LINEE GUIDA E PRINCIPI
DI CORPORATE GOVERNANCE
APPLICABILI ALLE SOCIETÀ
NON QUOTATE

Photo by Freepik

ned community
amministratori non esecutivi e indipendenti

ecoDa
The European Voice of Directors

LINEE GUIDA E PRINCIPI
DI CORPORATE GOVERNANCE APPLICABILI ALLE SOCIETÀ NON QUOTATE

Il presente documento è stato realizzato da Nedcommunity
nell'ambito del "REFLECTION GROUP -
LA CORPORATE GOVERNANCE DELLE AZIENDE NON QUOTATE"

Si ringrazia il Gruppo di Lavoro
coordinato da Roberto Cravero
e composto da Enrico Maria Bignami,
Alessandro Minichilli,
Daniela Montemerlo
e Roberta Pierantoni
per il contributo alla stesura
del presente documento,
i membri Roger Olivieri,
Raffella Pagani,
Paolo Prandi,
Davide Rossetti
per le osservazioni e i suggerimenti
e Angelica Potieri per il prezioso supporto.

Photo by Freepik

ned community
amministratori non esecutivi e indipendenti

ecoDa
The European Voice of Directors

INDICE

Cosa è la Corporate Governance 7

Alcune informazioni su ecoDa e su Nedcommunity 7

Prefazione 9

I membri ecoDa 11

Introduzione 12

Perché concentrarsi sulle società non quotate 12

I benefici di una buona governance per le società non quotate 13

Gli attori chiave 15

I principi alle fondamenta di una buona governance 16

I principi di Corporate Governance in un quadro d'insieme 20

I principi di Corporate Governance applicabili a tutte le società non quotate (Principi della Fase 1) 24

I principi di Corporate Governance applicabili alle società non quotate di maggiori dimensioni, con significative posizioni debitorie o che aspirano a una crescita significativa e/o alla quotazione (Principi della Fase 2) 46

Photo Headway by Unsplash

Cosa è la "Corporate Governance"

Il **G20/OCSE** definisce la **Corporate Governance** come segue:

"La Corporate Governance coinvolge l'insieme delle relazioni tra il management di una società, il suo Consiglio, i suoi soci e gli altri stakeholder. La Corporate Governance è "il sistema attraverso cui le imprese sono dirette e controllate" (Cadbury, 1992), ossia attraverso cui vengono fissati gli obiettivi e le strategie della società e vengono determinati i mezzi per raggiungerli e monitorare le performance".

Il G20/OCSE fornisce anche una chiara definizione di ciò che un efficace quadro di governance aziendale è destinato a raggiungere:

"Lo scopo della governance aziendale è quello di aiutare a costruire un ambiente di fiducia, trasparenza e responsabilità indispensabile per promuovere gli investimenti di lungo termine, la stabilità finanziaria e l'integrità aziendale, sostenendo così la crescita della società[1]".

Alcune informazioni su ecoDa e su Nedcommunity

ecoDa è la Confederazione europea delle associazioni di amministratori indipendenti.

È un'associazione senza scopo di lucro, di diritto belga, fondata nel dicembre 2004.
Grazie alla partecipazione di ben 21 associazioni nazionali di amministratori indipendenti (tutte le principali esistenti in Europa), ecoDa rappresenta circa 55.000 amministratori in ambito europeo, con incarichi che vanno dalle più grandi aziende pubbliche, alle più piccole aziende private, sia quotate, sia non quotate.

ecoDa aspira ad essere il partner di riferimento dell'Unione europea e delle sue istituzioni – specialmente il Parlamento europeo e la Commissione europea.

ecoDa propone soluzioni ai temi più rilevanti della Corporate Governance che l'Europa deve affrontare, compresa la sfida di aiutare i membri dei consigli di amministrazione a operare efficacemente in tutti gli Stati membri dell'Unione europea.

Nedcommunity è l'associazione italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti, componenti degli organi di governo e controllo delle imprese fondata nel marzo 2004. Conta oggi circa 600 associati, dei quali almeno due terzi amministratori o sindaci di società quotate o di grandi dimensioni e un terzo esperti di corporate governance. È l'unica associazione italiana che partecipa ad EcoDa.

Fra gli obiettivi di ecoDa a livello europeo - e di Nedcommunity a livello italiano - vi è quello di rafforzare le competenze, la professionalità e l'impatto dei consigli di amministrazione, aiutando gli amministratori a sviluppare e ad aggiungere valore alle diverse società e organizzazioni nelle quali essi sono nominati. L'ipotesi di fondo è che tale rafforzamento sia funzionale alla crescita sostenibile e al successo di lungo periodo.

[1] G20/OECD Principles of Corporate Governance, 3rd Edition, 2015, p.7 & 9.

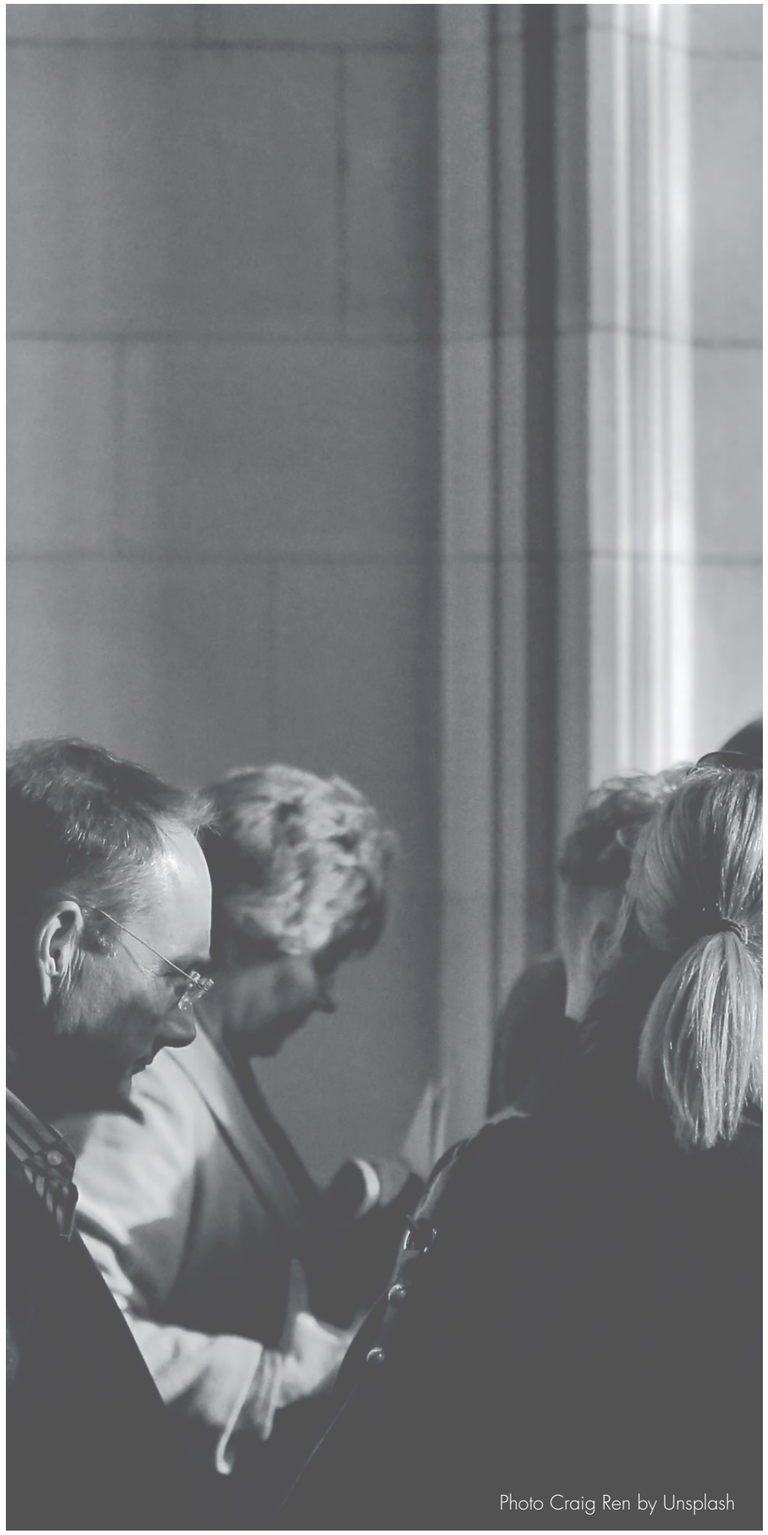

Photo Craig Ren by Unsplash

Prefazione

I nuovi principi ecoDa intitolati *"Principi di Corporate Governance per le Società non Quotate"* (**ecoDa Guidance and Principles for Unlisted Companies**) seguono la prima edizione del 2010, e rispondono alle nuove e molteplici sfide che le aziende stanno affrontando. A tal proposito, il gruppo di lavoro europeo appositamente creato dal Consiglio direttivo di ecoDa e composto da rappresentanti delle associazioni e istituti nazionali che la compongono, ha ritenuto necessario basarsi molto di più su *value-driver* della *governance* quali: 1) **la continuità** (lungo le generazioni); 2) **la crescita** (con l'apertura verso finanziamenti esterni e nuovi soci); e 3) **la professionalizzazione** (*checks & balances*, focus sull'interesse dell'azienda, etc).

Nello spirito di delineare linee guida che avessero un focus particolare sulle necessità pratiche di imprenditori e imprenditrici di costruire un sistema di *governance* utile all'impresa, è stata fatta la scelta di fondo di distinguere fra 1) **Principi rilevanti per tutte le aziende** e 2) **Principi rilevanti solo per le aziende più grandi e complesse, o che utilizzino finanziamenti di terzi in misura rilevante, o che abbiano obiettivi di crescita importante e/o, eventualmente, di quotazione.**

L'adozione di un approccio graduale nello sviluppo della *Corporate Governance*, da adattarsi alle diverse fasi di sviluppo e di crescita dell'azienda, è volto a far sì che tali principi possano rendersi applicabili nel concreto a tutte le aziende non quotate, seppur con modalità e tempi flessibili in relazione alle loro specifiche esigenze.

Un punto focale della nuova edizione è poi **l'enfasi posta sulle tematiche ESG** – con particolare attenzione alle ricadute concrete della progressiva e crescente integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale – e sul ruolo fondamentale che dovrebbe assumere questo tema nella *governance* di tutti i tipi di impresa, incluse le aziende non quotate ed anche di dimensioni minori, ma coinvolte in catene di fornitura globali in cui gli standard ESG sono già pienamente affermati.

Trattandosi di principi volontari con **natura non vincolante**, predisposti a livello europeo, ecoDa ha affidato alle diverse associazioni nazionali aderenti il compito di curare il *deployment* dei principi nella nazione di appartenenza, e quindi a Nedcommunity di farlo in Italia, per rendere gli stessi compatibili con le peculiarità delle norme interne e con le migliori *practice* già in uso, in un'ottica di sintesi ed efficacia.

Di seguito, quindi, dopo il lavoro già svolto nel 2014 da NED Community e le altre esperienze maturate, il REFLECTION GROUP sulla CORPORATE GOVERNANCE DELLE AZIENDE NON QUOTATE ha recepito i 14 principi EcoDa con gli adattamenti ritenuti necessari al contesto delle imprese italiane non quotate.

