo hanno indotto a scegliere un approccio alternativo ed il modo in cui tale approccio consente di conseguire comunque gli obiettivi fissati dal Codice per ciascun comitato.

I poteri dei singoli comitati, in particolare quelli aventi ad oggetto l'accesso diretto alle informazioni e alle funzioni aziendali, sono determinati dal consiglio stesso nell'ambito dell'incarico ad essi conferito.

6. NOMINA DEGLI AMMINISTRATORI

Principi generali

6.P.1. La nomina degli amministratori avviene secondo un procedimento trasparente. Esso garantisce, tra l'altro, tempestiva e adeguata informazione sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati alla carica.

6.P.2. Il consiglio di amministrazione valuta se costituire al proprio interno un comitato per le nomine, composto, in maggioranza, da amministratori indipendenti.

Criteri applicativi

6.C.1. Le liste di candidati alla carica di amministratore, accompagnate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, con indicazione dell'eventuale idoneità dei medesimi a qualificarsi come indipendenti ai sensi dell'art. 3, sono depositate presso la sede sociale almeno quindici giorni prima della data prevista per l'assemblea. Le liste, corredate dalle informazioni sulle caratteristiche dei candidati, sono tempestivamente pubblicate attraverso il sito internet dell'emittente.

6.C.2. Ove costituito, il comitato per le nomine può essere investito di una o più delle seguenti funzioni:

a) proporre al consiglio di amministrazione i candidati alla carica di amministratore nel caso previsto dall'art. 2386, primo comma, cod. civ., qualora occorra sostituire un amministratore indipendente;

b) indicare candidati alla carica di amministratore indipendente da sottoporre all'assemblea dell'emittente, tenendo conto di eventuali segnalazioni pervenute dagli azionisti;

c) formulare pareri al consiglio di amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso nonché, eventualmente, in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del consiglio sia ritenuta opportuna.

Commento

Il Comitato raccomanda che per la nomina degli amministratori siano previste modalità che assicurino la trasparenza del procedimento ed una equilibrata composizio-

ne del consiglio, garantendo in particolare la presenza di un adeguato numero di amministratori indipendenti.

A tal fine, gli emittenti sono chiamati a valutare se sia utile costituire, nell'ambito del consiglio di amministrazione, un comitato per le nomine, composto in maggioranza da amministratori indipendenti, investito di una o più delle funzioni elencate nei criteri applicativi. Il Comitato riconosce, peraltro, che tale soluzione nasce storicamente in sistemi caratterizzati da un elevato grado di dispersione dell'azionariato, al fine di assicurare un adeguato livello di indipendenza degli amministratori rispetto al *management*, e che soprattutto in presenza di assetti proprietari diffusi esso svolge una funzione di particolare rilievo nell'identificazione dei candidati alla carica di amministratore. In ogni caso, il comitato per le nomine può svolgere un utile ruolo consultivo nella individuazione della composizione ottimale del consiglio, eventualmente indicando le figure professionali la cui presenza possa favorirne un corretto ed efficace funzionamento.

Anche il voto di lista, ormai obbligatorio per la nomina degli amministratori, può risultare utile allo scopo di assicurare una procedura di nomina trasparente ed una equilibrata composizione del consiglio, che includa anche un adeguato numero di amministratori indipendenti. In proposito, il Comitato auspica che gli emittenti, nel recepire nei propri statuti le disposizioni legislative in tema di elezione alle cariche sociali, assicurino la trasparenza del processo di selezione e nomina degli amministratori.

Il Comitato ritiene che, pur nel rispetto di quanto imposto dalla legge in ordine alle modalità di votazione per la nomina degli amministratori (scrutinio segreto), il presidente dell'assemblea possa segnalare agli azionisti presenti che essi hanno la facoltà di dichiarare il proprio voto al fine di rendere il procedimento assembleare più trasparente e funzionale. È inoltre auspicabile che gli azionisti qualificati (tra i quali rientrano quelli di controllo e gli investitori istituzionali) dichiarino spontaneamente il loro voto nelle assemblee chiamate ad eleggere gli amministratori.

In ogni caso, è interesse della generalità degli azionisti conoscere le caratteristiche personali e professionali dei candidati (nonché gli incarichi dagli stessi ricoperti) con l'anticipo necessario per poter esercitare consapevolmente il diritto di voto, soprattutto da parte degli investitori istituzionali spesso rappresentati in assemblea per delega.

7. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Principi

7.P.1. La remunerazione degli amministratori è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare consiglieri dotati delle qualità professionali richieste per gestire con successo l'emittente.

7.P.2. La remunerazione degli amministratori esecutivi è articolata in modo tale da allineare i loro interessi con il perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

7.P.3. Il consiglio di amministrazione costituisce al proprio interno un comitato per la remunerazione, composto da amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti.

Criteri applicativi

7.C.1. Una parte significativa della remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche è legata ai risultati economici conseguiti dall'emittente e/o al raggiungimento di obiettivi specifici preventivamente indicati dal consiglio di amministrazione ovvero, nel caso dei dirigenti di cui sopra, dagli amministratori delegati.

