

CODICE DI AUTODISCIPLINA

INDICE

Principio introduttivo

Principi guida e regime transitorio

Art. 1 – Ruolo del consiglio di amministrazione

Art. 2 – Composizione del consiglio di amministrazione

Art. 3 – Amministratori indipendenti

~~Art. 4 – Trattamento delle informazioni societarie~~

Art. ~~5~~4 – Istituzione e funzionamento dei comitati interni al consiglio di amministrazione

Art. ~~6~~5 – Nomina degli amministratori

Art. ~~7~~6 – Remunerazione degli amministratori

Art. ~~8~~7 – Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

~~Art. 9 – Interessi degli amministratori e operazioni con parti correlate~~

Art. ~~10~~8 – Sindaci

Art. ~~11~~9 – Rapporti con gli azionisti

Art. ~~12~~10 – Sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico

Principio introduttivo

Principi guida e regime transitorio

I. L'adesione al presente Codice di autodisciplina ("Codice") 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.~~

II. ~~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 Ciascun articolo del Codice è suddiviso in *principi*, *criteri applicativi* e *commento*. I *criteri applicativi* indicano i comportamenti raccomandati in quanto tipicamente necessari per realizzare gli obiettivi indicati nei *principi*. I *commenti* hanno invece una duplice finalità: *i)* chiarire, anche attraverso alcuni esempi, la portata dei principi e dei criteri applicativi cui si riferiscono; *ii)* descrivere ulteriori condotte virtuose, meramente auspiccate, quali possibili modalità per perseguire gli obiettivi indicati nei principi e criteri applicativi.~~

III. Ogni società italiana con azioni quotate ("emittente") che aderisce al Codice fornisce nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari ("relazione sul governo societario") informazioni accurate e di agevole comprensione, se pur concise, sui comportamenti attraverso i quali ~~dette~~ singole raccomandazioni contenute nei principi e nei criteri applicativi 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. Per quanto riguarda i principi e i criteri applicativi aventi contenuto definitorio, in mancanza di diverse e motivate indicazioni dell'emittente, si presume che lo stesso vi si sia attenuto. 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.

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

- IV. In presenza di norme primarie o secondarie incompatibili con l'applicazione di talune raccomandazioni del presente Codice non è richiesta l'informativa in merito ai motivi della mancata o parziale applicazione di tali raccomandazioni.
- V. Ai fini del presente Codice, un emittente si considera appartenente all'indice FTSE-Mib se le sue azioni erano incluse nel paniere di tale indice (o di un indice che dovesse in futuro sostituirlo) nell'ultimo giorno di mercato aperto dell'anno solare precedente l'inizio dell'esercizio cui si riferisce la relazione annuale.
- VI. Borsa Italiana - Il Comitato per la Corporate Governance ("Comitato") 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.~~

- VII. Il presente Codice, approvato dal Comitato per la Corporate Governance nel marzo 2006, è stato modificato nel marzo 2010 mediante la sostituzione dell'articolo 7 (ora articolo 6) ed è stato aggiornato nel mese di dicembre 2011, anche al fine di eliminare talune sovrapposizioni con disposizioni di legge.
- VIII. Gli emittenti sono invitati ad applicare il presente Codice e le modifiche al Codice approvate nel mese di dicembre 2011 entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2012, informandone il mercato con la relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso dell'esercizio successivo. Le modifiche che hanno effetto sulla composizione del consiglio di amministrazione o dei relativi comitati e, in particolare, quelle relative ai principi 5.P.1, 6.P.3 e 7.P.4, nonché ai criteri applicativi 2.C.3 e 2.C.5 trovano applicazione a decorrere dal primo rinnovo del consiglio di amministrazione successivo alla fine dell'esercizio iniziato nel 2011. Il secondo periodo del criterio 3.C.3 trova applicazione a decorrere dal primo rinnovo del consiglio di amministrazione successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2012. Gli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib sono invitati a fornire le informazioni relative al criterio applicativo 5.C.2 nella relazione sul governo societario da pubblicare nel corso del 2012.

Art. 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 in un orizzonte di medio-lungo periodo. ~~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, monitorandone periodicamente l'attuazione; definisce il sistema di governo societario dell'emittente stesso e la struttura del gruppo medesimo;
- b) definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente;
- ~~b)c)~~ valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'emittente enonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica predisposto dagli amministratori delegati, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e alla di gestione dei conflitti di interesserischi;
- ~~e)d)~~ 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) ~~delibera in merito alle~~ ~~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~~ nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica. Nel caso in cui il consiglio di amministrazione si avvalga dell'opera di consulenti esterni ai fini dell'autovalutazione, la relazione sul governo societario fornisce informazioni sugli eventuali ulteriori servizi forniti da tali consulenti all'emittente o a società in rapporto di controllo con lo stesso.
- ~~g)h)~~ tenuto conto degli esiti della valutazione di cui alla lettera g), esprime agli azionisti, prima della nomina del nuovo consiglio, orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna;
- ~~h)i)~~ fornisce informativa, nella relazione sul governo societario; (1) sulla propria composizione, indicando per ciascun componente la qualifica (esecutivo, non esecutivo, indipendente) il ruolo ricoperto all'interno del consiglio (ad esempio presidente o *chief executive officer*, come definito nell'articolo 2), le principali caratteristiche professionali nonché l'anzianità di carica dalla prima nomina; (2) sulle modalità di applicazione del presente articolo- 1 e, in particolare, sul numero e sulla durata media delle riunioni del consiglio e del comitato esecutivo, ove presente, tenutesi nel corso dell'esercizio nonché sulla relativa percentuale di partecipazione di ciascun amministratore-; (3) sulle modalità di svolgimento del processo di valutazione di cui alla precedente lettera g);
- j) al fine di assicurare la corretta gestione delle informazioni societarie, adotta, su proposta dell'amministratore delegato o del presidente del consiglio di amministrazione, una procedura per la gestione interna e la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti l'emittente, con particolare riferimento alle informazioni privilegiate.

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 dell'impegno connesso alle proprie attività lavorative e professionali, 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, tenendo conto della partecipazione dei consiglieri ai comitati costituiti all'interno del consiglio. 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.