L'auspicio è di offrire ad ogni imprenditrice e imprenditore degli spunti utili per progettare il sistema di *governance* della propria azienda, aggiungendo in tal modo valore alla stessa e facendo crescere il proprio business, anche grazie alla qualità e competenza del Consiglio di amministrazione e degli altri organi e meccanismi rilevanti.

ifa
GUBERNA
INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS
IOD
ICA
Instituto de
Consejeros-Administradores
Asociación Española de Consejeros
ILA
Institut Luxembourgeois
des Administrateurs
styreinstitutt
SLOVENIAN
DIRECTORS' ASSOCIATION
for effective Corporate
Governance
STYRELSEAKADEMIEN
NCD
VRD
VEREINIGUNG DER
AUFSICHTSRÄTE IN DEUTSCHLAND e.V.
BICG
BALTIC INSTITUTE OF
CORPORATE GOVERNANCE
nedcommunity
amministratori non esecutivi e indipendenti
ASOCIATIA
ADMINISTRATORILOR
INDEPENDENTI
BOARD LEADERSHIP SOCIETY
Boardwork for Value Creation and Good Governance
NED
Directors'
Institute
Finland
SWISS
INSTITUTE OF
DIRECTORS
INSTITUTE OF
DIRECTORS - MALTA
IOD
CYPRUS

1. Perché concentrarsi sulle società non quotate

A) **Le società non quotate** (in particolare quelle controllate da un unico proprietario-imprenditore o da più imprenditori-imprenditrici, le imprese a controllo familiare, le imprese controllate da *private equity*, le joint venture e le società controllate da altre imprese) sono di **particolare importanza** in Italia e all'estero, sia nei Paesi con mercati finanziari meno sviluppati, sia nelle economie più avanzate, e rappresentano una parte rilevante dell'occupazione e del contributo al PIL. Il Presidente Draghi, nel discorso introduttivo al G20 del 30 ottobre 2021, ha affermato che *"le piccole e le medie imprese sono il fondamento di molti Paesi, compreso il mio, le nostre economie prosperano grazie all'ingegno e al duro lavoro dei loro dipendenti e imprenditori. I Governi devono impegnarsi per aiutarli"*. Secondo l'OCSE, il rafforzamento della *corporate governance* delle società non quotate può dare un impulso significativo alla crescita della produttività e, al tempo stesso, dei posti di lavoro. Perché, a differenza delle grandi società quotate, quelle non quotate di minor dimensione **spesso non dispongono di adeguati supporti**, interni ed esterni, **nel prendere le decisioni più importanti**.

B) La maggior parte delle società non quotate sono controllate da singoli individui, o da gruppi di individui spesso con legami di parentela tra loro (per esempio, una o più famiglie) che, in molti casi, continuano a giocare un ruolo diretto significativo nella gestione. In tali realtà, l'adozione di una buona *governance* non è volta solo a proteggere gli interessi dei soci di minoranza, ma **aiuta a costruire fiducia nell'impresa e in coloro che la guidano e ne migliora la credibilità** verso gli *stakeholder* e il sistema economico in generale.

C) **Le società non quotate debbono affrontare una sfida maggiore delle società quotate**, non essendo soggette ai vari tipi di regolamenti che invece indirizzano i comportamenti delle società quotate. Allo stesso tempo, però, sono le realtà che più possono beneficiare di competenze e meccanismi decisionali più robusti a supporto di imprenditori e imprenditrici. Ciò implica la necessità di riflettere con maggiore profondità sui potenziali costi e benefici legati all'adozione di sistemi di *governance* equilibrati e chiari.

2. I benefici di una buona *governance* per le società non quotate

Per quanto le società non quotate rappresentino un insieme particolarmente eterogeneo di realtà operanti in settori e con dimensioni molto differenti, e con forme proprietarie e societarie anch'esse dipendenti dal contesto e dalla storia aziendale, una buona governance può portare benefici concreti, aiutando al contempo a riflettere sulla coerenza fondamentale tra modello proprietario e modello di business. Si riportano di seguito alcuni tra i benefici più rilevanti:

- **riduzione dall'eccessiva dipendenza da poche "persone chiave"** e contestuale professionalizzazione del management: il rafforzamento della *governance* è essenziale affinché l'impresa possa durare nel tempo, indipendentemente dai singoli attori chiave. Inoltre, una *governance* ben strutturata rappresenta un elemento di più forte attrazione e ritenzione di management, e in generale di collaboratori qualificati;

- **migliori *chance*** di continuità **per le imprese familiari** grazie ad un miglior governo dei rapporti famiglia-impresa e ad una più efficace pianificazione della successione: lo sviluppo di adeguati modelli di *governance* può agevolare il ricambio generazionale e consentire all'impresa l'accesso a maggiori competenze ed esperienze e, quindi, il miglioramento della *leadership*, dei processi decisionali e della visione strategica;

- controlli interni funzionali a una **miglior gestione dei rischi**: una migliore *governance* agevola il monitoraggio e la gestione dei vari rischi cui la società è esposta, in particolare quando essa cresce per dimensioni e complessità;

- **migliore prevenzione e gestione dei conflitti** tra i vari soci e *stakeholder*: una buona *governance* è necessaria per risolvere possibili dispute tra i soci e per coinvolgerne di nuovi– quand'anche i soci fondatori o le loro famiglie mantengano una quota di controllo – creando nuovi equilibri. Inoltre, la *governance* può essere molto efficace per gestire il rischio di illiquidità dovuto alle limitazioni alla possibilità di cessione delle quote da parte dei soci di minoranza - anch'essa possibile fonte di dissidi - sia per l'assenza di un mercato, sia per le frequenti restrizioni alla circolazione delle quote o azioni imposte da molti statuti societari o da accordi parasociali;

- valido **supporto alla crescita sostenibile dell'impresa**, grazie al contributo che un assetto di *governance* ben strutturato può portare al processo strategico: per esempio, sia gli investitori, sia l'opinione pubblica effettuano sempre più spesso un diretto collegamento tra la *governance* di una società e l'adozione efficace di una strategia ESG (*Environmental, Social, Governance*), anche in relazione a obiettivi sociali più ampi - come l'obiettivo "*net-zero*" del *Green Deal* dell'UE o gli obiettivi di riduzione delle emissioni fissati dalla Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici con l'Accordo di Parigi del 2015 (conosciuta come COP21) e rivisti da ultimo nella Conferenza del 2021 (conosciuta come COP26) con il Patto di Glasgow sul clima;

più agevole **accesso al mercato dei capitali di rischio e del credito** e minor rischiosità per investitori, soci e banche: la buona *governance* è essenziale in particolare laddove imprenditori e imprenditrici ricerchino capitale di rischio da soggetti professionali (*venture capitalist, private equity*), o in generale nuove fonti di finanziamento. Le Autorità di vigilanza, infatti, richiedono oggi al sistema bancario di inserire nella valutazione dei rischi gli impatti che i fattori ESG, e in particolare il cambiamento climatico, possono produrre sulla stabilità finanziaria delle istituzioni medesime. Ne deriva che tali fattori non incideranno più solo non più solo nella valutazione del merito creditizio, ma anche in ogni decisione del ciclo di credito, dalla pianificazione alla politica creditizia, dai processi di erogazione e sistemi di *risk management* alle strategie di recupero. L'importanza della *governance* a tali fini è dunque concreta;

migliore relazione con gli *stakeholder***, interni ed esterni, nonché migliore reputazione**: la buona *governance* gioca ormai un ruolo cruciale nell'ottenere il rispetto dei principali *stakeholder*, sia interni – primi tra tutti i dipendenti – sia esterni, quali i finanziatori attuali e potenziali, i clienti, le comunità locali, le autorità di regolamentazione e la società nel suo complesso.

Photo Ian Schneider by Unsplash

3. Gli attori chiave

a. I soci

Nelle imprese non quotate, una attenzione particolare deve essere prestata al fatto che, spesso, alcuni soci sono impegnati, a vario titolo e con diversi ruoli, in attività esecutive, mentre altri non lo sono. È opportuno quindi individuare regole che consentano a entrambe le categorie di soci un'adeguata partecipazione al governo dell'impresa in modo da garantire: *(i)* il mantenimento della fiducia tra i soci; *(ii)* una adeguata informativa sui principali accadimenti societari; *(iii)* la predisposizione di procedure atte ad anticipare e, nel caso, a gestire i conflitti.

b. Il Consiglio di amministrazione (anche "Consiglio" o "CdA")

Uno dei principali diritti/doveri dei soci è quello di nominare i membri del Consiglio di amministrazione e definirne poteri e funzioni, tra cui:

- definire e perseguire lo scopo (il *"purpose"*) ed i valori della società;
- definire la strategia, il profilo di rischio e la struttura organizzativa nel modo più opportuno;
- assegnare le deleghe agli amministratori esecutivi, monitorandone i risultati e l'operato, con riguardo in particolare all'attuazione delle strategie deliberate collegialmente;
- rendere conto a propria volta ai soci e agli altri *stakeholder*;
- definire le regole di funzionamento del CdA stesso in termini di: funzioni chiave da svolgere, composizione, organizzazione, temi da trattare, modalità di autovalutazione;
- provvedere – se non lo ha fatto l'Assemblea – alla ripartizione dei compensi tra gli amministratori, e alla determinazione di quelli spettanti all'Amministratore Delegato e agli eventuali altri amministratori destinatari di particolari deleghe.

Due avvertenze:

a) qui, e nel resto del documento, parliamo di Consiglio di amministrazione, ossia dell'organo amministrativo collegiale caratteristico del sistema di *governance* tradizionale, che costituisce il modello in assoluto prevalente fra le società non quotate, oltre che del sistema monistico. Per la natura del documento, le riflessioni riguardanti il CdA sono estendibili al Consiglio di gestione, ossia all'organo amministrativo collegiale caratteristico del sistema di *governance* dualistico (v. anche *infra*, principio 3, nota 3);

b) i soci possono nominare un Amministratore unico, e ciò è diffuso soprattutto nelle società più piccole o più "giovani" o nelle società controllate a bassa autonomia; la nostra ipotesi di fondo è che, prima o poi, nelle imprese ad elevata autonomia strategica e con proprietà che vanno articolandosi, occorra affrontare la complessità interna ed esterna, oltre alle pressioni del contesto generale, nominando un organo amministrativo collegiale, cioè un CdA. Per questo motivo, nel prosieguo del documento la fattispecie dell'amministratore unico non è trattata.

c. L'Organo di Controllo

Nel sistema di *governance* tradizionale il Collegio sindacale rappresenta l'organo societario di controllo che assume la responsabilità di vigilare sull'osservanza delle norme di legge e di statuto, monitorando l'attività degli amministratori, il sistema di controllo interno e il corretto funzionamento della società e garantendo un'adeguata trasparenza informativa e il rispetto dei principi di buona gestione. Nelle società non quotate, in alcuni casi, il Collegio sindacale è incaricato anche della revisione legale.

d. Gli altri stakeholder

Un aspetto essenziale dei modelli di governance è costituito dal ruolo degli altri *stakeholder* che, per il tramite dei rapporti che intrattengono con l'azienda, contribuiscono alla sua continuità e al suo successo. Tra i principali *stakeholder* vanno annoverati i dipendenti, i clienti, i fornitori, le banche ed in generale tutti i portatori di interessi e di risorse che, anche grazie a un modello di *governance* solido e trasparente, possono contribuire alla continuità dell'impresa quale soggetto a rilevanza sociale. È quindi molto importante per il Consiglio di amministrazione prevedere le modalità con cui stabilire e mantenere un dialogo costruttivo con i vari portatori di interessi, siano essi interni o esterni all'impresa. Questo obiettivo costante rappresenta un punto essenziale di una strategia che, creando cultura e consapevolezza sui temi di sostenibilità, possa puntare al vero "successo sostenibile" dell'impresa.