7.C.2. La remunerazione degli amministratori non esecutivi è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto conto dell'eventuale partecipazione ad uno o più comitati. La remunerazione stessa non è - se non per una parte non significativa - legata ai risultati economici conseguiti dall'emittente. Gli amministratori non esecutivi non sono destinatari di piani di incentivazione a base azionaria, salvo motivata decisione dell'assemblea dei soci.

7.C.3. Il comitato per la remunerazione:

- presenta al consiglio proposte per la remunerazione degli amministratori delegati e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche, monitorando l'applicazione delle decisioni adottate dal consiglio stesso;
- valuta periodicamente i criteri adottati per la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche, vigila sulla loro applicazione sulla base delle informazioni fornite dagli amministratori delegati e formula al consiglio di amministrazione raccomandazioni generali in materia.

7.C.4. Nessun amministratore prende parte alle riunioni del comitato per la remunerazione in cui vengono formulate le proposte al consiglio di amministrazione relative alla propria remunerazione.

Commento

Il Comitato ritiene che l'adeguata strutturazione della remunerazione complessiva degli amministratori delegati costituisca uno dei principali strumenti per consentire l'allineamento dei relativi interessi con quelli degli azionisti e che l'utilizzo di sistemi di remunerazione variabile, legata ai risultati, fra cui anche le *stock-option*, faciliti l'incentivazione e la fidelizzazione di tutta l'alta dirigenza.

È compito del consiglio di amministrazione, su proposta del comitato per la remunerazione, stabilire se utilizzare in modo estensivo tali sistemi di remunerazione e definire gli obiettivi degli amministratori delegati. Quanto, in particolare, ai *compensation plans* basati su azioni, nel rispetto di quanto disposto dalla normativa vigente, spetta al consiglio il compito di definire e presentare proposte all'assemblea dei soci, alla quale l'ordinamento attribuisce la decisione ultima.

Il comitato per la remunerazione presenta al consiglio di amministrazione proposte sulla remunerazione degli amministratori delegati, con riguardo alle varie forme di compenso ad essi riconosciute.

Al comitato per la remunerazione si attribuisce anche il compito di proporre al consiglio, sulla base delle indicazioni fornite dagli amministratori delegati, l'adozione di criteri generali per la remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche.

Per quanto riguarda la parte di remunerazione legata ai risultati, le relative proposte sono accompagnate da suggerimenti sugli obiettivi connessi e sui criteri di valutazione, al fine di allineare correttamente la remunerazione degli amministratori delegati e dei dirigenti con responsabilità strategiche con gli interessi a medio-lungo termine degli azionisti e con gli obiettivi fissati dal consiglio di amministrazione per l'emittente. Anche il riferimento alla remunerazione media di mercato di incarichi analoghi può risultare utile al fine di definire il livello di remunerazione, ma questa non può comunque prescindere da opportuni parametri correlati all'andamento dell'impresa.

Con riferimento segnatamente alle *stock option* ed agli altri sistemi di incentivazione basati sulle azioni, il comitato per la remunerazione presenta al consiglio le proprie raccomandazioni in relazione al loro utilizzo ed a tutti i rilevanti aspetti tecnici legati alla loro formulazione ed applicazione. In particolare, il comitato formula proposte al consiglio in ordine al sistema di incentivazione ritenuto più opportuno (*stock option plans* altri piani a base azionaria) e monitora l'evoluzione e l'applicazione nel tempo dei piani approvati dall'assemblea dei soci su proposta del consiglio.

8. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Principi

8.P.1. Il sistema di controllo interno è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

8.P.2. Un efficace sistema di controllo interno contribuisce a garantire la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti.

8.P.3. Il consiglio di amministrazione valuta l'adeguatezza del sistema di controllo interno rispetto alle caratteristiche dell'impresa.

8.P.4. Il consiglio di amministrazione assicura che le proprie valutazioni e decisioni relative al sistema di controllo interno, alla approvazione dei bilanci e delle relazioni semestrali ed ai rapporti tra l'emittente ed il revisore esterno siano supportate da un'adeguata attività istruttoria. A tal fine il consiglio di amministrazione costituisce un comitato per il controllo interno, composto da amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti. Se l'emittente è controllato da altra società quotata, il comitato per il controllo interno è composto esclusivamente da amministratori indipendenti. Almeno un componente del comitato possiede una adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria, da valutarsi dal consiglio di amministrazione al momento della nomina.

Criteri applicativi

8.C.1. Il consiglio di amministrazione, con l'assistenza del comitato per il controllo interno:

a) definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi afferenti all'emittente e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa;

b) individua un amministratore esecutivo (di norma, uno degli amministratori delegati) incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno;

c) valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno;

d) descrive, nella relazione sul governo societario, gli elementi essenziali del sistema di controllo interno, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza complessiva dello stesso.