1.C.5. Il presidente del consiglio di amministrazione si adopera affinché la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno sia portata a conoscenza degli amministratori e dei sindaci con congruo anticipo rispetto alla data della riunione consiliare. Il consiglio fornisce nella relazione sul governo societario informazioni sulla tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare, fornendo indicazioni, tra l'altro, in merito al preavviso ritenuto generalmente congruo per l'invio della documentazione e indicando se tale termine sia stato normalmente rispettato.

1.C.6. Il presidente del consiglio di amministrazione, anche su richiesta di uno o più amministratori, può chiedere agli amministratori delegati che i dirigenti dell'emittente e quelli delle società del gruppo che ad esso fa capo, responsabili delle funzioni aziendali competenti secondo la materia, intervengano alle riunioni consiliari per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

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. È compito del presidente promuovere il costante svolgimento di tale ruolo.

Le decisioni di ciascun amministratore sono autonome nella misura in cui egli assume le proprie scelte con libero apprezzamento, nell'interesse dell'emittente e 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 la generalità degli 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.

Al consiglio viene inoltre richiesta un'autovalutazione, con particolare riguardo alla dimensione, alla composizione e al funzionamento dell'organo e dei comitati in cui esso si articola.

Nella valutazione della composizione del consiglio, occorre verificare che siano adeguatamente rappresentate, in relazione all'attività svolta dall'emittente, le diverse componenti (esecutiva, non esecutiva, indipendente) e le competenze professionali e manageriali, anche di carattere internazionale, tenendo altresì conto dei benefici che possono derivare dalla presenza in consiglio di diversi generi, fasce d'età e anzianità di carica.

Il Comitato raccomanda che gli emittenti si dotino di una procedura interna per la gestione, in forma sicura e riservata, delle informazioni che li riguardano, soprattutto quando si tratti di informazioni privilegiate. Tale procedura è anche volta a evitare che la loro divulgazione possa avvenire intempestivamente, o in forma selettiva (cioè possa essere anticipata a determinati soggetti, per esempio azionisti, giornalisti o analisti), incompleta o inadeguata.

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.~~

Il presidente del consiglio di amministrazione cura che agli argomenti posti all'ordine del giorno possa essere dedicato il tempo necessario per consentire un costruttivo dibattito e, nello svolgimento delle riunioni, incoraggia contributi da parte dei consiglieri; inoltre assicura, anche con l'ausilio del segretario del consiglio di amministrazione, la tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare, adottando le modalità necessarie per preservare la riservatezza dei dati e delle informazioni fornite. Nel caso in cui la documentazione messa a disposizione sia voluminosa o complessa, la stessa può essere utilmente corredata da un documento che ne sintetizzi i punti più significativi e rilevanti ai fini delle decisioni all'ordine del giorno, fermo restando che tale documento non può essere considerato in alcun modo sostitutivo della documentazione completa trasmessa ai consiglieri.

Al fine di valorizzare le riunioni consiliari quale momento tipico in cui gli amministratori (e, in particolare quelli non esecutivi) possono acquisire adeguata informativa in merito alla gestione della società, gli amministratori delegati assicurano che i dirigenti responsabili delle funzioni aziendali competenti in relazione agli argomenti posti all'ordine del giorno si tengano a disposizione per intervenire, ove richiesti, alle predette riunioni.

Art. 2 – Composizione del consiglio di amministrazione

Principi

2.P.1. Il consiglio di amministrazione è composto da amministratori esecutivi e non esecutivi, dotati di adeguata competenza e professionalità.

2.P.2. Gli amministratori non esecutivi apportano le loro specifiche competenze alle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni equilibrate e consapevoli 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 qualificati amministratori esecutivi dell'emittente:

- 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 vicari o 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 i~~

sindaci possano partecipare, successivamente alla nomina e durante il mandato, a iniziative finalizzate a fornire loro un'adeguata conoscenza del settore di attività in cui opera l'emittente, delle dinamiche aziendali, ~~avute anche riguardo al~~ e della loro evoluzione, nonché del quadro normativo di riferimento, affinché essi possano svolgere efficacemente il loro ruolo.

2.C.3. Nel caso in cui il consiglio di amministrazione designa un amministratore indipendente quale *lead independent director*, nei seguenti casi: (i) se il presidente del consiglio di amministrazione sia è il principale responsabile della gestione dell'impresa (*chief executive officer*), ~~come pure nel caso in cui~~; (ii) se la carica di presidente sia è ricoperta dalla persona che controlla l'emittente.

Il consiglio di amministrazione degli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib designa un *lead independent director* se ciò è richiesto dalla maggioranza degli amministratori indipendenti, salvo diversa e motivata valutazione da parte del consiglio da rendere nota nell'ambito della relazione sul governo societario.

~~, il consiglio designa un amministratore indipendente quale *lead independent director*, che rappresenti~~

2.C.4. Il *lead independent director*:

(a) rappresenta 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;

(b) collabora con il presidente del consiglio di amministrazione al fine di garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.

2.C.5. Il *chief executive officer* di un emittente (A) non assume l'incarico di amministratore di un altro emittente (B) non appartenente allo stesso gruppo, di cui sia *chief executive officer* un amministratore dell'emittente (A).

Commento

~~Nella realtà italiana, il numero degli amministratori non esecutivi è normalmente superiore a quello degli amministratori esecutivi. Il Comitato raccomanda auspica che gli azionisti, in sede di presentazione delle liste e di successiva nomina degli amministratori, valutino il numero, anche alla luce del parere espresso dal consiglio sull'argomento, le esperienze e le caratteristiche personali professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere 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~~ 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 è il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.~~ 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.~~

Con particolare riferimento a un efficiente funzionamento dei comitati interni al consiglio di amministrazione, gli azionisti dell'emittente possono tenere conto dell'esigenza di assicurare continuità nella gestione, eventualmente attraverso la scadenza differenziata di tutti o parte dei componenti dell'organo amministrativo, purché ciò non pregiudichi le prerogative dei diversi azionisti.

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 (CEO).

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 ~~– nonché, nelle società appartenenti all'indice FTSE-Mib, nel caso in cui lo richieda la maggioranza degli amministratori indipendenti.~~ ~~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.

Infine il Comitato raccomanda che il *chief executive officer* di una società italiana quotata su mercati regolamentati ("emittente") (A) non assuma l'incarico di amministratore di un altro emittente (B) non appartenente allo stesso gruppo, di cui sia *chief executive officer* un amministratore dell'emittente (A). Tali situazioni sono suscettibili di determinare potenziali conflitti di interesse; peraltro non si può escludere che in alcuni casi esse possano essere giustificate in relazione alle circostanze.