4. I principi alle fondamenta di una buona *governance*

La progettazione di un modello efficace di *governance* prevede il collegamento fra i ruoli chiave e il rispetto di una serie di principi di fondo, ampiamente riconosciuti.

a. Scopo della società (*purpose*)

Definire chiaramente e in modo ampio il proprio scopo – oltre la semplice generazione di profitti – consente alle aziende di tutte le dimensioni di sviluppare in modo coerente la strategia, individuando i rischi connessi, e di motivare i collaboratori e i partner commerciali, condividendo con loro e con tutti gli altri *stakeholder* il concetto di *"successo sostenibile nel lungo termine"*.

b. Cultura sana e condivisa

La cultura aziendale è definita come la combinazione dei valori, atteggiamenti e comportamenti di un'impresa, nella sua operatività e nella gestione dei rapporti con i suoi *stakeholder*. Una cultura sana è fondamentale per l'acquisizione e la conservazione di un vantaggio competitivo, e quindi per la creazione e la protezione del valore nel lungo termine. Il Consiglio di amministrazione, i soci e il management dovrebbero tutti impegnarsi a radicare la cultura desiderata nell'organizzazione – dandone l'esempio in prima persona – e così trasmettendo il c.d. *"Tone from the Top"*.

c. Sostenibilità

La sostenibilità è un approccio al processo decisionale e al comportamento aziendale che mira a generare valore nel lungo termine per tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, attraverso una piena integrazione degli aspetti ambientali e sociali nella strategia e negli obiettivi e *policy* aziendali (e, nel caso delle società Benefit, persino negli statuti), e nel processo di *governance*. Gli standard di *governance* sono pertanto fondamentali non solo in quanto uno dei tre pilatri dell'approccio ESG (Environment, Social, *Governance*), ma in quanto "motore" del processo di integrazione della sostenibilità nelle strategie della società, da considerare anche nella definizione del sistema di controllo interno e delle remunerazioni. Tale integrazione è fondamentale anche per le aziende più piccole, pur nel rispetto del principio della proporzionalità.

d. Diversity

La *diversity* è un principio di *governance* volto a migliorare il processo decisionale arricchendo le decisioni prese dagli organi competenti grazie alla diversità dei loro membri per ambiti di competenza ed esperienza professionale, genere, nazionalità, età e background.

e. Delega di poteri e funzioni

In ogni azienda in cui la crescita determini una separazione tra i ruoli di socio, di capo azienda e di top manager è necessario adottare adeguati meccanismi di delega. I soci e il Consiglio di amministrazione devono stabilire poteri e funzioni riservati al Consiglio e quelli delegati al management esecutivo, definendo gli opportuni limiti e verificandoli periodicamente.

f. Check and balance

Un principio fondamentale di buona *governance* è che nessuno dovrebbe avere poteri decisionali illimitati. Dovrebbero quindi esistere dei meccanismi di *"check and balance"* (letteralmente *"controlli e contrappesi"*) che sottopongano i comportamenti degli individui ad un giudizio di merito, riservando in ogni caso le decisioni più importanti a giudizi collettivi, in forma più semplificata nelle fasi iniziali di sviluppo di un'azienda e via via più strutturata all'aumentare della complessità.

g. Processo decisionale professionale

Ciascuna impresa dovrebbe beneficiare di un sistema di *governance* che garantisca un processo decisionale professionale grazie alle regole adottate e all'operato di tutti i membri del Consiglio di amministrazione. I soci hanno la grande responsabilità di creare un CdA competente. Il Presidente ha l'importantissimo compito di facilitare il

raggiungimento di decisioni condivise partendo da punti di vista sulla società e sul suo futuro che possono essere diversi e, talvolta, divergenti. Da parte loro, gli altri membri del Consiglio di amministrazione devono conoscere a fondo le loro prerogative, eventualmente intraprendendo un percorso di formazione (*induction*) che li aiuti a comprendere appieno le caratteristiche di un buon Consiglio e le condizioni per contribuirvi costruttivamente.

h. Accountability

Uno dei principi base per garantire una piena *accountability* a ciascun livello organizzativo consiste nell'assicurare che ogni livello superiore controlli e supervisioni il livello sottostante, e vice versa che ogni livello inferiore sia consapevole della sua responsabilità di rendere conto del proprio operato al livello superiore. Qualora l'azienda cresca in dimensioni e complessità, è necessario formalizzare quanto sopra definendo regole esplicite (principi e comportamenti etici inclusi) a livello di Consiglio di amministrazione, di organi delegati e di management e aggiornandole regolarmente.

i. Adeguatezza informativa

Affinché gli amministratori possano assolvere ai propri doveri e responsabilità è fondamentale disporre di un appropriato sistema di *reporting*. I manager, i membri del Consiglio di amministrazione, i soci e gli altri *stakeholder* hanno bisogno di disporre di informazioni affidabili e comprensibili, con le quali poter valutare le *performance* aziendali e assumere le decisioni conseguenti, nell'ambito della competenza di ciascuno.

l. Trasparenza

Al di là di quanto già imposto da leggi e/o regolamenti (ad es. in materia di pubblicazione dei bilanci), una modalità trasparente di gestione delle attività aziendali favorisce la diffusione di una sana cultura aziendale (per valori e comportamenti), e una comunicazione pure trasparente è cruciale ai fini della legittimazione dell'azienda nel suo contesto sociale, anche in assenza di obblighi normativi specifici come quelli tipici delle aziende quotate.

m. Assenza di conflitti di interesse

Un principio cardine del diritto societario nella maggior parte delle giurisdizioni è rappresentato dal fatto che i membri del Consiglio hanno il dovere di promuovere il successo della società evitando di indirizzarne l'attività a beneficio loro, o di particolari soci e/o *stakeholder*. Il suo mancato rispetto è stato alla base di casi di espropriazione dei beni della società a spese dei soci di minoranza o degli *stakeholder*, creando danni spesso irreparabili alla società stessa.

n. Allineamento degli obiettivi

Allineare gli obiettivi tra soci, membri del Consiglio e top management è un processo critico, spesso perseguito attraverso una politica retributiva *ad hoc*. Le società non quotate non sono soggette come le quotate a obblighi di trasparenza sui modelli retributivi. Ciononostante, è importante anche per loro porre in essere politiche retributive che siano incentivanti per le persone coinvolte e, nel contempo, coerenti con gli interessi di lungo termine dell'impresa, e darne opportuna comunicazione.

o. Il sistema di controllo interno

Gli organi sociali e il capo azienda devono dotare l'impresa di un sistema di controllo interno adeguato rispetto a obiettivi e rischi. I controlli sono un tema critico dell'impresa, *in primis* in ottica strategica; il sistema di controllo interno va strutturato sulla base di alcuni principi chiave, fra i quali l'esistenza di controlli di diverso livello (di linea, trasversali e di *internal audit*) e la sintetica formalizzazione della loro struttura, l'esistenza di una chiara divisione fra diversi ruoli e responsabilità (*segregation of duties*), una identificazione e attribuzione precisa di funzioni, riporti e doveri di feedback (*accountability*) e, infine, un monitoraggio attento e periodico dei dati aziendali più rilevanti (*key performance indicator*).

Photo Razvan Chisu by Unsplash

I principi di Corporate Governance in un quadro d'insieme

I. I principi di Corporate Governance applicabili a tutte le società non quotate (Principi della Fase 1)

Principio 1. I soci sono tenuti a stabilire un modello di governance appropriato per la società.

Principio 2. Il Consiglio di amministrazione deve definire in modo chiaro la strategia e gli obiettivi aziendali, deve essere gestito in modo efficace ed è responsabile del successo sostenibile della società. Uno step intermedio verso un Consiglio indipendente e ben funzionante può essere la nomina di un *Advisory Board*.

Principio 3. La composizione del Consiglio di amministrazione dovrebbe presentare una numerosità e una *diversity* coerenti con la dimensione e la complessità della società.

Principio 4. Il Consiglio di amministrazione dovrebbe riunirsi con una frequenza e regolarità che sia idonea a consentire lo svolgimento efficace ed efficiente dei compiti allo stesso affidati, con il supporto di adeguate informazioni e strumenti tecnologici.

Principio 5. I compensi agli amministratori devono essere sufficienti ad attrarre, trattenere e motivare i membri del Consiglio, esecutivi e non esecutivi, facendo sì che la qualità del loro apporto possa contribuire al successo sostenibile della società.

Principio 6. Il Consiglio di amministrazione è responsabile dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa e della gestione dei rischi e dovrebbe mantenere un solido sistema di controllo interno, al fine di contribuire alla creazione di valore nel lungo termine a beneficio dei soci e di tutti gli altri stakeholder della società.

Principio 7. Il dialogo tra il Consiglio di amministrazione, i soci e gli altri principali *stakeholder* deve essere continuo e basato sulla reciproca comprensione degli obiettivi. È importante che il Consiglio riservi adeguata attenzione a ogni rilevante categoria di *stakeholder*.

Principio 8. Tutti i membri del Consiglio di amministrazione dovrebbero ricevere una appropriata formazione (*induction*) al momento dell'assunzione della carica e dovrebbero altresì mantenere aggiornate con regolarità le loro competenze e conoscenze.

Principio 9. Le aziende a controllo familiare dovrebbero stabilire modelli di *governance* proprietaria e familiare che promuovano il coordinamento tra i membri della famiglia e la governance societaria.

Photo Senivpetro by Freepik

II. I principi di Corporate Governance applicabili alle società non quotate di maggiori dimensioni, con significative posizioni debitorie o che aspirano a una crescita significativa e/o alla quotazione (Principi della Fase 2)

Principio 10. E' importante definire con chiarezza le diverse responsabilità connesse alla guida del Consiglio di amministrazione e della società. Nessun soggetto dovrebbe avere poteri decisionali illimitati.

Principio 11. Il Consiglio di amministrazione dovrebbe presentare un adeguato mix tra Consiglieri esecutivi e non esecutivi, valutando l'opportunità che i Consiglieri esterni non esecutivi siano almeno in parte indipendenti.

Principio 12. Il Consiglio di amministrazione potrebbe valutare l'istituzione di appositi comitati endo-consiliari al fine di consentire un più efficace adempimento dei compiti che gli sono affidati.

Principio 13. Il Consiglio di amministrazione dovrebbe valutare periodicamente, attraverso un processo correttamente formalizzato e pre-definito, l'efficacia della propria attività.

Principio 14. Il Consiglio di amministrazione dovrebbe valutare periodicamente, attraverso un processo correttamente formalizzato e pre-definito, l'efficacia del rapporto della società con i soci e gli altri stakeholder e delle comunicazioni relative.

Gli indirizzi ed i Principi di *Corporate Governance* delle società non quotate che vengono qui analizzati e identificati – con qualche adattamento al contesto italiano come sopra accennato – sono costruiti per trovare applicazione per **tutte le società non quotate** in Europa nell'intento di affiancare la regolamentazione nazionale e comunitaria in modo complementare.

Un **approccio dinamico verso tali principi** è essenziale perché, essendo le imprese in continua evoluzione, le strutture di governance devono recepire e seguire il ciclo di vita e di sviluppo delle stesse, evitando un approccio *"one size fits all"*.