Il consiglio di amministrazione, inoltre, su proposta dell'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e sentito il parere del comitato per il controllo interno, nomina e revoca uno o più soggetti preposti al controllo interno e ne definisce la remunerazione coerentemente con le politiche aziendali.

8.C.2. Il consiglio di amministrazione esercita le proprie funzioni relative al sistema di controllo interno tenendo in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *best practices* esistenti in ambito nazionale e internazionale. Una particolare attenzione è rivolta ai modelli di organizzazione e gestione adottati ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231.

8.C.3. Il comitato per il controllo interno, oltre ad assistere il consiglio di amministrazione nell'espletamento dei compiti indicati nel criterio 8.C.1:

a) valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ed ai revisori, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;

b) su richiesta dell'amministratore esecutivo all'uopo incaricato esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno;

c) esamina il piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno nonché le relazioni periodiche da essi predisposte;

d) valuta le proposte formulate dalle società di revisione per ottenere l'affidamento del relativo incarico, nonché il piano di lavoro predisposto per la revisione e i risultati esposti nella relazione e nella eventuale lettera di suggerimenti;

e) vigila sull'efficacia del processo di revisione contabile;

f) svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal consiglio di amministrazione;

g) riferisce al consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno.

8.C.4. Ai lavori del comitato per il controllo interno partecipa il presidente del collegio sindacale o altro sindaco da lui designato.

8.C.5. L'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno:

a) cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame del consiglio di amministrazione;

b) dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal consiglio di amministrazione, provvedendo alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza; si occupa inoltre dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;

c) propone al consiglio di amministrazione la nomina, la revoca e la remunerazione di uno o più preposti al controllo interno.

8.C.6. I preposti al controllo interno:

a) sono incaricati di verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante;

b) non sono responsabili di alcuna area operativa e non dipendono gerarchicamente da alcun responsabile di aree operative, ivi inclusa l'area amministrazione e finanza;

c) hanno accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico;

d) dispongono di mezzi adeguati allo svolgimento della funzione loro assegnata;

e) riferiscono del loro operato al comitato per il controllo interno ed al collegio sindacale; può, inoltre, essere previsto che essi riferiscano anche all'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno. In particolare, essi riferiscono circa le modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento ed esprimono la loro valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo.

8.C.7. L'emittente istituisce una funzione di *internal audit*. Il preposto al controllo interno si identifica, di regola, con il responsabile di tale funzione aziendale.

8.C.8. La funzione di *internal audit*, nel suo complesso o per segmenti di operatività, può essere affidata a soggetti esterni all'emittente, purché dotati di adeguati requisiti di professionalità e indipendenza; a tali soggetti può anche essere attribuito il ruolo di preposto al controllo interno. L'adozione di tali scelte organizzative, adeguatamente motivata, è comunicata agli azionisti e al mercato nell'ambito della relazione sul governo societario.

Commento

Il Comitato sottolinea la centralità del consiglio di amministrazione in materia di controllo interno: ad esso spetta la responsabilità dell'adozione di un sistema adeguato alle caratteristiche dell'impresa.

Il Comitato raccomanda che il consiglio di amministrazione si organizzi in modo tale da poter affrontare questa tematica con la dovuta attenzione e il necessario livello di approfondimento. In tale ottica riveste un'importanza cruciale una buona organizzazione dei lavori, di modo che le questioni connesse al controllo interno, in generale, e al *risk management*, in particolare, siano discusse in consiglio con il supporto di un adeguato lavoro istruttorio.

L'attività istruttoria è svolta tipicamente dal comitato per il controllo interno, composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti (ovvero esclusivamente indipendenti, nel caso di emittente controllato da altra società quotata), cui sono attribuite funzioni consultive e propositive; il ruolo di tale comitato rimane distinto rispetto a quello attribuito dalla legge al collegio sindacale, che si caratterizza invece per una funzione di verifica prevalentemente *ex post*.

Il Comitato è consapevole che, al di là della diversa funzione ricoperta, il comitato per il controllo interno svolge attività il cui ambito oggettivo è in parte coincidente con le aree sottoposte alla vigilanza del collegio sindacale. Ritiene, peraltro, opportuno che il consiglio di amministrazione benefici di un adeguato supporto istruttorio in tali materie e che questo possa essere proficuamente svolto dal comitato per il controllo interno. In tale contesto, si raccomanda agli emittenti di coordinare l'attività del comitato in questione con quella del collegio sindacale. Nell'ambito di tale coordinamento, gli emittenti potranno prevedere che alcune funzioni previste dal presente articolo – in particolare quelle indicate alle lettere c), d) ed e) del criterio 8.C.3 – siano svolte dal collegio sindacale; ciò a condizione che questo avvenga secondo modalità equivalenti che consentano al consiglio di amministrazione di trovare nei lavori del collegio sindacale, ad esso resi tempestivamente disponibili, adeguata disamina delle materie oggetto delle proprie responsabilità.