Art. 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 dopo la nomina e, successivamente, con cadenza annuale. 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~~ possono 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 e al compenso per la partecipazione ai comitati raccomandati dal presente Codice~~) anche sotto forma di 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~~ legale 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 e 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.~~

Negli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib almeno un terzo del consiglio di amministrazione è costituito da amministratori indipendenti. Se a tale quota corrisponde un numero non intero, quest'ultimo è arrotondato per difetto.

In ogni caso gli amministratori indipendenti non sono meno di due.

3.C.4. Dopo la nomina di un amministratore che si qualifica indipendente e successivamente, al ricorrere di circostanze rilevanti ai fini dell'indipendenza e comunque 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 del~~ dopo la 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.~~

In tali documenti il consiglio di amministrazione:

- riferisce se siano stati adottati e, in tal caso, con quale motivazione, parametri di valutazione differenti da quelli indicati nel Codice, anche con riferimento a singoli amministratori;
- illustra i criteri quantitativi e/o qualitativi eventualmente utilizzati per valutare la significatività dei rapporti oggetto di valutazione.

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~~ e 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.~~

La nomina di un amministratore indipendente dell'emittente in società controllanti o controllate non comporta di per sé la perdita della qualifica di indipendente: in tali casi, si dovrà prestare attenzione – tra l'altro – al fatto che da tale pluralità di incarichi non derivi una remunerazione complessiva tale da compromettere l'indipendenza dell'amministratore; appare peraltro necessario valutare caso per caso l'entità degli eventuali compensi aggiuntivi ricevuti nell'ambito di tali incarichi.

Gli esponenti di rilievo di una società che controlla l'emittente o da esso controllata (se avente rilevanza strategica) o sottoposta a comune controllo ~~sono di norma~~ potrebbero essere 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 nell'emittente, 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, o ricopra l'incarico di presidente di un patto parasociale

attraverso il quale uno o più soggetti possono esercitare il controllo o un'influenza notevole sull'emittente.

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 nel Codice precisi criteri quantitativi sulla base dei quali debba essere giudicata la loro rilevanza. Si richiede all'emittente di dare trasparenza al mercato sui criteri quantitativi e/o qualitativi eventualmente utilizzati.

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 anche 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.

~~In fine~~ iii 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.

Art. 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 è 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.~~

**Art. 5-4 – Istituzione e funzionamento dei comitati interni
al consiglio di amministrazione**

Principi

5.P.1.4.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.

Criteria applicativi

5.C.1.4.C.1. ~~L'istituzione e il funzionamento dei comitati all'interno del consiglio di amministrazione~~ previsti dal Codice 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~~ otto membri, i comitati possono essere composti da due soli consiglieri, purché indipendenti. I lavori dei comitati sono coordinati da un presidente;
- 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, inclusi altri componenti del consiglio o della struttura dell'emittente, 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~~ nonché, in base alle indicazioni fornite da ogni comitato, sull'attività effettivamente svolta nel corso dell'esercizio, ~~precisando il~~ sul numero e sulla durata media delle riunioni tenutesi e sulla relativa percentuale di partecipazione di ciascun membro.

4.C.2. L'istituzione di uno o più comitati può essere evitata riservando le relative funzioni all'intero consiglio, sotto il coordinamento del presidente e alle seguenti condizioni: (i) gli amministratori indipendenti rappresentino almeno la metà del consiglio di amministrazione, con arrotondamento all'unità inferiore qualora il consiglio sia formato da un numero dispari di persone; (ii) all'espletamento delle funzioni che il Codice attribuisce ai comitati medesimi siano dedicati, all'interno delle sedute consiliari, adeguati spazi, dei quali venga dato conto nella relazione sul governo societario; (iii) limitatamente al comitato controllo e rischi, l'emittente non sia controllato da un'altra società quotata, o sottoposto a direzione e coordinamento.

Il consiglio di amministrazione illustra analiticamente nella relazione sul governo societario i motivi sottesi alla scelta di non istituire uno o più comitati; in particolare, motiva adeguatamente la scelta di non istituire il comitato controllo e rischi in relazione al grado di complessità dell'emittente e al settore in cui esso opera. Inoltre il consiglio procede periodicamente a rivalutare la scelta effettuata.

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;. Tali 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 le nomine (art. 5), di un comitato per la remunerazione (art. 76) e di un comitato per il controllo interno e rischi (art. 87), 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 i tre i comitati appena menzionati e gli ulteriori comitati consultivi dei quali l'emittente dovesse ritenere utile l'istituzione.~~

Tali indicazioni si ispirano ~~ad~~ a 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 o distribuire le funzioni assegnate ai comitati previsti dal Codice nel modo che ritiene più opportuno, nel rispetto delle regole relative alla composizione di ciascun comitato. Ad

esempio, potrà essere costituito un comitato per le nomine e la remunerazione che rispetti i requisiti di composizione di entrambi i comitati.

In tal caso il di accorpamento di diverse funzioni in un unico comitato, sia nel caso di riserva di tali funzioni in capo al *plenum* del consiglio di amministrazione, quest'ultimo 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.

Nell'eventuale scelta di non istituire il comitato controllo e rischi, i fattori da tenere in particolare considerazione sono quelli riconducibili alla complessità e al settore di attività dell'emittente: ad esempio, la natura dell'attività svolta e l'appartenenza a un settore regolamentato, il fatturato o l'attivo di bilancio, il numero dei dipendenti, la capitalizzazione di mercato, il numero e la collocazione geografica dei soggetti giuridici partecipati o controllati, lo svolgimento di attività di impresa in regioni o stati che presentano fattori di rischio, il numero di componenti del consiglio di amministrazione, le loro qualifiche professionali e la loro disponibilità di tempo.

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.

Art. 6-5 – Nomina degli amministratori

Principi

~~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.2.5.P.1.~~ Il consiglio di amministrazione ~~valuta se costituire~~costituisce 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.