In particolare, i **principi del primo gruppo** (principi 1-9) **si applicano a tutti i tipi di società non quotate**, indipendentemente dalle dimensioni o dal livello di complessità. Questi principi non richiedono necessariamente l'adozione di procedure burocratiche e costose, anzi sono implementabili in modo agevole, almeno in qualche forma.

Il **secondo gruppo** (principi 10-14) **contiene invece principi più sofisticati, adatti a società non quotate di maggiore dimensione, o più complesse, e/o a società che abbiano ricevuto significativi finanziamenti dall'esterno e che abbiano obiettivi di crescita significativa e di quotazione.**

Photo by Rawpixel

PRINCIPI DELLA FASE 1
APPLICABILI A TUTTE LE SOCIETÀ NON QUOTATE

Principio 1: I soci sono tenuti a stabilire un modello di governance appropriato per la società.

Punti chiave

- I soci definiscono il contesto generale della *governance* aziendale attraverso i documenti fondamentali della società: l'atto costitutivo, lo Statuto e, se presenti, i patti/accordi parasociali.
- Lo Statuto della società identifica le materie riservate ai soci e quelle attribuite al Consiglio di amministrazione (v. Principio 2).
- I soci dovrebbero porre particolare cura affinché lo Statuto della società consenta all'organo amministrativo di svolgere al meglio il suo ruolo, definendone in modo adeguato composizione e regole di funzionamento.

Considerazioni pratiche

Lo Statuto di una società ("Statuto") definisce le "regole del gioco" su molti aspetti delle attività di *governance*.

Tali regole possono riguardare molteplici aspetti, tra i quali l'emissione di azioni o quote sociali che attribuiscano diritti amministrativi e patrimoniali anche diversificati, le restrizioni al trasferimento di azioni o quote sociali, le materie riservate ai soci e al Consiglio di amministrazione, le regole di funzionamento degli organi sociali, la nomina e la remunerazione degli amministratori (v. Principio 2), i meccanismi di gestione dei conflitti, la politica di distribuzione dei dividendi.

Lo Statuto rappresenta il contratto esistente tra la società e i suoi soci e le sue clausole definiscono e disciplinano, tra l'altro, le modalità attraverso le quali gli amministratori sono tenuti ad esercitare le loro funzioni, nell'ambito del mandato ricevuto. Un amministratore che ignora i vincoli statutari relativi al suo mandato rischia di agire ultra *vires* ("oltre i poteri") e può essere soggetto a sanzioni, nonché ad azioni di responsabilità.

In fase di costituzione della società, il contenuto dello Statuto è spesso oggetto di scarsa attenzione da parte dei soci, i quali in molti casi si limitano a costruirlo secondo modelli standard che si rivelano, prima o poi, incoerenti con il contesto specifico. È fondamentale, dunque, che i soci valutino periodicamente se l'assetto delle regole statutarie (e anche non statutarie: v. oltre) sia adatto alle esigenze specifiche, attuali e prospettiche, sia dell'impresa stessa sia della proprietà in ottica di lungo termine.

Photo Ben Mathis Seibel by Unsplash

A tali fini, una prima esigenza fondamentale è quella della governabilità dell'impresa. In particolare, è opportuno che le disposizioni statutarie non creino vincoli eccessivi al funzionamento dell'organo amministrativo e che a quest'ultimo siano riservati tutti i poteri necessari per assumere ogni decisione atta a garantire alla società una *governance* valida ed efficiente, volta al perseguimento del successo sostenibile dell'impresa.

Un'altra esigenza è quella di tutelare la compattezza della compagine sociale e la stabilità dell'assetto societario agendo sui temi riguardanti i limiti alla trasferibilità delle azioni o delle quote sociali, con attenzione a consentire anche una adeguata flessibilità, ossia non impedendo in assoluto processi di uscita che, in particolare nelle imprese familiari, sono fisiologici con l'avanzare delle generazioni. Al riguardo, va rilevato che i soci di società non quotate – sotto molti aspetti – assumono un rischio maggiore rispetto a chi investe in società quotate, data la minor liquidabilità delle loro partecipazioni. Regole statutarie e modelli di *governance* che possano proteggere i loro interessi nel lungo termine diventano pertanto fattori determinanti: *(i)* per gli investitori potenziali, ai fini della scelta di investire o meno nella società stessa; *(ii)* per i soci appartenenti alle famiglie proprietarie, ai fini della scelta di mantenere le partecipazioni. Le esigenze di liquidità dei soci devono essere tutelate anche attraverso una adeguata politica dei dividendi, coerente con i fabbisogni finanziari della società.

A tutela della compattezza della compagine sociale e della stabilità sua e dell'impresa è altresì importante che lo Statuto contempli clausole volte a definire procedure di risoluzione degli eventuali conflitti tra i soci.

Un altro strumento di regolamentazione dei rapporti tra soci e della *governance* dell'impresa può essere rappresentato dai patti/accordi parasociali. Tali accordi sono di regola utilizzati: *(i)* per integrare le clausole statutarie con il consenso di tutti i soci, ricorrendo ad uno strumento più flessibile e che consente maggiore riservatezza rispetto allo Statuto, nonché *(ii)* per concertare, tra alcuni soci, l'esercizio dei diritti di voto in Assemblea e/o nel Consiglio di amministrazione. In merito a questi accordi va però rilevato che, a differenza delle disposizioni statutarie che hanno efficacia nei confronti di chiunque abbia contatti con l'impresa (c.d. validità *erga omnes*), gli accordi parasociali sono validi solo tra quei soci che li hanno sottoscritti. Anche per gli accordi parasociali resta comunque ferma l'esigenza di tutelare la compattezza della compagine sociale senza creare vincoli alla gestione che possano danneggiare l'impresa.

Principio 2: Il Consiglio di amministrazione deve definire in modo chiaro la strategia e gli obiettivi aziendali, deve essere gestito in modo efficace ed è responsabile del successo sostenibile della società. Uno step intermedio verso un Consiglio indipendente e ben funzionante può essere la nomina di un *Advisory Board*.

Punti chiave

- Il Consiglio di amministrazione:
  - stabilisce i valori, il *purpose* (o scopo/missione) e la visione dell'azienda, tenendo conto dell'oggetto sociale;
  - stabilisce la strategia e gli obiettivi della società, in base alle risorse disponibili e considerando le aspettative e gli interessi degli *stakeholder*;
  - definisce poteri e funzioni dell'Amministratore Delegato (anche "AD");
  - è responsabile del monitoraggio e della valutazione delle performance aziendali e di quelle dell'Amministratore Delegato;
  - dialoga con i soci e gli altri *stakeholder* e deve riferire ai soci sull'attività svolta con cadenza periodica e, in ogni caso, almeno annualmente in sede di presentazione del bilancio. In tale sede occorre anche illustrare le modalità con cui sono state soddisfatte le aspettative e gli interessi degli *stakeholder*;
  - si assicura che la società venga gestita in coerenza con lo Statuto, nel rispetto dei requisiti normativi e di *governance*.

- Il Presidente – nominato dal Consiglio qualora non vi abbia provveduto l'Assemblea – ha la responsabilità di coordinare efficacemente e su tutti gli aspetti le attività del Consiglio, fissandone l'agenda (v. anche Principi 4 e 10).
- Il Consiglio nomina un Amministratore Delegato, responsabile della gestione dell'impresa e della direzione del team manageriale, che è quindi il capo azienda, e provvede a definire le materie che restano di sua pertinenza e quelle che, invece, vanno riservate alla competenza dell'AD stesso.
- È importante che l'Amministratore Delegato coinvolga il Consiglio nel processo strategico.
- Ogni consigliere deve porsi come obiettivo primario l'interesse dell'impresa anche qualora ne sia al contempo socio, considerando anche il suo impatto sul contesto sociale ed economico. L'interesse dell'impresa viene infatti prima di quelli dei soci.
- È importante che le criticità identificate da un consigliere ed evidenziate nel corso delle sedute consiliari, ove non risolte a livello collegiale, siano opportunamente verbalizzate.
- Qualora venga istituito un *Advisory board*, come step intermedio verso un Consiglio indipendente e ben funzionante, esso deve essere collocato al di fuori della struttura di *governance* formale dell'azienda, fermi restando i poteri decisionali e le responsabilità di tutti gli organi sociali.

Photo Hello I m Nik by Unsplash

Considerazioni pratiche

In molte società non quotate di minor dimensione, i ruoli a volte non vengono adeguatamente distinti: soci, membri del Consiglio di amministrazione e manager sono in gran parte le stesse persone, e in tali casi il CdA spesso non funziona.

Il Consiglio di amministrazione ha tuttavia, tra le sue funzioni primarie, la supervisione strategica e il monitoraggio dell'attività degli amministratori esecutivi.

Nella fase iniziale dello sviluppo di una società può essere appropriato gestire in modo relativamente informale e non burocratico almeno parte di tali funzioni. Va invece posta particolare attenzione, anche sul piano formale, alla strutturazione dei processi decisionali e di funzionamento del Consiglio di amministrazione e del sistema di governance complessivo, in particolare, in caso di crescita delle dimensioni e della complessità aziendale, di aumento della dipendenza dalle fonti esterne di finanziamento o di ricerca di nuovo capitale di rischio. In tali casi, inoltre, chiamare a far parte del Consiglio anche amministratori indipendenti può essere cruciale (v. anche il Principio 11) per acquisire competenze in grado di produrre effetti significativi sul comportamento e sulla cultura stessa del CdA.

Con riguardo ai processi è molto importante che il Consiglio, a partire dalle fasi iniziali di una società, definisca valori, *purpose*/missione e visione ed insieme un piano di medio termine per chiarire e declinare in obiettivi e azioni lo scopo e la strategia aziendale e, nel contempo, per favorirne l'attuazione da parte dell'AD e del management. Il Consiglio dovrebbe anche sviluppare *policy* e procedure aziendali relativamente a temi chiave come la salute e sicurezza, il rispetto degli obblighi normativi nonché di quelli ulteriori eventualmente previsti statutariamente, le politiche del personale, e così via.

Fra le prime delibere che il Consiglio è chiamato ad assumere vi sono altresì quelle connesse alla definizione delle responsabilità e dei poteri che, nel rispetto della legge e dello Statuto, restano al suo interno e alla definizione delle materie che, invece, vanno delegate ai singoli amministratori.

Nell'ambito delle deleghe che il Consiglio di amministrazione può attribuire all'AD dovrebbero essere ricompresi:

- la predisposizione di linee strategiche aziendali, piani di crescita e budget, che andranno poi sottoposti per l'approvazione al Consiglio;
- l'attuazione della strategia approvata dal Consiglio;
- la diffusione dei valori in azienda, come definiti dal Consiglio;
- i poteri di firma;
- il rilascio di procure al management;
- l'assunzione, il licenziamento e la definizione delle politiche retributive del personale dipendente;
- la definizione di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- la definizione dei sistemi di salute e sicurezza e di prevenzione dei rischi ambientali;
- la gestione delle comunicazioni verso l'esterno.

L'equilibrio tra le materie riservate al Consiglio e quelle delegate al management, unitamente all'adeguatezza di deleghe e procure, dovrebbe essere monitorato con regolarità, in particolare nel caso di società in rapida crescita o in difficoltà.