Conformemente al principio introduttivo, le scelte organizzative effettuate a tale riguardo e le relative motivazioni sono comunicate agli azionisti e al mercato nella relazione sul governo societario.

Le prerogative del comitato per il controllo interno indicate nel Codice rappresentano un elenco aperto, che si può arricchire di ulteriori funzioni. Un ruolo importante può essere attribuito a tale comitato nella predisposizione dei presidi volti a garantire la trasparenza e correttezza delle operazioni con parti correlate e nella stessa approvazione di queste operazioni, come illustrato nell'articolo 9.

9. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE

Principi

9.P.1. Il consiglio di amministrazione adotta misure volte ad assicurare che le operazioni nelle quali un amministratore sia portatore di un interesse, per conto proprio o di terzi, e quelle poste in essere con parti correlate vengano compiute in modo trasparente e rispettando criteri di correttezza sostanziale e procedurale.

Criteri applicativi

9.C.1. Il consiglio di amministrazione, sentito il comitato per il controllo interno, stabilisce le modalità di approvazione e di esecuzione delle operazioni poste in essere dall'emittente, o dalle sue controllate, con parti correlate. Definisce, in particolare, le specifiche operazioni (ovvero determina i criteri per individuare le operazioni) che debbono essere approvate previo parere dello stesso comitato per il controllo interno e/o con l'assistenza di esperti indipendenti.

9.C.2. Il consiglio di amministrazione adotta soluzioni operative idonee ad agevolare l'individuazione ed una adeguata gestione delle situazioni in cui un amministratore sia portatore di un interesse per conto proprio o di terzi.

Commento

Le nuove disposizioni contenute nel codice civile in materia di interessi degli amministratori e operazioni con parti correlate (artt. 2391 e 2391-*bis*) dettano una disciplina puntuale della materia, in buona parte recependo i principi di fondo introdotti dalla precedente versione del codice di autodisciplina. Nella definizione della *best practice* ci si limita quindi a chiarire alcuni aspetti relativi alle modalità di gestione di dette operazioni.

Innanzitutto il Comitato auspica l'adozione di adeguate pratiche, da parte dell'organo di gestione, volte a perseguire l'obiettivo, ora espressamente previsto dalla legge, della correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate.

Il Comitato raccomanda, al riguardo, che il consiglio di amministrazione si avvalga del supporto del comitato per il controllo interno nel definire le modalità di approvazione e di esecuzione delle predette operazioni. La prassi, sul punto, ha individuato diverse tecniche che possono essere utilizzate, anche cumulativamente, per assicura-

re la correttezza sostanziale e procedurale di tali operazioni; si segnalano, a titolo indicativo: la riserva alla competenza del consiglio dell'approvazione delle operazioni di maggiore rilievo, la previsione di un parere preventivo del comitato per il controllo interno, l'affidamento delle trattative ad uno o più amministratori indipendenti (o comunque privi di legami con la parte correlata), il ricorso ad esperti indipendenti (eventualmente selezionati da amministratori indipendenti). La concreta articolazione di questi o analoghi presidi non può che essere lasciata al potere di autoregolamentazione del consiglio – sia pure nel rispetto dei principi generali indicati dalla Consob ai sensi dell'art. 2391-*bis* cod. civ. – in funzione della tipologia e della rilevanza, sotto il profilo economico e/o strategico, delle operazioni, nonché della natura ed estensione delle relazioni esistenti con le controparti.

Per quanto riguarda le operazioni nelle quali un amministratore abbia, per conto proprio o di terzi, un interesse, il Comitato raccomanda che il consiglio di amministrazione ricerchi soluzioni che contemperino l'esigenza di trasparenza e correttezza sottesa alle norme di legge con l'opportunità di non appesantire l'attività dell'organo di gestione con adempimenti eccessivamente onerosi; ciò, in particolare, nei casi in cui l'amministratore dell'emittente sia esponente della società o dell'ente che esercita sull'emittente attività di direzione e coordinamento, tenuto conto che in tale circostanza gli artt. 2497 ss. cod. civ. prevedono penetranti presidi a tutela degli azionisti.

In generale, nei casi in cui l'amministratore sia portatore di un interesse in quanto membro dell'organo di amministrazione di una società legata all'emittente da un rapporto di controllo (o di comune controllo), pare ammissibile che eventuali obblighi informativi e/o di motivazione relativi ad operazioni che rientrano nella normale operatività del gruppo siano adempiuti in modo generale e sintetico anche in via preventiva, salva la necessità di informazioni integrative a fronte di operazioni di particolare rilievo.