~~5.C.1. 6.C.2.~~ Ove costituito, il comitato per le nomine ~~può essere~~ è 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;~~
- a) ~~indicare candidati alla carica di amministratore indipendente da sottoporre all'assemblea dell'emittente, tenendo conto di eventuali segnalazioni pervenute dagli azionisti;~~
- e)a) formulare pareri al consiglio di amministrazione in merito alla dimensione e alla composizione dello stesso nonché, eventualmente, ed esprimere raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del consiglio sia ritenuta opportuna, nonché sugli argomenti di cui agli artt. 1.C.3 e 1.C.4;
- b) proporre al consiglio di amministrazione candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti.

5.C.2. Il consiglio di amministrazione valuta se adottare un piano per la successione degli amministratori esecutivi. Nel caso in cui abbia adottato tale piano, l'emittente ne dà informativa nella relazione sul governo societario. L'istruttoria sulla predisposizione del piano è effettuata dal comitato per le nomine o da altro comitato interno al consiglio a ciò preposto.

Commento

Il Comitato raccomanda che per la nomina degli amministratori siano previste modalità che assicurino la trasparenza del procedimento ~~ed e~~ una equilibrata composizione del consiglio, ~~garantendo in particolare la presenza di un adeguato numero di amministratori indipendenti. In particolare, è opportuno che le liste di candidati alla carica di amministratore siano accompagnate dall'indicazione dell'eventuale idoneità dei candidati a qualificarsi come indipendenti ai sensi dell'articolo 3 del Codice, fermo restando che spetta al consiglio di amministrazione valutare l'indipendenza dei propri componenti. Il Comitato auspica che un amministratore che abbia indicato l'idoneità a qualificarsi come indipendente si impegni a mantenerla durante la durata del mandato e, se del caso, a dimettersi, ferma la facoltà del consiglio di amministrazione di provvedere alla immediata cooptazione dello stesso amministratore.~~

~~A tal fine, gli~~ 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~~

~~Il Comitato è consapevole che l'istituto del comitato per le nomine 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~~ Peraltro, anche negli emittenti caratterizzati da un elevato grado di ~~concentrazione della proprietà~~, il comitato per le nomine ~~può svolgere~~ svolge un utile ruolo consultivo ~~nella e~~ propositivo nell'individuazione della composizione ottimale del consiglio, eventualmente indicando le figure professionali la cui presenza possa favorirne un corretto ed efficace funzionamento ed eventualmente contribuendo alla predisposizione del piano per la successione degli amministratori esecutivi.

~~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.~~

Nel caso in cui la società abbia adottato un piano di successione, la relazione sul governo societario specifica se nel piano di successione sono previsti appositi meccanismi in caso di sostituzione anticipata rispetto all'ordinaria scadenza dalla carica, gli organi sociali e i soggetti coinvolti nella predisposizione del piano, nonché le modalità e i tempi con cui lo stesso è eventualmente soggetto a revisione.

Art. 7-6 – Remunerazione degli amministratori

Principi

7.P.1.6.P.1. La remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste per gestire con successo l'emittente.

7.P.2.6.P.2. La remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche è definita 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. Per gli amministratori che sono destinatari di deleghe gestionali o che svolgono, anche solo di fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa nonché per i dirigenti con responsabilità strategiche, una parte significativa della remunerazione è legata al raggiungimento di specifici obiettivi di performance, anche di natura non economica, preventivamente indicati e determinati in coerenza con le linee guida contenute nella politica ~~generale~~—di cui al successivo principio 7.P.46.P.4.

La remunerazione degli amministratori non esecutivi è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto dell'eventuale partecipazione ad uno o più comitati.

7.P.3.6.P.3. Il consiglio di amministrazione costituisce al proprio interno un comitato per la remunerazione, composto da amministratori indipendenti. In alternativa, il comitato può essere composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza dei quali indipendenti; in tal caso, il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti. Almeno un componente del comitato possiede una adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive, da valutarsi dal consiglio di amministrazione al momento della nomina.

7.P.4.6.P.4. Il consiglio di amministrazione, su proposta del comitato per la remunerazione, definisce una politica ~~generale~~—per la remunerazione degli amministratori ~~esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche~~—e dei dirigenti con responsabilità strategiche. ~~Gli amministratori presentano all'assemblea, con cadenza annuale, una relazione che descrive tale politica~~

Criteri applicativi

7.C.1.6.C.1. La politica ~~generale~~—per la remunerazione degli amministratori esecutivi o investiti di particolari cariche definisce linee guida con riferimento alle tematiche e in coerenza con i criteri di seguito indicati:

- a) la componente fissa e la componente variabile sono adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e

della politica di gestione dei rischi dell'emittente, tenuto anche conto del settore di attività in cui esso opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa concretamente svolta;

- b) sono previsti limiti massimi per le componenti variabili;
- c) la componente fissa è sufficiente a remunerare la prestazione dell'amministratore nel caso in cui la componente variabile non fosse erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance indicati dal consiglio di amministrazione;
- d) gli obiettivi di performance - ovvero i risultati economici e gli eventuali altri obiettivi specifici cui è collegata l'erogazione delle componenti variabili (ivi compresi gli obiettivi definiti per i piani di remunerazione basati su azioni) - sono predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo;
- e) la corresponsione di una porzione rilevante della componente variabile della remunerazione è differita di un adeguato lasso temporale rispetto al momento della maturazione; la misura di tale porzione e la durata del differimento sono coerenti con le caratteristiche dell'attività d'impresa svolta e con i connessi profili di rischio;
- f) l'indennità eventualmente prevista per la cessazione anticipata del rapporto di amministrazione o per il suo mancato rinnovo è definita in modo tale che il suo ammontare complessivo non superi un determinato importo o un determinato numero di anni di remunerazione. Tale indennità non è corrisposta se la cessazione del rapporto è dovuta al raggiungimento di risultati obiettivamente inadeguati.

7.C.2.6.C.2. Nel predisporre piani di remunerazione basati su azioni, il consiglio di amministrazione assicura che:

- a) le azioni, le opzioni ed ogni altro diritto assegnato agli amministratori di acquistare azioni o di essere remunerati sulla base dell'andamento del prezzo delle azioni abbiano un periodo medio di *vesting* pari ad almeno tre anni;
- b) il *vesting* di cui al punto a) sia soggetto a obiettivi di performance predeterminati e misurabili;
- c) gli amministratori mantengano sino al termine del mandato una quota delle azioni assegnate o acquistate attraverso l'esercizio dei diritti di cui al punto a).