Fra i poteri che sarebbe preferibile non fossero delegati, e restassero pertanto di competenza del Consiglio, vi è quello connesso alla gestione della *compliance* aziendale, dovendo il CdA valutare l'adeguatezza degli assetti aziendali ai fini dell'adempimento dei vari obblighi normativi (in materia ad es. di bilanci, conformità fiscale, rapporti con gli istituti finanziatori, salute e sicurezza, *privacy*, anti-corruzione e anti-riciclaggio) e l'attribuzione delle relative responsabilità e funzioni all'interno dell'azienda. Nella gestione di tali temi, le società non quotate di minor dimensione potrebbero necessitare del supporto di consulenti specializzati.

Fra le responsabilità essenziali del Consiglio vi è anche quella di promuovere alti standard di condotta professionale ed etica (*"Tone from the Top"*). Con la crescita dimensionale, in particolare, è opportuno che tali standard aziendali vengano definiti con chiarezza e riassunti in un "Codice Etico" (previsto obbligatoriamente, peraltro, in caso di adozione del "Modello 231" secondo il D.Lgs. 231/01, ma da non limitare solo a questo ambito) relativamente ai comportamenti all'interno dell'azienda e nei rapporti con l'esterno.

In coerenza con lo spirito di proporzionalità alla base di questi principi, un passaggio intermedio verso la creazione di un Consiglio strutturato nella forma e nella sostanza potrebbe essere la creazione di un *Advisory board*, ossia di un organismo extra statutario con funzioni consultive composto da soggetti terzi (quali esperti del settore o di materie rilevanti), la cui utilità è connessa alla possibilità per l'impresa di beneficiare di esperienza, competenza e relazioni dei suoi membri (v. Principio 3). La scelta di istituire un *Advisory board* anziché un CdA ha, tuttavia, alcuni limiti: l'*Advisory board* non è costruito per esercitare alcuna attività di controllo e supervisione, non avendo intrinsecamente il diritto di ottenere informazioni e non potendo intervenire sulla strategia della società se non con suggerimenti. Inoltre i suoi membri – per la loro mera funzione consultiva – non assumono alcuna responsabilità legale connessa all'andamento della società (tranne i casi in cui si possa dimostrare che essi agiscono quali "amministratori occulti" della stessa). Ne deriva che, nel medio-lungo termine, non è consigliabile avere un *Advisory board* ma un Consiglio di amministrazione ben strutturato e funzionante.

Photo Artem Maltsev by Unsplash

Principio 3: La composizione del Consiglio di amministrazione dovrebbe presentare una numerosità e una *diversity* coerenti con la dimensione e la complessità della società.

Punti chiave

- Il Consiglio di amministrazione[2] deve essere composto da un numero appropriato (non eccessivo, né troppo ridotto) di componenti con un *mix* di competenze e di esperienze che sia coerente con le necessità dell'azienda. Il processo di nomina dei nuovi membri del CdA deve dunque tenere prioritariamente in considerazione l'esigenza di costruire un Consiglio di adeguata *diversity*, dal punto di vista delle competenze anzitutto e delle altre dimensioni rilevanti.
- Il Consiglio dovrebbe inoltre assicurarsi che siano posti in atto piani per una successione ordinata ed efficace nelle posizioni di CdA e di top management, con l'obiettivo di mantenere la coerenza di cui sopra nel tempo.
- Il numero dei mandati che ciascun amministratore può svolgere dovrebbe essere attentamente considerato dal Consiglio, bilanciando esigenze di continuità e di rinnovamento dello stesso.

Considerazioni pratiche

Nei primi anni di vita dell'azienda, il Consiglio è tipicamente composto da soci, spesso membri della famiglia proprietaria, o da altre persone o professionisti di fiducia. Con la crescita delle dimensioni aziendali, tuttavia, il successo dell'azienda dipenderà sempre di più anche dalla qualità dei membri del Consiglio.

[2] Occorre ricordare che in Italia esistono due ulteriori modelli di governance che la società può decidere di adottare con apposita scelta statutaria, in alternativa a quello **tradizionale**: il modello **monistico** e quello **dualistico**. In tutti e tre i modelli sono i soci a disporre del diritto di nominare le persone che compongono l'organo amministrativo della società, mentre l'organo stesso ha nomi diversi, a seconda del tipo di struttura adottata. Si è fatto riferimento sinora al Consiglio di amministrazione, ossia all'organo amministrativo collegiale del modello tradizionale di governance, che prevede come organo collegiale di controllo il Collegio sindacale. Nel modello monistico è previsto come organo amministrativo il Consiglio di amministrazione, e al suo interno è designato un apposito Comitato per il Controllo sulla gestione che sostituisce il Collegio sindacale previsto nel modello tradizionale, mentre il controllo contabile è affidato in via obbligatoria ad un organo esterno (revisore o società di revisione). Sia nel modello tradizionale, sia nel modello monistico si parla di struttura a un livello poiché c'è solo il Consiglio di amministrazione, composto da amministratori esecutivi e non esecutivi.
Con il modello dualistico si ha, invece, una struttura a due livelli, ossia con due consigli: l'organo decisionale superiore è composto solo da amministratori non esecutivi e viene chiamato Consiglio di sorveglianza; l'organo amministrativo è denominato Consiglio di gestione, ed è composto solo da dirigenti con responsabilità esecutive. Il Consiglio di sorveglianza nomina il Consiglio di gestione e lo supervisiona, con alcune mansioni che nel modello tradizionale sono invece prerogativa esclusiva dell'Assemblea (quale, ad esempio, l'approvazione del bilancio) e del Collegio sindacale). Anche in questo modello la revisione legale è affidata ad un organo esterno (revisore o società di revisione).

Photo Nathan Dumlao by Unsplash

La composizione e il numero dei membri del Consiglio rappresentano dunque un tema rilevante, poiché è nell'interesse dei soci nominare un Consiglio di qualità sia in termini di dimensione che di figure in esso rappresentate. In termini di dimensione, sarà inizialmente preferibile un numero non troppo ampio di Consiglieri, per facilitare sia la dialettica che l'organizzazione delle riunioni del CdA. In termini di qualità delle figure in esso rappresentate, è importante definire una composizione del Consiglio che includa soggetti con caratteristiche, *background*, competenze ed esperienze diverse, prestando attenzione al contempo alla loro disponibilità di tempo e alla loro reputazione presso gli *stakeholder* esterni.

Nelle società gestite dai soci andrà posta particolare attenzione al piano di successione del capo azienda e del top management. I *soci – imprenditori* dovranno prima o poi decidere se il loro obiettivo è trasferire l'azienda ai membri più giovani delle stesse famiglie, ovvero cedere a terzi, o, in alcuni casi, avviare un processo di quotazione. La scelta dell'una o dell'altra opzione influenzerà naturalmente le decisioni da assumere sulla composizione più appropriata del Consiglio di amministrazione.

Principio 4: Il Consiglio di amministrazione dovrebbe riunirsi con una frequenza e regolarità che sia idonea a consentire lo svolgimento efficace ed efficiente dei compiti allo stesso affidati, con il supporto di adeguate informazioni e strumenti tecnologici.

Punti chiave

- Le modalità organizzative delle riunioni di Consiglio, che riguardano la frequenza delle stesse, le informazioni a supporto, il luogo di convocazione ed un appropriato utilizzo dei sistemi tecnologici, sono uno dei punti fondamentali da definire ai fini del suo buon funzionamento.
- I Consiglieri devono essere messi nelle condizioni di agire in modo informato e il Presidente è responsabile della tempestiva distribuzione del materiale informativo necessario alla trattazione degli argomenti posti all'ordine del giorno delle riunioni consiliari, che è compito del management della società predisporre e rendere disponibile anche a fronte di richieste specifiche.
- Il Consiglio dovrebbe altresì consentire ai suoi membri (specialmente a quelli non esecutivi) di fare ricorso, a spese della società, a consulenze professionali indipendenti quando ciò risulti necessario per adempiere efficacemente alle loro funzioni e responsabilità.

Considerazioni pratiche

Un corretto numero di riunioni del Consiglio può indicativamente oscillare, a seconda della complessità e delle dimensioni dell'impresa, da quattro/sei a otto/dieci all'anno, e deve essere definito in base alle necessità e alle esigenze specifiche della società. Può essere utile, se necessario, prevedere una riunione all'anno della durata di una intera giornata da dedicarsi al tema della strategia aziendale.

Il calendario delle riunioni consiliari dovrebbe essere pianificato alla fine di ogni anno per l'anno successivo e rimanere il più possibile invariato per consentire la massima partecipazione dei Consiglieri, in particolare di quelli non esecutivi. Qualora se ne presenti la necessità, il Consiglio potrà essere convocato per ragioni d'urgenza e con breve preavviso, nel rispetto delle tempistiche di regola previste dallo Statuto.

Il ruolo del Presidente è fondamentale ai fini di una corretta gestione del Consiglio e dell'informativa ai suoi membri. Tali compiti sono spesso sottovalutati, soprattutto quando il Presidente coincide con il capo azienda oppure è scelto con criteri che prescindono dalle capacità richieste dal ruolo, magari esercitato limitatamente alla rappresentanza della società. Dal punto di vista del funzionamento del CdA, invece, il Presidente deve assicurare che le riunioni del Consiglio siano gestite in modo efficiente ed efficace e, a tale scopo, è opportuno che egli o ella definisca

Photo Pawel Chu by Unsplash

linee guida che disciplinino le modalità di svolgimento delle riunioni (fisiche – preferibilmente - o virtuali) e la definizione dell'ordine del giorno, da stabilirsi a cura del Presidente dopo un confronto con l'Amministratore Delegato (v. Principio 10).

È utile considerare altresì alcuni aspetti operativi:

- l'ordine del giorno di ciascuna riunione consiliare e il materiale di supporto vanno resi disponibili agli amministratori qualche giorno prima della riunione, affinché vi sia il tempo sufficiente per esaminarli. Ove possibile, in particolare per le società di maggiori dimensioni, un portale online può essere la piattaforma sicura per rendere disponibili tali documenti a tutti i membri del Consiglio e del Collegio sindacale, consentendo un accesso digitale alle informazioni;
- le riunioni del Consiglio dovrebbero monitorare lo stato di avanzamento delle attività aziendali, dei piani strategici e dei budget approvati, per assicurare il rispetto delle materie riservate per legge e per Statuto al Consiglio stesso;
- i verbali delle riunioni del Consiglio vanno sempre predisposti e occorre annotarvi le decisioni assunte (riportando le relative motivazioni e specificando le eventuali opinioni dissenzienti), gli eventuali compiti assegnati, le date previste di attuazione delle decisioni stesse. Il verbale dovrebbe fornire anche una panoramica dei principali argomenti discussi durante la riunione con evidenza degli interventi dei partecipanti;
- disporre di un'agenda annuale dei compiti del Consiglio può aiutare a meglio distribuire il tempo da dedicare alle principali attività che lo stesso è chiamato a svolgere.

Un adeguato numero di riunioni del Consiglio, oltre a favorire un migliore processo decisionale, rappresenta un indice di professionalità apprezzato dagli *stakeholder*. Esso, inoltre, può rappresentare un'importante tutela legale a favore dei Consiglieri.

È fondamentale curare la qualità delle informazioni da fornire ai Consiglieri - anche indipendentemente dalla quantità, che deve comunque essere adeguata - con le opportune sintesi a supporto dei processi decisionali. I Consiglieri sono tenuti ad assumere le decisioni in modo informato, e a tal fine potranno richiedere anche un supplemento di informazioni qualora quelle rese disponibili non dovessero risultare sufficienti. A tal fine, il Consiglio dovrebbe stabilire apposite procedure utili a regolamentare l'interlocuzione fra i Consiglieri ed il management aziendale in modo da garantire il rispetto dei ruoli e della struttura organizzativa.