Sempre in tema di gestione delle operazioni regolate dall'art. 2391 cod. civ., si rileva che nella prassi non sono rari i casi in cui l'amministratore interessato – pur in mancanza di un vincolo di legge in tal senso – è chiamato ad astenersi dal voto o ad allontanarsi dalla riunione al momento della discussione e della deliberazione. Questa soluzione può contribuire ad evitare o ridurre il rischio di alterazione della corretta formazione della volontà dell'organo di gestione. Peraltro non mancano ipotesi nelle quali tale rischio non appare rilevante e, al contrario, la stessa partecipazione alla discussione e il voto dell'amministratore in questione risultano auspicabili, in quanto elementi di responsabilizzazione in merito a operazioni che proprio l'interessato potrebbe conoscere meglio degli altri membri del consiglio. In tale prospettiva, la indicata prassi che contemplasse l'astensione potrebbe altresì attribuire allo stesso consiglio, alla luce delle specifiche circostanze del caso, la facoltà di disporre diversamente e così di consentire la partecipazione dell'amministratore interessato alla discussione e al voto.

10. SINDACI

Principi

10.P.1. La nomina dei sindaci avviene secondo un procedimento trasparente. Esso garantisce, tra l'altro, tempestiva e adeguata informazione sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati alla carica.

10.P.2. I sindaci agiscono con autonomia ed indipendenza anche nei confronti degli azionisti che li hanno eletti.

10.P.3. L'emittente predispone le misure atte a garantire un efficace svolgimento dei compiti propri del collegio sindacale.

Criteri applicativi

10.C.1. Le liste di candidati alla carica di sindaco, accompagnate da un'esauriente informativa riguardante le caratteristiche personali e professionali dei candidati, sono depositate presso la sede sociale almeno quindici giorni prima della data prevista per l'assemblea. Le liste, corredate dalle informazioni sulle caratteristiche dei candidati, sono tempestivamente pubblicate attraverso il sito internet dell'emittente.

10.C.2. I sindaci sono scelti tra persone che possono essere qualificate come indipendenti anche in base ai criteri previsti dal presente Codice con riferimento agli amministratori. Il collegio verifica il rispetto di detti criteri dopo la nomina e successivamente con cadenza annuale, esponendo l'esito di tale verifica nella relazione sul governo societario.

10.C.3. I sindaci accettano la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario.

10.C.4. Il sindaco che, per conto proprio o di terzi, abbia un interesse in una determinata operazione dell'emittente informa tempestivamente e in modo esauriente gli altri sindaci e il presidente del consiglio di amministrazione circa natura, termini, origine e portata del proprio interesse.

10.C.5. Il collegio sindacale vigila sull'indipendenza della società di revisione, verificando tanto il rispetto delle disposizioni normative in materia, quanto la natura e l'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati all'emittente ed alle sue control-

late da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

10.C.6. Nell'ambito delle proprie attività i sindaci possono chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali.

10.C.7. Il collegio sindacale e il comitato per il controllo interno si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti.

Commento

Così come previsto all'art. 6 per la nomina degli amministratori, il Comitato raccomanda che anche i sindaci vengano eletti con una procedura trasparente, mettendo tempestivamente a disposizione dei soci le informazioni necessarie per esercitare consapevolmente il diritto di voto.

Anche nel caso delle assemblee di nomina dei sindaci valgono le considerazioni enunciate nel commento all'articolo 6 sulla nomina degli amministratori, specie per quanto concerne l'esigenza di trasparenza dei voti espressi dagli azionisti qualificati, anche in presenza di un sistema di votazione a scrutinio segreto, laddove lo si ritenesse applicabile alla fattispecie in esame. A tali considerazioni, pertanto, si fa rinvio.

Il Comitato ritiene che, in un corretto sistema di governo societario, gli interessi della generalità degli azionisti debbano essere posti tutti sullo stesso piano e ugualmente protetti e salvaguardati.

È convinzione del Comitato che gli interessi della maggioranza e quelli delle minoranze debbano confrontarsi all'atto della nomina degli organi sociali; successivamente tali organi, e quindi anche i sindaci, dovranno operare esclusivamente nell'interesse sociale e per la creazione di valore per la generalità degli azionisti.

Pertanto i sindaci indicati o eletti da maggioranza o minoranza non sono "rappresentanti" delle stesse nell'ambito del collegio, né tantomeno sono legittimati a trasmettere informazioni all'esterno, ed in particolare ai soci che li hanno eletti. Inoltre si ritiene opportuno che anche i membri del collegio sindacale si assoggettino ad un regime di trasparenza analogo a quello previsto per gli amministratori nel caso di operazioni nelle quali essi siano portatori di un interesse per conto proprio o di terzi.

Il Comitato raccomanda infine un costante scambio di informazioni tra il collegio sindacale e gli organi e le funzioni che nell'ambito dell'emittente svolgono compiti rilevanti in materia di controlli interni.

11. RAPPORTI CON GLI AZIONISTI

Principi

11.P.1. Il consiglio di amministrazione promuove iniziative volte a favorire la partecipazione più ampia possibile degli azionisti alle assemblee e a rendere agevole l'esercizio dei diritti dei soci.

11.P.2. Il consiglio di amministrazione si adopera per instaurare un dialogo continuativo con gli azionisti fondato sulla comprensione dei reciproci ruoli.