7.C.3.6.C.3. I criteri 7.C.16.C.1 e 7.C.26.C.2 si applicano, in quanto compatibili, anche alla determinazione - da parte degli organi a ciò delegati - della remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche.

I meccanismi di incentivazione ~~dei preposti al controllo interno~~ del responsabile della funzione di *internal audit* e del dirigente preposto alla

redazione dei documenti contabili societari sono coerenti con i compiti ad essi assegnati.

7.C.4.6.C.4. La remunerazione degli amministratori non esecutivi 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 remunerazione basati su azioni, salvo motivata decisione dell'assemblea dei soci.

7.C.5.6.C.5. Il comitato per la remunerazione:

- valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica ~~generale adottata~~ per la remunerazione degli amministratori ~~esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche~~ e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli amministratori delegati; formula al consiglio di amministrazione proposte in materia;
- ~~presenta al consiglio di amministrazione proposte o esprime pareri al consiglio di amministrazione~~ sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione; monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal consiglio stesso verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance.

7.C.6.6.C.6. 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.

7.C.7.6.C.7. Qualora intenda avvalersi dei servizi di un consulente al fine di ottenere informazioni sulle pratiche di mercato in materia di politiche retributive, il comitato per le remunerazioni verifica preventivamente che esso non si trovi in situazioni che ne compromettano l'indipendenza di giudizio.

6.C.8. Gli emittenti sono invitati ad applicare ~~il nuovo~~ l'articolo 76, come modificato nel mese di marzo 2010, entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2011, informandone il mercato con la relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso del 2012.

Le raccomandazioni di cui ai criteri ~~7.C.1, 7.C.2 e 7.C.36.C.1, 6.C.2 e 6.C.3~~ si applicano fatti comunque salvi i diritti quesiti derivanti da contratti stipulati o da regolamenti approvati prima del 31 marzo 2010. L'emittente informa il mercato, attraverso la relazione sul governo societario (o con le diverse modalità eventualmente previste dalla normativa applicabile), di eventuali casi ai quali le predette raccomandazioni non risultano applicabili per effetto delle disposizioni contrattuali di cui sopra.

Commento

La politica ~~generale~~sulle remunerazioni stabilisce le linee guida sulla base delle quali le remunerazioni dovranno essere concretamente determinate dal consiglio di amministrazione, per quanto riguarda la remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori investiti di particolari cariche, e dagli amministratori delegati, per quanto riguarda i dirigenti con responsabilità strategiche. I sindaci, nell'esprimere il parere di cui all'art. 2389, comma 3, c.c., verificano anche la coerenza delle proposte con la politica ~~generale~~sulle remunerazioni.

La struttura della remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche dovrebbe promuovere la sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'emittente e garantire che la remunerazione sia basata sui risultati effettivamente conseguiti. A tal fine, si raccomanda che le componenti variabili siano collegate a criteri predeterminati e oggettivamente misurabili; non è necessario che la politica ~~generale~~sulle remunerazioni determini, nel dettaglio, la formula che esprime la correlazione tra componente variabile e obiettivi, essendo sufficiente che vengano indicati gli elementi (in particolare, le grandezze economiche) ~~alle~~ai quali commisurare dette componenti variabili e le relative modalità di misurazione.

Il Comitato raccomanda, altresì, che la politica ~~generale~~sulle remunerazioni stabilisca limiti per tali componenti variabili, che comunque non vanno necessariamente intesi come predeterminazione di *cap* espressi in valori assoluti.

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.

Il Comitato ritiene che anche i piani di remunerazione basati su azioni, se adeguatamente strutturati, possano rappresentare uno strumento idoneo a consentire l'allineamento degli interessi degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche con quelli degli azionisti. Il Codice raccomanda l'adozione di alcuni accorgimenti volti ad evitare che simili piani possano indurre i loro destinatari a comportamenti che privilegino l'incremento, nel breve termine, del valore di mercato delle azioni, a discapito della creazione di valore in un orizzonte di medio-lungo periodo.

In particolare, è previsto che una porzione predeterminata delle azioni assegnate ovvero acquistate restino vincolate sino al termine del mandato. Il vincolo, peraltro, non si estende alle azioni già detenute dai soggetti destinatari del piano. Per i dirigenti con responsabilità strategiche legati alla società da un contratto a tempo indeterminato, il piano dovrebbe individuare un congruo termine di scadenza del vincolo, ad esempio tre anni dalla data di acquisizione delle azioni.

Taluni piani di remunerazione basati su azioni (es. piani c.d. di *phantom stock* o di *phantom stock option*) non prevedono in realtà l'assegnazione o l'acquisto di azioni, ma solo l'erogazione di premi in denaro parametrati

all'andamento delle azioni stesse. In tali casi è opportuno predisporre adeguati meccanismi di *share retention*, ad esempio prevedendo che una quota dei premi assegnati sia reinvestita dal beneficiario in azioni della società che, coerentemente con il punto 7.C.26.C.2, lettera c), sono mantenute sino al termine dell'incarico.

La complessità e la delicatezza della materia delle remunerazioni richiede che le relative decisioni del consiglio siano supportate dall'attività istruttoria e dalle proposte di un comitato per la remunerazione.

Anche in base a quanto raccomandato in generale per tutti i comitati dal criterio applicativo 5.C.14.C.1, lettera e), il comitato per la remunerazione, nell'espletamento dei propri compiti, assicura idonei collegamenti funzionali ed operativi con le competenti strutture aziendali. È altresì opportuno che ai lavori del comitato per la remunerazione partecipi il presidente del collegio sindacale o altro sindaco da lui designato; possono comunque partecipare anche gli altri sindaci.

Il comitato per la remunerazione, nell'espletamento dei compiti ad esso affidati dal consiglio di amministrazione, può avvalersi dell'opera di consulenti esterni esperti in materia di politiche retributive, a condizione che questi non forniscano simultaneamente al dipartimento per le risorse umane, agli amministratori o ai dirigenti con responsabilità strategiche servizi di significatività tale da compromettere in concreto l'indipendenza di giudizio dei consulenti stessi.

Il comitato per la remunerazione riferisce agli azionisti sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni; a tal fine all'assemblea annuale dovrebbe essere presente il presidente o altro componente del comitato.