E' sempre utile, e per le società di maggiori dimensioni è necessario, nominare un Segretario del CdA che supporti il Presidente nell'espletamento delle sue funzioni con particolare attenzione all'organizzazione del Consiglio oltre che alla verbalizzazione dei lavori consiliari; in tale ottica il Segretario dovrebbe, in particolare, aiutare il Presidente a garantire un adeguato flusso informativo ai membri del Consiglio, mediante la messa a disposizione di informazioni complete e con adeguato anticipo.

Principio 5: I compensi agli amministratori devono essere sufficienti ad attrarre, trattenere e motivare i membri del Consiglio, esecutivi e non esecutivi, facendo sì che la qualità del loro apporto possa contribuire al successo sostenibile della società.

Punti chiave

- I compensi dei membri del Consiglio di amministrazione sono normalmente determinati dall'Assemblea dei soci e, per gli amministratori con deleghe, dal Consiglio di amministrazione.
- Il Consiglio dovrebbe valutare, in particolare nelle società di grandi dimensioni, l'opportunità di predisporre una politica di remunerazione per gli amministratori esecutivi con una chiara e trasparente procedura attuativa.
- I compensi degli amministratori dovrebbero riflettere i diversi ruoli e cariche assegnati a ciascuno di essi. È necessaria anzitutto una chiara distinzione tra i compensi spettanti agli amministratori non esecutivi e quelli da attribuire agli amministratori esecutivi. È opportuno che una parte della remunerazione degli amministratori esecutivi sia determinata in misura variabile, collegandola alle *performance*, aziendali e individuali, per allineare gli interessi degli amministratori esecutivi con quelli dei soci, degli altri *stakeholder* rilevanti e della società in generale. Tra gli obiettivi aziendali cui poter ancorare la remunerazione degli amministratori esecutivi, è sempre più diffusa l'identificazione di obiettivi legati alla sostenibilità (temi ESG).
- I compensi dei membri non esecutivi del Consiglio dovrebbero essere correlati all'impegno di tempo e alle responsabilità del ruolo.
- Il Consiglio di amministrazione è tenuto ad informare i soci della remunerazione dei suoi componenti esecutivi. La congruità dei loro compensi andrà motivata ai soci e, eventualmente, agli altri *stakeholder*, anche attraverso il confronto con le remunerazioni attribuite da società comparabili.
- Nelle società di maggiori dimensioni il Consiglio può affidare ad un apposito comitato costituito al suo interno l'elaborazione di una proposta di politica di remunerazione che il Consiglio dovrà quindi esaminare e approvare. (v. Principio 12).
- Nessun amministratore dovrebbe essere coinvolto nel processo decisionale relativo alla propria remunerazione.
- Il Consiglio dovrebbe considerare le implicazioni finanziarie legate alla eventuale cessazione anticipata del mandato degli amministratori esecutivi ed evitare di premiare risultati aziendali non sostenibili nel tempo.

Considerazioni pratiche

Anche se i compensi spettanti al Consiglio di amministrazione sono in ultima analisi di competenza dei soci, tale responsabilità viene spesso delegata al CdA: si pensi ai compensi che esso attribuisce

Photo by Freepik

ai Consiglieri investiti di particolari cariche; inoltre, è frequente che, in attuazione delle regole fissate dai soci statutariamente, il Consiglio sia chiamato a ripartire tra i suoi componenti (esecutivi e non esecutivi) l'ammontare complessivo fissato dall'Assemblea per la remunerazione di tutti gli amministratori.

Il Consiglio ha la responsabilità di verificare che il compenso attribuito ai Consiglieri esecutivi (in particolare all'Amministratore Delegato) sia ragionevole ed allineato ai risultati della società. Tali risultati, tuttavia, non dovranno essere misurati solo in termini di obiettivi finanziari a breve termine, ma anche valutando qualitativamente la capacità della società di raggiungere gli obiettivi sostenibili nel medio-lungo termine.

Nel definire la remunerazione variabile degli amministratori esecutivi è importante prevedere incentivi legati all'ottenimento di risultati aziendali eccellenti, ottenuti nell'ottica di perseguire il successo sostenibile dell'impresa. Gli indicatori di *performance* utilizzati per la definizione di tale remunerazione (finanziari e non finanziari), devono essere selezionati con attenzione, valutandone la misurabilità e la rilevanza per la specifica azienda.

Fra gli elementi da considerare nel determinare i compensi spettanti ai Consiglieri esecutivi vi sono:

- il rapporto tra parte fissa e variabile del compenso attribuito;
- l'allineamento della parte variabile del compenso con gli interessi dei soci e degli *stakeholder*.

Il compenso dei Consiglieri non esecutivi, a differenza di quello degli esecutivi, è normalmente stabilito in misura fissa per la partecipazione al CdA e ai comitati eventualmente istituiti al suo interno, prevedendo per questi anche gettoni di presenza. Tale criterio dovrebbe meglio garantire il mantenimento di una posizione obiettiva e indipendente dei Consiglieri stessi. In molte società di maggiore dimensione e rilevanza (ad esempio in quelle comprese nella Fase II) i Consigli di amministrazione definiscono i meccanismi retributivi applicabili anche ai dirigenti chiave, evidenziando la connessione esistente tra remunerazioni e *performance* aziendali sia di breve sia di lungo termine.
È importante che i criteri di determinazione dei compensi spettanti ai Consiglieri esecutivi e non esecutivi e ai dirigenti chiave siano il più possibile trasparenti e chiari. A tal fine è opportuno fare riferimento anche ai modelli retributivi di aziende similari e può essere utile coinvolgere consulenti specializzati per acquisire utili informazioni e *benchmark* di riferimento.

Principio 6: Il Consiglio di amministrazione è responsabile dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa e della gestione dei rischi e dovrebbe mantenere un solido sistema di controllo interno, al fine di contribuire alla creazione di valore nel lungo termine a beneficio dei soci e di tutti gli altri *stakeholder* della società.

Punti chiave

- Nel rispetto della legge[3]:
  - l'Amministratore Delegato deve curare, insieme agli altri eventuali amministratori esecutivi, che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e dell'eventuale gruppo alla stessa facente capo ("Gruppo") sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa;
  - il Consiglio di amministrazione deve valutare e monitorare l'adeguatezza di detto assetto;
  - l'organo di controllo deve vigilare sulla sua adeguatezza.
- In tale contesto, il Consiglio di amministrazione dovrebbe provvedere, con il supporto dell'AD e con modalità sempre più strutturate all'aumentare delle dimensioni, ad identificare i rischi (strategici, finanziari, operativi, di *compliance*, di mercato, reputazionali, etc.) che, in coerenza con le strategie aziendali e nella loro attuazione, la società è chiamata ad affrontare.
- Il Consiglio di amministrazione dovrebbe definire un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (anche "SCIGR") provvedendo alla sua istituzione mediante l'individuazione dei soggetti da coinvolgere e dei relativi compiti e funzioni, nonché l'adozione di adeguate procedure interne di natura organizzativa, amministrativa e contabile.
- In particolare, il Consiglio di amministrazione dovrebbe valutare l'adozione di apposite procedure interne volte a garantire la correttezza e la trasparenza dell'informativa finanziaria e a mantenere una relazione appropriata con l'incaricato della revisione contabile.
- Il Consiglio di amministrazione dovrebbe poi garantire, per il tramite dell'AD e delle funzioni aziendali, il mantenimento di un efficace ed efficiente SCIGR provvedendo a svolgere periodicamente una valutazione della sua adeguatezza.
- Al fine di essere supportato nelle attività di monitoraggio del SCIGR, il Consiglio dovrebbe valutare, ove necessario, l'introduzione di una funzione di *internal audit* incaricata di verificare che il sistema sia funzionante, adeguato e coerente con le decisioni assunte al riguardo in sede collegiale, ovvero dagli organi delegati.

[3] Cfr. artt. 2086 e 2381 del Codice Civile

Photo Charles Deluvio by Unsplash

Considerazioni pratiche

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme di regole, procedure e strutture organizzative di cui la società si dota al fine di contribuire al pieno perseguimento del successo sostenibile dell'impresa. Tale sistema coinvolge il generale assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, che deve risultare adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche al fine di rilevare tempestivamente eventuali crisi d'impresa e/o perdita della continuità aziendale, consentendo così all'AD e al Consiglio di amministrazione di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione delle azioni opportune. Per la vita dell'impresa è dunque di fondamentale importanza - come prescrive la legge - che l'AD curi l'adeguatezza del sistema organizzativo, amministrativo e contabile e che il Consiglio valuti e monitori la stessa adeguatezza, sottoposta a verifica anche da parte dell'organo di controllo.

Il rischio è una parte intrinseca del business, che non può essere eliminata e che, pertanto, deve essere gestita. Va considerato che spesso i rischi si manifestano improvvisamente e che, con il passare del tempo, le tipologie di rischi rilevanti sono proliferate, e in continua mutazione. Nelle società di minori dimensioni, in particolare, si verifica spesso che la gestione dei rischi avvenga in assenza di procedure formalizzate. Anche in tali casi è opportuno procedere, coerentemente con la complessità aziendale, anzitutto alla costruzione di una mappa dei rischi rilevanti e dei connessi presidi (strutture e piani d'azione) di mitigazione e monitoraggio. Lo svolgimento di tale attività rappresenta il primo passo per l'identificazione, la gestione e il controllo dei rischi nel processo strategico, per arrivare poi ad attestare che i membri del Consiglio di amministrazione abbiano agito con la necessaria attenzione e diligenza. I rischi da mappare e monitorare non sono solo quelli di natura finanziaria, ma anche quelli operativi, strategici, di mercato, reputazionali, di sostenibilità e di *compliance*.

L'attività di mappatura dei rischi spetta anzitutto all'AD e al top management che la devono sottoporre per approvazione al Consiglio di amministrazione con cadenza periodica.

Tale mappatura dovrà contenere almeno le seguenti informazioni:

- una descrizione dei principali rischi dell'azienda;
- l'impatto che il verificarsi dei singoli rischi potrebbe comportare per l'azienda;
- il grado di probabilità che i singoli rischi si verifichino;
- la pianificazione delle attività da porre in essere per prevenire il verificarsi dei singoli rischi e, all'occorrenza, per intervenire qualora essi si dovessero verificare comunque.

Con la crescita delle dimensioni e delle complessità aziendali, è necessario che il SCIGR sia sempre più strutturato con l'inserimento di figure specializzate nell'organico aziendale e di competenze specifiche in Consiglio. L'AD deve essere il motore principale di questa evoluzione del SCIGR ed è suo compito incoraggiare la diffusione di una cultura adeguata dei rischi a tutti i livelli dell'azienda. Nelle aziende più grandi, inoltre, la verifica dell'adeguatezza del SCIGR e le relative decisioni del Consiglio di amministrazione possono essere supportate da un apposito comitato istituito al suo interno (v. Principio 12), ferma restando la responsabilità di tutti gli amministratori. A tal fine, ogni singolo membro del Consiglio dovrebbe conoscere i principali rischi aziendali e le modalità di loro misurazione e gestione.