Criteri applicativi

11.C.1 Il consiglio di amministrazione si adopera per rendere tempestivo e agevole l'accesso alle informazioni concernenti l'emittente che rivestono rilievo per i propri azionisti, in modo da consentire a questi ultimi un esercizio consapevole dei propri diritti. A tal fine l'emittente istituisce un'apposita sezione nell'ambito del proprio sito internet, facilmente individuabile ed accessibile, nella quale sono messe a disposizione le predette informazioni, con particolare riferimento alle modalità previste per la partecipazione e l'esercizio del diritto di voto in assemblea, nonché alla documentazione relativa agli argomenti posti all'ordine del giorno, ivi incluse le liste di candidati alle cariche di amministratore e di sindaco con l'indicazione delle relative caratteristiche personali e professionali.

11.C.2. Il consiglio di amministrazione assicura che venga identificato un responsabile incaricato della gestione dei rapporti con gli azionisti e valuta periodicamente l'opportunità di procedere alla costituzione di una struttura aziendale incaricata di tale funzione.

11.C.3. Il consiglio di amministrazione si adopera per ridurre i vincoli e gli adempimenti che rendano difficoltoso od oneroso l'intervento in assemblea e l'esercizio del diritto di voto da parte degli azionisti.

11.C.4. Alle assemblee, di norma, partecipano tutti gli amministratori. Le assemblee sono occasione anche per la comunicazione agli azionisti di informazioni sull'emittente, nel rispetto della disciplina sulle informazioni privilegiate. In particolare, il consiglio di amministrazione riferisce in assemblea sull'attività svolta e programmata e si adopera per assicurare agli azionisti un'adeguata informativa circa gli elementi necessari perché essi possano assumere, con cognizione di causa, le decisioni di competenza assembleare.

11.C.5. Il consiglio di amministrazione propone alla approvazione dell'assemblea un regolamento che disciplina l'ordinato e funzionale svolgimento delle riunioni assembleari, garantendo il diritto di ciascun socio di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione.

11.C.6. Il consiglio di amministrazione, in caso di variazioni significative nella capitalizzazione di mercato delle azioni dell'emittente o nella composizione della sua compagine sociale, valuta l'opportunità di proporre all'assemblea modifiche dello statuto in merito alle percentuali stabilite per l'esercizio delle azioni e delle prerogative poste a tutela delle minoranze.

Commento

Il Comitato ritiene che sia nell'interesse degli emittenti instaurare un dialogo continuativo con la generalità degli azionisti e, in particolare, con gli investitori istituzionali, nel rispetto delle norme e procedure che disciplinano la divulgazione di informazioni privilegiate.

In tale contesto l'assemblea dei soci rimane un'occasione importante di confronto tra azionisti ed amministratori.

Coerentemente, il Comitato raccomanda che nella scelta del luogo, della data e dell'ora di convocazione delle assemblee, gli amministratori tengano presente l'obiettivo di rendere, per quanto possibile, agevole la partecipazione degli azionisti alle assemblee ed auspica che, essendo l'assemblea momento di dialogo tra soci ed amministratori, questi ultimi siano presenti alle assemblee e che lo siano in particolare quelli che, per gli incarichi ricoperti nel consiglio o nei comitati, possano apportare un utile contributo alla discussione assembleare.

L'informativa all'assemblea circa le operazioni più significative è sufficientemente analitica, in modo da permettere la comprensione dei vantaggi, per l'emittente, delle operazioni medesime, in special modo in relazione alle operazioni con parti correlate e a quelle eventualmente influenzate dal soggetto che esercita attività di direzione e coordinamento sull'emittente.

Il Comitato raccomanda inoltre che gli emittenti si dotino di un regolamento assembleare che indichi le procedure da seguire al fine di consentire l'ordinato e funzionale svolgimento delle assemblee, senza, peraltro, pregiudicare il diritto di ciascun socio di esprimere la propria opinione sugli argomenti in discussione.

Nel regolamento potranno essere precisati, tra l'altro, la durata massima dei singoli interventi, il loro ordine, le modalità di votazione, gli interventi degli amministratori e dei sindaci, nonché i poteri del presidente anche per comporre o impedire il verificarsi di situazioni di conflitto all'interno dell'assemblea.

Con riferimento alle norme poste a presidio dei diritti delle minoranze, che prevedono che vengano fissate percentuali minime per l'esercizio delle azioni e delle prerogative delle minoranze stesse, il Comitato raccomanda agli amministratori una valutazione continuativa dell'opportunità di adattare tali percentuali in relazione all'evolversi della dimensione e della struttura azionaria dell'emittente.

Il Comitato ritiene che non rientri nella sua competenza prendere in considerazione i comportamenti degli investitori istituzionali. Il Comitato, peraltro, è dell'opinione che il riconoscimento da parte loro della importanza delle regole di governo societario contenute in questo Codice possa costituire elemento significativo ai fini di una più convinta e diffusa applicazione dei principi del Codice stesso da parte degli emittenti.

12. SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DUALISTICO E MONISTICO

Principi

12.P.1. In caso di adozione di un sistema di amministrazione e controllo dualistico o monistico, gli articoli precedenti si applicano in quanto compatibili, adattando le singole previsioni al particolare sistema adottato, in coerenza con gli obiettivi di buon governo societario, trasparenza informativa e tutela degli investitori e del mercato perseguiti dal Codice e alla luce dei criteri applicativi previsti dal presente articolo.

12.P.2. Nel caso in cui sia proposta l'adozione di un nuovo sistema di amministrazione e controllo, gli amministratori informano i soci e il mercato in merito alle ragioni di tale proposta, nonché al modo nel quale si prevede che il Codice sarà applicato al nuovo sistema di amministrazione e controllo.

12.P.3. Nella prima relazione sul governo societario pubblicata successivamente alla modifica del sistema di amministrazione e controllo, l'emittente illustra in dettaglio le modalità con cui il Codice è stato applicato a tale sistema. Tali informazioni sono pubblicate anche nelle relazioni successive, indicando eventuali modifiche relative alle modalità di recepimento del Codice nell'ambito del sistema di amministrazione e controllo prescelto.

Criteri applicativi

12.C.1. Nel caso di adozione del sistema di amministrazione e controllo dualistico, l'applicazione del Codice si informa ai seguenti criteri:

a) salvo quanto previsto dal successivo punto b), gli articoli del Codice che fanno riferimento al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, o ai loro componenti, trovano applicazione, in linea di principio, rispettivamente al consiglio di gestione e al consiglio di sorveglianza o ai loro componenti;

b) l'emittente, in ragione delle specifiche opzioni statutarie adottate, della configurazione degli organi di amministrazione e controllo – anche in relazione al numero dei loro componenti ed alle competenze ad essi attribuite – nonché delle specifiche circostanze di fatto, può applicare le previsioni riguardanti il consiglio di amministrazione o gli amministratori al consiglio di sorveglianza o ai suoi componenti;

c) le disposizioni in materia di nomina degli amministratori previste dall'art. 6 del presente Codice si applicano, in quanto compatibili, alla nomina dei membri del consiglio di sorveglianza e/o dei membri del consiglio di gestione.

12.C.2. Nel caso di adozione del sistema di amministrazione e controllo monistico, l'applicazione del Codice si informa ai seguenti criteri:

a) gli articoli del Codice che fanno riferimento al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, o ai loro componenti, trovano applicazione, in linea di principio, rispettivamente al consiglio di amministrazione e al comitato per il controllo sulla gestione o ai loro componenti;

b) le funzioni attribuite al comitato per il controllo interno dall'art. 8 del presente Codice, se l'emittente lo ritiene opportuno e ne motiva adeguatamente le ragioni, possono essere riferite al comitato per il controllo sulla gestione previsto dall'art. 2409-*octiesdecies* cod. civ..

Commento

I sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico, alternativi a quello tradizionale basato su consiglio di amministrazione e collegio sindacale, sono stati introdotti recentemente rispetto all'elaborazione del presente Codice e hanno sino ad ora avuto una utilizzazione molto limitata da parte degli emittenti. Non è quindi ancora possibile individuare, con specifico riferimento all'ordinamento e all'esperienza italiana, una consistente e significativa prassi applicativa sulla quale un codice di *best practice* deve basarsi per indicare specifici principi e criteri applicativi.

Si deve inoltre considerare che i sistemi alternativi prevedono significativi margini di libertà che consentono all'autonomia statutaria di adattarne le caratteristiche alle specifiche esigenze di governo societario dell'emittente, con la conseguenza che uno stesso modello applicato in modi differenti può presentare, nel caso concreto, caratteristiche eterogenee che rischiano di rendere inefficace la previsione di regole generali ed astratte.

Per queste ragioni, va riconosciuto agli emittenti un rilevante grado di flessibilità, che essi potranno utilizzare – a condizione di una piena trasparenza sulle scelte effettuate – al fine di rispettare, in ipotesi di adozione del sistema monistico o di quello dualistico, gli obiettivi sostanziali sottesi al presente Codice che emergono dalla lettura delle previsioni dedicate al modello tradizionale di governo societario.

Il Comitato ritiene che l'adesione al Codice richieda, in linea generale, di attenersi al principio, seguito anche dal legislatore, secondo il quale le raccomandazioni che fanno riferimento agli amministratori nel modello tradizionale si applicano ai membri del consiglio di gestione (nel modello dualistico) e di amministrazione (nel modello monistico), e quelle che fanno riferimento ai sindaci si applicano ai membri del consiglio di sorveglianza (nel dualistico) e del comitato per il controllo sulla gestione (nel monistico).