Art. 8-7 – Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Principi

8.P.1.7.P.1. ~~HOgni emittente si dota di un sistema di controllo interno è-e di gestione dei rischi costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione,~~ l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati. Tale sistema è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dall'emittente e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *best practices* esistenti in ambito nazionale e internazionale.

8.P.2.7.P.2. Un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi contribuisce a garantire una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal consiglio di amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli. Esso concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia ~~delle operazioni dei processi~~ aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

8.P.3.7.P.3. ~~Il consiglio di amministrazione valuta l'adeguatezza del sistema di controllo interno rispetto alle caratteristiche dell'impresa.~~ Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi coinvolge, ciascuno per le proprie competenze:

a) il consiglio di amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema e individua al suo interno:

(i) uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (nel seguito dell'articolo 7, l'"amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi"), nonché

(ii) un comitato controllo e rischi, avente le caratteristiche indicate nel principio 7.P.4, con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;

b) il responsabile della funzione di *internal audit*, incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato;

c) gli altri ruoli e funzioni aziendali con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi, articolati in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa;

d) il collegio sindacale, anche in quanto comitato per il controllo interno e la revisione contabile, che vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

L'emittente prevede modalità di coordinamento tra i soggetti sopra elencati al fine di massimizzare l'efficienza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e di ridurre le duplicazioni di attività.

~~8.P.4.7.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. Il comitato controllo e rischi è composto da amministratori indipendenti. In alternativa, il comitato può essere composto da amministratori non esecutivi, la in maggioranza dei quali indipendenti; in tal caso, il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti. Se l'emittente è controllato da altra società quotata, ~~il comitato per il controllo interno è o è soggetto all'attività di direzione e coordinamento di un'altra società, il comitato è comunque composto esclusivamente da amministratori indipendenti.~~ Almeno un componente del comitato possiede una un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi, da valutarsi dalla parte del consiglio di amministrazione al momento della nomina.

Criteria applicativi

~~8.C.1.7.C.1.~~ Il consiglio di amministrazione, ~~con l'assistenza~~ previo parere del comitato per il controllo interno e rischi:

- a) definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, 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 il grado di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
- b) ~~individua un amministratore esecutivo (di norma, uno degli amministratori delegati) incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno;~~
- e)b) valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza, l'efficacia e l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- c) approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di *internal audit*, sentiti il collegio sindacale e l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- d) descrive, nella relazione sul governo societario, gli elementi essenziali e le principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, esprimendo la propria valutazione sull'adeguatezza complessiva dello stesso;

- e) valuta, sentito il collegio sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale.

Il consiglio di amministrazione, ~~inoltre,~~ su proposta dell'amministratore esecutivo incaricato ~~di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e sentito il di gestione dei rischi e previo parere favorevole del comitato per il controllo e rischi interno,~~ nomina e revoca uno o più soggetti preposti al controllo interno e, nonché sentito il collegio sindacale:

- nomina e revoca il responsabile della funzione di *internal audit*;
- assicura che lo stesso sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità;
- 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.3-7.C.2.** Il comitato per il controllo e rischi interno, oltre ad nell'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 revisorie sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- 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;
- e) 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;
- c) esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione *internal audit*;
- d) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di *internal audit*;

- e) può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del collegio sindacale;
- ~~g)f)~~ riferisce al consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

8.C.4.7.C.3. Ai lavori del comitato per il controllo interno e rischi partecipa il presidente del collegio sindacale o altro sindaco da lui designato; possono comunque partecipare anche gli altri sindaci.

8.C.5.7.C.4. L'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi:

- 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~~ curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno, e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, e l'efficacia e l'efficienza;
- ~~b)c)~~ si occupa inoltre dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- ~~e)~~ propone al consiglio di amministrazione la nomina, la revoca e la remunerazione di uno o più preposti al controllo interno.
- d) può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al presidente del consiglio di amministrazione, al presidente del comitato controllo e rischi e al presidente del collegio sindacale;
- e) riferisce tempestivamente al comitato controllo e rischi (o al consiglio di amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il comitato (o il consiglio) possa prendere le opportune iniziative.

8.C.6.7.C.5. Il responsabile della funzione di *internal audit* preposti al controllo interno:

- a) verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di *audit*, approvato dal consiglio di amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi ~~sono incaricati di~~

- ~~verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante;~~
- b) ~~non sono responsabili~~ responsabile di alcuna area operativa e ~~non dipendono~~ dipende gerarchicamente da ~~alcun responsabile~~ dal consiglio di aree operative, ivi inclusa l'area amministrazione e finanza;
 - c) hanno accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del ~~proprio~~ dell'incarico;
 - e) ~~dispongono di mezzi adeguati allo svolgimento della funzione loro assegnata;~~
 - d) ~~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~~
 - e) predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi, nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento ed esprimono la loro. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull' idoneità del sistema di controllo interno a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo e di gestione dei rischi;
 - e) predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;
 - f) trasmette le relazioni di cui ai punti d) ed e) ai presidenti del collegio sindacale, del comitato controllo e rischi e del consiglio di amministrazione nonché all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
 - g) verifica, nell'ambito del piano di audit, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile.

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.8.7.C.6. La funzione di *internal audit*, nel suo complesso o per segmenti di operatività, può essere affidata a ~~soggetti esterni~~ un soggetto esterno all'emittente, purché ~~dotati~~ dotato di adeguati requisiti di professionalità e, indipendenza; a tali soggetti può anche essere attribuito il ruolo di preposto al ~~controllo interno~~ e organizzazione. L'adozione di tali scelte organizzative, adeguatamente motivata, è comunicata agli azionisti e al mercato nell'ambito della relazione sul governo societario.

Commento

Il sistema dei controlli rappresenta uno degli snodi cruciali della *governance* di una società quotata. Le sue componenti sono alquanto variegata e spaziano dai cosiddetti controlli "di linea" (o "di primo livello") effettuati dai responsabili di aree operative, al cosiddetto controllo di gestione, che attiene alla pianificazione e controllo del business aziendale, sino alla revisione interna

(internal audit), intesa come attività di verifica generale sulla struttura e sulla funzionalità dei controlli interni.