Il SCIGR dovrebbe essere articolato, a seconda delle dimensioni e della complessità aziendale, nei seguenti tre diversi livelli di controllo, di cui i primi due sotto la guida dell'AD:

i. controlli di "linea" o di "primo livello", direttamente effettuati dai responsabili di aree funzionali operative;
ii. controlli di "secondo livello", affidati alle funzioni aziendali specificatamente dedicate al disegno, alla realizzazione e al monitoraggio del SCIGR (*risk management*, amministrazione e finanza, pianificazione e controllo, legale/*compliance*, HSEQ, ...);
iii. controlli di "terzo livello" (presenti soprattutto nelle aziende più grandi) aventi ad oggetto la verifica indipendente e obiettiva dell'adeguatezza ed effettiva operatività del primo e secondo livello di controllo e, in generale, del SCIGR nel suo complesso. La responsabilità dei controlli di terzo livello è, di regola, attribuita alla funzione di *internal audit* della società.

Nelle società di maggiori dimensioni è opportuno valutare la predisposizione di specifiche procedure formalizzate, da mettere a disposizione di tutto il personale dell'impresa, in particolare con riguardo a materie quali: anti-frode; antiriciclaggio; gestione e monitoraggio dei flussi finanziari; sicurezza informatica; conformità alla salute e alla sicurezza sul lavoro; altre questioni di *compliance*.

Per garantire l'adeguatezza e l'efficacia del SCIGR, è importante altresì prevedere ad esempio: segregazione dei poteri e/o dei compiti in capo a chi decide, esegue e autorizza operazioni delicate; limiti di autorizzazione; controlli contabili periodici; verifiche regolari sulla sicurezza dei luoghi di lavoro e sui sistemi IT.

Una componente importante e sempre più diffusa del SCIGR è rappresentata dal Modello Organizzativo e di Gestione (MOG) che le società possono adottare ai sensi del D. Lgs. 231/2001, al fine di mitigare il rischio di compimento, da parte delle società stesse e degli altri soggetti previsti dal modello, dei reati contemplati dalla normativa citata e dell'applicazione delle relative sanzioni nei confronti della società. Nell'adempimento delle sue responsabilità di controllo e supervisione del SCIGR, è importante che il Consiglio di amministrazione stimoli la segnalazione di comportamenti non etici e/o illegali. Tale processo può essere garantito dall'adozione, da parte del Consiglio, di un Codice Etico della Società applicabile a tutti i suoi stakeholder che, in caso di adozione da parte della società del MOG ex D. Lgs. 231/2001, ne forma di regola parte integrante.

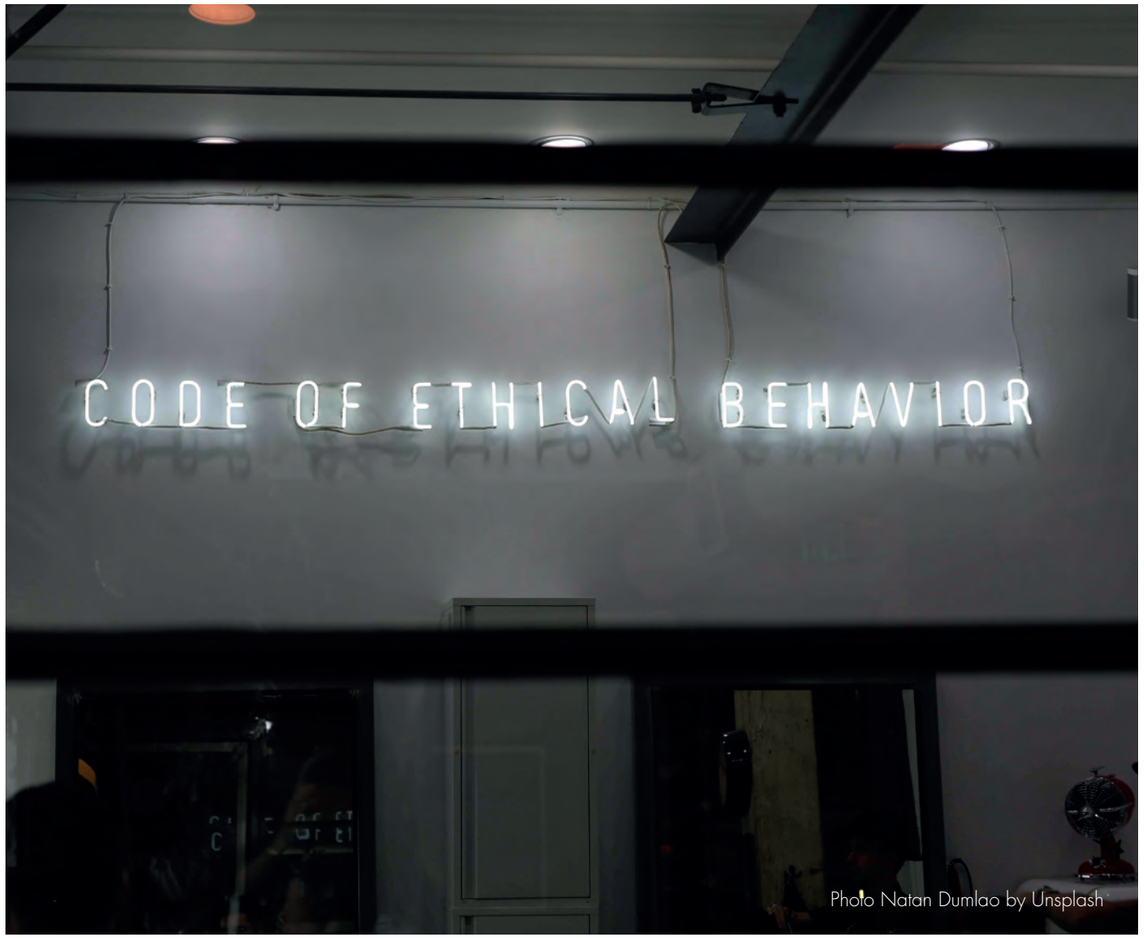

Photo Natan Dumlao by Unsplash

Principio 7: Il dialogo tra il Consiglio di amministrazione, i soci e gli altri principali *stakeholder* deve essere continuo e basato sulla reciproca comprensione degli obiettivi. È importante che il Consiglio riservi adeguata attenzione a ogni rilevante categoria di *stakeholder*.

Punti chiave

- Il Consiglio di amministrazione è chiamato a mantenere un rapporto costruttivo con i soci e gli altri principali *stakeholder*.
- Il Presidente ha la responsabilità di garantire l'efficacia della comunicazione tra tali soggetti di cui sopra e il Consiglio, con riguardo in particolare al sistema di *governance* e alla strategia aziendale.
- Il Presidente assicura altresì che al Consiglio giungano le opinioni dei soci e degli altri *stakeholder* primari. La rilevanza dei vari stakeholder impone infatti sia che a valle del processo di identificazione delle tematiche, siano definite diverse categorie, in linea con la struttura delle tematiche stesse. La partecipazione alle riunioni con costoro deve essere consentita anche agli altri membri del Consiglio. È opportuno che il Consiglio illustri in un'apposita sezione della relazione sulla gestione le principali informazioni in materia di assetti proprietari e *corporate governance*, i risultati e le prospettive della società, articolando i vari argomenti in base alle dimensioni e alla complessità della società stessa e prevedendo un'informativa adeguata a soddisfare le esigenze informative dei soci e degli altri principali *stakeholder*. E' opportuno che il coinvolgimento dei soci e degli stakeholder sia sistematico e che vengano definite le modalità del loro coinvolgimento.

Considerazioni pratiche

Nelle società non quotate i soci di maggior rilevanza sono presenti in Consiglio direttamente o attraverso propri rappresentanti. È importante comunque per i soci, e in particolare per quelli di minoranza non rappresentati in Consiglio, intrattenere un dialogo con quest'ultimo, per permettere loro di assicurarsi che la società si stia muovendo in una direzione coerente con i loro interessi (in special modo per quanto riguarda il profilo di rischio/rendimento) anche a motivo della non facile liquidabilità delle loro partecipazioni.

Le Assemblee dei soci rappresentano il modo migliore per sviluppare il dialogo tra il Consiglio e i soci, specialmente qualora questi ultimi siano un gruppo relativamente ampio ed eterogeneo e non abbiano ruoli esecutivi, esaminando attività e dinamiche gestionali del passato esercizio e discutendo le prospettive future della società. Per rendere il dialogo con il Consiglio più frequente si possono organizzare incontri dei soci con gli amministratori e il management. In ogni caso, il rapporto tra soci e Consiglio va definito e strutturato in modo tale da essere compatibile con le realtà di ogni impresa.

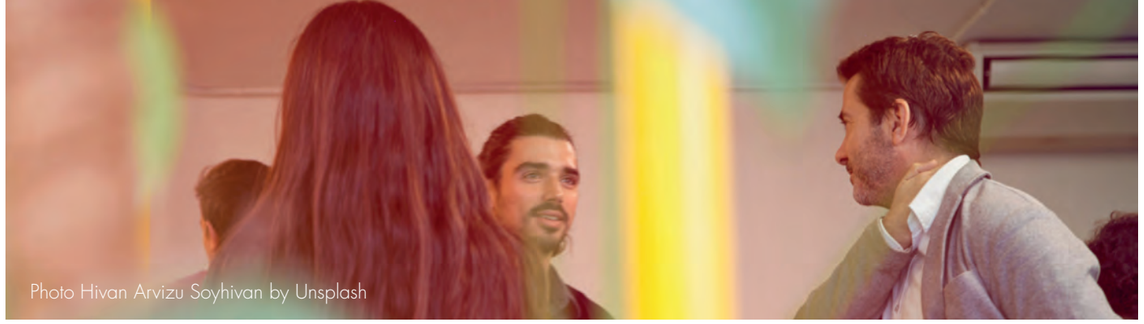
Photo Hivan Arvizu Soyhivan by Unsplash

Un compito fondamentale del Consiglio è quello di comunicare con chiarezza ai soci la strategia della società e il relativo profilo di rischio. Il Consiglio dovrebbe inoltre riconoscere l'importanza di individuare i diversi gruppi di *stakeholder* rilevanti e definire modalità *ad hoc* di loro coinvolgimento, in particolare stabilendo canali diretti di comunicazione. Poter identificare le opinioni, preoccupazioni e prospettive dei principali *stakeholder* consente infatti di migliorare l'efficacia del CdA stesso.

Soprattutto ove la società cresca di dimensioni e complessità, o abbia intenzione di prepararsi all'apertura del capitale, un processo di comunicazione ben strutturato e trasparente è una caratteristica fondamentale del rapporto virtuoso tra la società, i soci e gli altri *stakeholder*. La presenza di flussi informativi sistematici ed efficaci migliora la comprensione dell'impresa, delle sue attività e dei suoi risultati, strategie e politiche ESG incluse.

In caso di redazione della sezione della relazione sulla gestione in materia di assetti proprietari e *corporate governance*, il suo contenuto (da presentare insieme ai risultati riportati nel bilancio) dovrebbe contemplare le seguenti informazioni relative all'esercizio trascorso:

- scopo e valori perseguiti dalla società;
- strategia aziendale e valutazione dei rischi associati e delle prospettive del settore;
- attività realizzative della strategia;
- principi di governo societario (e comunicazione in merito all'eventuale adesione a uno specifico codice di autodisciplina sul governo societario) e rappresentazione della composizione e del funzionamento del Consiglio di amministrazione, e degli eventuali cambiamenti avvenuti;
- attività e progetti di particolare rilevanza per i vari *stakeholder*, con particolare riguardo a quelli legati all'ambiente, al clima e ad altre problematiche ESG di rilievo, evidenziando la loro incidenza ai fini della definizione della strategia di business.