Con specifico riferimento al modello dualistico, tuttavia, ad avviso del Comitato, anche tenendo conto delle principali esperienze straniere, è verosimile – e in linea di principio preferibile – che il consiglio di gestione non assuma dimensioni pletoriche, ma sia piuttosto un organo composto da un limitato numero di amministratori esecutivi, o comunque attivamente coinvolti nell'attività di gestione, e che al consiglio di sorveglianza siano attribuite funzioni di alta amministrazione, con competenza a deliberare in merito alle operazioni strategiche e ai piani industriali e finanziari dell'emittente. Nel caso in cui la configurazione del sistema di amministrazione e controllo segua tale impostazione, nel rispetto di quanto imposto dalla legge, può risultare opportuno applicare le raccomandazioni del presente Codice, in particolare in tema di composizione dell'organo di amministrazione e di comitati, non al consiglio di gestione, ma – in quanto compatibili – al consiglio di sorveglianza, secondo quanto suggerito dal criterio applicativo 12.C.1, lettera b). Si precisa che, in tale evenienza, in considerazione della composizione e della natura del consiglio di sorveglianza, tale organo può anche stabilire che le funzioni assegnate ai comitati previsti dal Codice siano svolte dallo stesso consiglio di sorveglianza nel suo complesso, a condizione che le dimensioni dell'organo consentano lo svolgimento efficiente di tali funzioni e che siano fornite adeguate informazioni al riguardo.

Con specifico riferimento al caso di adozione del modello monistico, il Comitato ritiene che le funzioni del comitato per il controllo interno possano essere assolte dal comitato per il controllo sulla gestione. La soluzione indicata risponde all'esigenza di evitare la compresenza, all'interno del consiglio di amministrazione, di due comitati con funzioni, seppur non uguali, evidentemente simili, soluzione ritenuta poco funzionale e possibile fonte di inefficienza. Peraltro, al fine di evitare che tale soluzione possa compromettere l'efficacia delle funzioni di controllo, si esprime l'auspicio che la scelta di adottare il modello monistico e di cumulare le funzioni dell'organo di controllo previsto dal legislatore e del comitato previsto dal presente Codice, siano sempre adeguatamente motivate dall'emittente. Si auspica inoltre che siano implementati appropriati presidi (a cominciare dalla stessa composizione quali-quantitativa del comitato) per assicurare che l'organo di controllo possa svolgere le proprie funzioni con efficacia e indipendenza.

Comitato per la Corporate Governance:
Luigi Abete (Presidente BNL), Matteo Arpe (Amministratore Delegato Capitalia), Aureliano Benedetti (Presidente Banca C.R. Firenze), Massimo Capuano (Amministratore Delegato Borsa Italiana), Fedele Confalonieri (Presidente Mediaset), Pier Luigi Fabrizi (Presidente Banca MPS), Attilio Piero Ferrari (Amministratore Delegato Arca SGR), Dario Frigerio (Amministratore Delegato Pioneer Global Asset Management), Gabriele Galateri di Genola (Presidente Mediobanca), Edoardo Garrone (Presidente Erg), Piero Gnudi (Presidente Enel), Mario Greco (Amministratore Delegato A.I.P.), Giovanni Landi (già Amministratore Delegato Nextra Investment Management), Fausto Marchionni (Amministratore Delegato e Direttore Generale Fondiaria – Sai), Vittorio Merloni (Presidente Indesit Company), Vittorio Mincato (Presidente Poste Italiane), Pietro Modiano (Direttore Generale Sanpaolo IMI), Corrado Passera (Amministratore Delegato Banca Intesa), Giovanni Perissinotto (Amministratore Delegato Assicurazioni Generali), Alessandro Profumo (Amministratore Delegato UniCredito Italiano), Paolo Scaroni (Amministratore Delegato Eni), Maurizio Sella (Presidente Associazione Bancaria Italiana), Angelo Tantazzi (Presidente Borsa Italiana), Marco Tronchetti Provera (Presidente Pirelli e Telecom Italia), Paolo Vagnone (Amministratore Delegato Ras)

Esperti:
Guido Ferrarini (Università di Genova), Franzo Grande Stevens (Avvocato), Piergaetano Marchetti (Università Bocconi – Milano)

Gruppo di lavoro:
Maurizia Angelo Comneno (UniCredito Italiano), Massimo Belcredi (Consulente di Assonime), Fabio Bonomo (Enel), Giuseppe Cannizzaro (Capitalia), Francesco Chiappetta (Telecom Italia), Alessandro Chieffi (Borsa Italiana), Carmine Di Noia (Assonime), Angelo Doni (Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici), Livia Gasperi (Borsa Italiana), Alberto Giussani (Assirevi), Enrico Granata (Associazione Bancaria Italiana), Michele Monti (Borsa Italiana), Pietro Negri (Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici), Marcella Panucci (Confindustria), Mario Stella Richter (Consulente di Assogestioni), Marco Ventoruzzo (Consulente di Borsa Italiana)

Si ringraziano, tra gli altri: Associazione Italiana degli Analisti Finanziari, Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital, Associazione Italiana Internal Auditors, Sergio Beretta, Franco Bonelli, Guido Cammarano, Stefano Micossi, NedCommunity, Stefano Preda, Marco Reboa, Giuseppe Zadra

Realizzazione impianti e stampa:
Marchesi Grafiche Editoriali S.p.A.
Roma