Non è compito di un codice di comportamento fornire indicazioni di natura organizzativa sull'architettura dei controlli, poiché questa dipende da una serie di variabili specifiche di ogni singolo emittente, quali il tipo di attività svolta, la dimensione, la struttura del gruppo e il contesto regolamentare, che potrebbe talvolta imporre ai soggetti vigilati scelte non allineate con quelle qui suggerite. Tuttavia il Comitato ritiene di dover enunciare una serie di raccomandazioni relative al governo del sistema dei controlli e così sul ruolo svolto dai diversi attori nella costruzione e nella "gestione", in senso lato, di tale sistema.

Due premesse di carattere generale appaiono opportune. La prima è che la moderna concezione dei controlli ruota attorno alla nozione di rischi aziendali, alla loro identificazione, valutazione e monitoraggio; è anche per questo motivo che la normativa e il Codice si riferiscono al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come a un sistema unitario di cui il rischio rappresenta il filo conduttore. La seconda premessa, collegata alla prima, è che un sistema dei controlli, per essere efficace, deve essere "integrato": ciò presuppone che le sue componenti siano tra loro coordinate e interdipendenti e che il sistema, nel suo complesso, sia a sua volta integrato nel generale assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società.

Nei principi dell'articolo 7 sono elencati i principali attori cui compete il governo del sistema dei controlli, con una sintetica descrizione del loro ruolo; nei criteri applicativi sono indicati i principali compiti spettanti a ciascuno di tali attori.

Al consiglio di amministrazione, in quanto organo di supervisione strategica, spetta innanzitutto il compito di definire le linee di indirizzo del sistema dei controlli, in coerenza con il profilo di rischio dell'emittente determinato dallo stesso consiglio di amministrazione.

Al consiglio compete inoltre, in coerenza con le previsioni di legge, la valutazione dell'adeguatezza del sistema dei controlli. Tale valutazione è fatta periodicamente, ma l'accadimento di eventi imprevisti nel corso della vita sociale può richiedere approfondimenti straordinari, volti a verificare l'efficacia dei controlli in relazione a situazioni particolari.

Nell'esercizio dei predetti compiti, come pure nell'esame delle relazioni finanziarie periodiche, il consiglio di amministrazione necessita di un'adeguata attività istruttoria. Quest'attività viene tipicamente svolta da un comitato di amministratori, indicato nel Codice come "comitato controllo e rischi". Tale denominazione intende sottolineare, di nuovo, la centralità dei rischi e differenziare quest'organismo dal "comitato per il controllo interno e la revisione contabile", imposto dalla recente normativa in tema di revisione contabile, le cui incombenze rimangono ben distinte rispetto alle esigenze istruttorie dell'organo amministrativo.

Peraltro, in un'ottica di snellimento delle strutture di governance, il consiglio di amministrazione può decidere di disimpegnare le indicate attività istruttorie direttamente, senza cioè la costituzione di un apposito comitato, laddove una simile scelta risulti coerente con le caratteristiche dell'emittente, come

ampiamente chiarito nel commento all'articolo 4. Le motivazioni di tale scelta saranno analiticamente illustrate nella relazione sul governo societario e saranno sottoposte a periodica revisione. Lo svolgimento delle funzioni in questione in forma collegiale da parte dell'intero consiglio di amministrazione richiede a ciascun amministratore un impegno speciale e al presidente – o altro amministratore a ciò designato – di informare in modo adeguato i colleghi in merito agli argomenti da discutere.

Al consiglio di amministrazione è altresì richiesto di individuare al proprio interno un amministratore incaricato dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. È anche prevista la possibilità che il consiglio designi più amministratori incaricati: ad esempio, a un amministratore con delega all'amministrazione, finanza e controllo potrebbero essere attribuiti compiti relativi a tali aree di rischio, mentre a un amministratore con delega alla gestione aziendale potrebbero essere attribuiti compiti relativi al controllo dei rischi operativi. L'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi può essere, alternativamente, un amministratore già investito di deleghe operative ovvero un amministratore non destinatario di altre deleghe, che sia ritenuto particolarmente adatto allo svolgimento della funzione sopra indicata, il quale per effetto dell'incarico ricevuto dovrebbe essere qualificato come esecutivo.

La scelta di affidare l'incarico in questione a un amministratore investito di deleghe operative può presentare vantaggi legati alle specifiche conoscenze possedute da tale soggetto. Peraltro può essere utile, in tal caso, che l'emittente individui adeguati presidi con riguardo alle proposte relative alla nomina, alla revoca o alla remunerazione del responsabile della funzione di *internal audit*, ad esempio prevedendo che esse siano condivise con il presidente del consiglio di amministrazione, in quanto non sia a sua volta investito di deleghe operative.

Venendo alle principali funzioni aziendali coinvolte nel governo del sistema dei controlli, una posizione centrale viene riconosciuta alla funzione di *internal audit* (o revisione interna), investita dell'attività di controllo "di terzo livello". Alla funzione di *internal audit* viene riconosciuta una spiccata indipendenza, che si esplica sia attraverso l'attribuzione di autonomi poteri di iniziativa nella predisposizione del piano di *audit* e nell'attivazione dei singoli interventi, sia attraverso le modalità stabilite per la nomina, revoca e remunerazione del suo responsabile. I poteri riservati al consiglio di amministrazione in questa materia denotano l'esistenza di un vero e proprio rapporto gerarchico nei confronti del responsabile della funzione di *internal audit*. In ogni caso, è necessario che le decisioni sulle materie di cui sopra siano assunte con il parere favorevole del comitato controllo e rischi (o, in alternativa, limitatamente alle proposte relative al trattamento economico, del comitato per la remunerazione) e sentito il collegio sindacale.

Occorre porre particolare attenzione sui flussi informativi generati dalla funzione di *internal audit*: gli esiti delle verifiche effettuate dovrebbero essere resi noti, di norma in modo contestuale, ai presidenti del consiglio di amministrazione, del collegio sindacale, del comitato controllo e rischi e all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei

rischi, restando escluso che quest'ultimo possa ricevere anticipazioni in merito al lavoro svolto.

A un diverso livello si pongono le funzioni aziendali alle quali sono affidati i cosiddetti controlli "di secondo livello", volti a monitorare e gestire i rischi tipici aziendali, quali il rischio operativo, il rischio finanziario, il rischio di mercato, il rischio di (non) conformità, etc.

A parte la figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili, al quale spetta per legge la responsabilità di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione dei documenti di informativa finanziaria, non esistono prescrizioni di carattere generale, applicabili a tutti gli emittenti indipendentemente dal settore di appartenenza, in tema di gestione del rischio.

Al contrario, talune normative settoriali prevedono l'istituzione di apposite strutture o ruoli aziendali deputati alla gestione dei rischi, quali il *chief risk officer*, la funzione di *compliance*, un *risk committee*, formato da *manager* e incaricato di coadiuvare gli organi sociali nel processo di *risk assessment*.

Il Comitato ritiene che spetti a ciascun emittente stabilire quale sia l'assetto organizzativo più idoneo, in relazione alle caratteristiche dell'impresa, a consentire un efficace presidio sui rischi: in tal modo, è possibile che il monitoraggio e la gestione dei rischi vengano affidati alla responsabilità di *manager* (e strutture aziendali) non dedicati a ciò in via esclusiva. In quanto tali, le funzioni cui è attribuito un controllo di secondo livello sono chiamate a mettere in atto un processo strutturato di analisi dei rischi e sono soggette alla revisione generale da parte dell'*internal audit*.

Il quadro degli attori del sistema dei controlli è completato dal collegio sindacale, che rappresenta il vertice del sistema di vigilanza di un emittente.

Nell'ambito di una razionalizzazione del sistema dei controlli, gli emittenti valutano l'opportunità di attribuire al collegio sindacale le funzioni di organismo di vigilanza ex d.lgs. 231/2001.

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.~~

Art. 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 assicurare 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.~~

Art. 10-8 – Sindaci

Principi

~~10.P.18.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.38.P.2.~~ 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.~~ ~~8.C.1.~~ 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 con modalità conformi a quelle previste per gli amministratori.

~~10.C.38.C.2.~~ I sindaci accettano la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario.

~~10.C.48.C.3.~~ 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 controllate da parte della stessa società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

~~10.C.68.C.4.~~ 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.78.C.5.~~ Il collegio sindacale e il comitato ~~per il controllo interne~~ e rischi 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.~~

~~E' 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 collegio sindacale ricopre un ruolo centrale nel sistema di vigilanza di un emittente.

Il Comitato condivide l'opinione che al collegio sindacale spetti un compito di vigilanza anche preventiva e non meramente *ex post*, che si traduce in una verifica sui processi il cui esito va portato all'attenzione degli amministratori, affinché essi adottino le misure correttive eventualmente necessarie.

Il conseguente coordinamento con gli organi di gestione, anche delegati, è da ritenere compatibile con il ruolo di vigilanza sulla conformità (alle norme, allo statuto, alle procedure interne), tipicamente affidato al collegio sindacale, che lo differenzia in modo netto rispetto al consiglio di amministrazione e al comitato e controllo e rischi, i quali svolgono essenzialmente un ruolo di valutazione anche di merito sull'adeguatezza degli assetti e sull'andamento della gestione.

All'interno del collegio sindacale spicca la figura del presidente, al quale spettano funzioni di coordinamento dei lavori di tale organo e di raccordo con altri organismi aziendali coinvolti nel governo del sistema dei controlli. Il fatto che la carica di presidente del collegio sindacale sia riservata a un componente espresso dalle minoranze azionarie introduce un ulteriore elemento di terzietà

che può accrescere le garanzie di indipendenza, ma non dovrebbe essere inteso come elemento di *estraneità* rispetto all'organizzazione societaria: il collegio sindacale rimane un organo che opera dall'interno dell'azienda e in modo coordinato con gli organi di gestione, al fine di perseguire l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

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.

Art. 11-9- Rapporti con gli azionisti

Principi

11.P.1.9.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.2.9.P.2. Il consiglio di amministrazione si adopera per instaurare un dialogo continuativo con gli azionisti fondato sulla comprensione dei reciproci ruoli.

Criteria 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.~~

9.C.1. 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.4.9.C.2. 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.5.9.C.3. Il consiglio di amministrazione propone ~~alla~~ all'approvazione dell'assemblea un regolamento che disciplina indichi le procedure da seguire al fine di consentire l'ordinato e funzionale svolgimento delle riunioni assembleari, garantendo, al contempo, il diritto di ciascun socio di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione.

11.C.6.9.C.4. 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~~auspica che ~~nella~~il consiglio di amministrazione si adoperi 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.~~ Nella scelta del luogo, della data e dell'ora di convocazione delle assemblee, nonché nella redazione dell'ordine del giorno, gli amministratori ~~tengano~~tengono presente l'obiettivo di rendere, per quanto possibile, agevole la partecipazione e il voto 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.~~stesse.

~~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~~Il Comitato è consapevole che il buon funzionamento delle riunioni assembleari può essere talvolta minacciato dal comportamento di alcuni azionisti "disturbatori", i quali limitano, di fatto, la libera partecipazione degli altri azionisti. Il Comitato auspica che gli emittenti pongano in essere misure volte a tutelare la libera partecipazione degli azionisti, nel rispetto delle esigenze di ognuno.

~~Il 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~~può precisare, tra l'altro, la durata massima dei singoli interventi, il loro ordine, le modalità di risposta alle domande pervenute prima dell'assemblea, nonché i termini entro i quali devono pervenire tali domande, 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.

Essendo l'assemblea momento di dialogo tra soci ed amministratori, questi ultimi sono presenti alle assemblee. In particolare è opportuna la presenza di quelli che, per gli incarichi ricoperti nel consiglio o nei comitati, possano apportare un utile contributo alla discussione assembleare.

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.

È buona prassi che gli azionisti che controllano l'emittente o, in mancanza, quelli che sono in grado di esercitare su di esso un'influenza notevole comunichino al pubblico, con congruo anticipo, le eventuali proposte che intendono sottoporre all'assemblea in merito ad argomenti sui quali non è stata formulata dagli amministratori una specifica proposta. Ad esempio, gli orientamenti di tali azionisti su argomenti quali il numero dei componenti il consiglio di amministrazione, la durata e la remunerazione di tale organo potrebbero essere comunicati al mercato in occasione della presentazione della lista di candidati.

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~~ dell'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.

Art. ~~12-10~~ – Sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico

Principi

12.P.1.10.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.2.10.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.3.10.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.1.10.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 e delle 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. ~~6-5~~ 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.2.10.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 e rischi~~ dall'art. ~~8-7~~ 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., ove rispettati i criteri di composizione indicati nello stesso art. 7.

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~~10.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 interne~~ e rischi 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.