Nello specifico, anche in previsione dei futuri interventi normativi che progressivamente amplieranno la platea di società cui sarà richiesta la rendicontazione non finanziaria su temi ESG, è opportuno che le imprese in crescita valutino attentamente la progressiva strutturazione di un processo di rendicontazione ambientale, sociale e di *governance* attraverso, ad esempio, un c.d. "reporting di sostenibilità".

In caso di eventi che potrebbero comportare cambiamenti rilevanti per la società (per esempio, nei casi di operazioni straordinarie), è opportuno che il Consiglio, attraverso il Presidente, curi le comunicazioni con i soci e gli altri *stakeholder* con speciale attenzione, dal punto di vista dei contenuti e dei tempi.

Il Consiglio può, in generale, facilitare le interlocuzioni con i soci e gli altri *stakeholder* individuando un responsabile delle relazioni istituzionali e definendo procedure ad hoc di gestione delle comunicazioni (sia in ingresso sia in uscita).

Principio 8: Tutti i membri del Consiglio di amministrazione dovrebbero ricevere una appropriata formazione (*induction*) al momento dell'assunzione della carica e dovrebbero altresì mantenere aggiornate con regolarità le loro competenze conoscenze.

Punti chiave

- I membri del Consiglio dovrebbero mantenere aggiornate le loro competenze per poter svolgere efficacemente il loro ruolo, acquisendo la necessaria conoscenza del business in cui opera l'impresa.
- Il processo di *induction* dovrebbe – in particolare all'atto dell'assunzione delle cariche consiliari - avvenire internamente, ovvero favorendo lo sviluppo di attività formative dedicate ai membri del Consiglio, sia in forma individuale, sia collegiale. Il rigore e la formalità del processo di *induction* dovrebbero riflettere le dimensioni e la complessità dell'impresa.

Considerazioni pratiche

L'*induction* è essenziale per fornire ai Consiglieri, anche non esecutivi, i principali elementi informativi di cui hanno bisogno per sviluppare efficacemente ogni riflessione strategica e per esercitare al meglio l'attività di supervisione.

La partecipazione alle sessioni di *induction* organizzate per il Consiglio potrebbe essere estesa anche all'organo di controllo (Collegio sindacale o sindaco unico), al fine di fornire allo stesso informazioni che potrebbero facilitare l'esercizio dell'attività di vigilanza propria dell'organo.

L'*induction* è importante anche per i dirigenti senior, i quali potrebbero non avere esperienze adeguate di partecipazione ai lavori del Consiglio.

L'attività di formazione dovrebbe essere organizzata dalla società, tenendo conto della complessità aziendale, ed essere promossa dal Presidente anche su *input* dei Consiglieri e dell'organo di controllo, in particolare in fase di loro insediamento (*on-boarding*).

La formazione potrà essere svolta dalle funzioni interne, con il supporto di Università e Scuole di formazione, associazioni e *network* professionali attivi sul tema della *governance*, nonché – in situazioni più semplici – di professionisti e consulenti esperti in processi di *induction* delle società non quotate.

Principio 9: Le aziende a controllo familiare dovrebbero stabilire modelli di *governance* proprietaria e familiare che promuovano il coordinamento tra i membri della famiglia e la *governance* societaria.

Punti chiave

- La definizione dei processi di *governance* proprietaria e familiare dipende dalle dimensioni dell'azienda, dal numero di familiari soci e futuri soci, dalla generazione al comando, nonché dal grado di coinvolgimento nell'azienda dei membri della famiglia.
- Al fine di definire le relazioni tra la *governance* familiare e proprietaria e la *governance* societaria, è utile definire Accordi di Famiglia (che per i temi strettamente proprietari potrebbero poi dare vita a modifiche statutarie, o a patti/accordi parasociali tra soci – v. Principio 1), nell'intento di delineare la visione e gli obiettivi della famiglia proprietaria rispetto a quelli dell'azienda e i ruoli e i comportamenti conseguenti. Tali accordi possono definire i ruoli degli eventuali organi di governo della famiglia (quali l'Assemblea dei familiari e il Consiglio di famiglia) con particolare attenzione alla loro relazione con gli organi di governo societario previsti dal modello di *governance* scelto dall'impresa e alla distinzione tra i due.
- Inoltre, gli accordi in oggetto possono utilmente definire le politiche chiave della famiglia, per esempio relative all'impegno dei familiari in azienda, alla successione dei manager apicali e del capo azienda e al trasferimento di partecipazioni tra familiari e all'esterno.

Considerazioni pratiche

La *governance* familiare e proprietaria, solitamente meno rilevante quando l'azienda è guidata dalla prima generazione, diventa essenziale al crescere delle dimensioni e della complessità sia dell'azienda, sia della famiglia proprietaria, in particolare ai fini della pianificazione dei ricambi generazionali.

In questi contesti diventa importante differenziare le decisioni chiave sulle questioni familiari e proprietarie (ad esempio, in tema di requisiti alla base dell'impegno dei familiari in azienda, di criteri di trasmissione delle quote o azioni, di politiche in merito alla distribuzione dei dividendi e alla definizione degli altri compensi, di investimenti della famiglia al di fuori dell'azienda) da quelle inerenti l'architettura della *governance* e le strategie aziendali. Questo anche perché, con l'evolvere delle generazioni, i membri della famiglia potrebbero sviluppare su entrambi gli ordini di questioni preferenze diverse.

Al riguardo, le famiglie imprenditoriali più complesse decidono spesso, per mantenere la coesione e prevenire possibili fonti di incomprensione e di conflitto, di costruire *accordi di famiglia*, che disciplinino i rapporti tra famiglia, proprietà ed azienda su temi centrali quali: *(i)* i valori, la missione e la visione della famiglia; *(ii)* il ruolo degli organi di governo della famiglia quali l'Assemblea dei familiari e il Consiglio di famiglia, anche nelle loro relazioni con l'Assemblea dei soci e il CdA dell'azienda; *(iii)* le politiche riguardanti le questioni familiari e proprietarie come quelle menzionate sopra; *(iv)* i criteri di nomina dei membri della famiglia nel Consiglio di amministrazione della società e di accesso agli altri ruoli chiave.

Nello specifico, gli organi di governo della famiglia, quali l'Assemblea dei familiari ed il Consiglio di famiglia, dovrebbero avere il compito, rispettivamente, di mantenere tutti i familiari (in particolare quelli che non abbiano, o non abbiano ancora, alcun ruolo proprietario, di *governance* o manageriale) informati sull'andamento dell'azienda, nonché di formare i soci futuri e di condividere le decisioni di *governance* familiare e proprietaria prese dalla generazione al comando (decisioni che, come osservato sopra, potranno condurre a modifiche statutarie o ad accordi parasociali).

Ai fini della continuità e del successo di lungo periodo di un'azienda familiare, è importante infine ribadire l'importanza di dotarsi di un sistema di *governance* completo e articolato sui vari livelli – familiare, proprietario e *corporate* - coerentemente con la complessità da affrontare, e con speciale attenzione a dotarsi a livello *corporate* di consigli di amministrazione competenti e autorevoli anche grazie all'apertura a membri non esecutivi indipendenti (v. Principio 11).

Photo Krakenimages by Unsplash

PRINCIPI DELLA FASE 2
APPLICABILI A TUTTE LE SOCIETÀ NON QUOTATE DI MAGGIORE DIMENSIONE, CON SIGNIFICATIVE POSIZIONI DEBITORIE O CHE ASPIRANO ALLA QUOTAZIONE

Principio 10: E' importante definire con chiarezza le diverse responsabilità connesse alla guida del Consiglio di amministrazione e della società. Nessun soggetto dovrebbe avere poteri decisionali illimitati.

Punti chiave

- Nelle società di maggiori dimensioni, i ruoli di Presidente e di Amministratore Delegato (o direttore generale) non dovrebbero essere in capo alla stessa persona. La divisione delle responsabilità tra il Presidente e l'AD andrebbe chiaramente definita, formalizzata ed approvata dal Consiglio.
- Le società, soprattutto al crescere della complessità del business e dell'articolazione della proprietà, dovrebbero prestare particolare attenzione alla selezione dei candidati chiamati a ricoprire i suddetti ruoli, valutando il possesso di tutte le caratteristiche necessarie, ivi compresa l'eventuale indipendenza del Presidente.

Considerazioni pratiche

I ruoli di Presidente e Amministratore Delegato sono sostanzialmente diversi: mentre quello del Presidente è fondamentale per il corretto funzionamento del Consiglio e ai fini di un efficace dialogo con i soci e gli altri principali stakeholder, quello dell'Amministratore Delegato è determinante per l'elaborazione delle strategie e la guida del management. In particolare:

- il Presidente guida e presidia le attività del Consiglio, curando l'organizzazione e il coordinamento delle riunioni consiliari, indirizzando i relativi processi decisionali e di comunicazione, facilitando la dialettica tra amministratori esecutivi e non esecutivi e l'effettivo contributo di questi ultimi e assicurando relazioni costruttive tra tutti i membri del Consiglio (v. Principi 2 e 4); inoltre, egli/ella presidia il rapporto e cura l'efficacia della comunicazione tra Consiglio, soci e altri stakeholder (v. Principio 7);
- l'Amministratore Delegato guida il top management della società ed è responsabile della direzione dell'azienda tutta (v. Principio 2).

Photo Carl Heyerdahl by Unsplash

Qualora la stessa persona ricopra al contempo l'incarico di Presidente e quello di Amministratore Delegato, il ruolo di Presidente può risultare compromesso o trascurato. Ne deriva che, al crescere della dimensione e della complessità aziendale, il Consiglio dovrebbe dividere i due ruoli, assegnandoli a due persone diverse.

Ove esistano amministratori delegati multipli (come accade con frequenza nelle imprese familiari non quotate) è fondamentale che il disegno delle loro deleghe non pregiudichi l'unitarietà di guida dell'azienda e la chiarezza dell'assetto organizzativo.

Principio 11: Il Consiglio di amministrazione dovrebbe presentare un adeguato mix tra Consiglieri esecutivi e non esecutivi, valutando l'opportunità che i Consiglieri esterni non

Photo Headway by Unsplash

Punti chiave

- Il Consiglio di amministrazione dovrebbe essere composto in modo tale da consentire: *(i)* un adeguato equilibrio tra amministratori esecutivi e non esecutivi, questi ultimi eventualmente anche indipendenti, a supporto del livello e del mix di competenze necessarie, individualmente e collegialmente) a un pieno svolgimento dei ruoli del CdA, *(ii)* un processo decisionale efficace, in ragione delle dimensioni della società e della complessità del business o dei business in cui essa opera.
- In particolare, il Consiglio di amministrazione delle società di maggiori dimensioni – o di quelle che pensano ad accedere alla quotazione su un mercato regolamentato o alternativo – dovrebbe includere un numero sufficiente di membri non esecutivi (ossia di amministratori senza deleghe operative nella società), alcuni dei quali dovrebbero presentare caratteristiche di indipendenza; tra gli amministratori indipendenti potrebbe rientrare anche il Presidente ove non abbia deleghe.
- Per quanto i criteri di indipendenza degli amministratori non esecutivi siano ampiamente consolidati per le società quotate, nelle società non quotate l'indipendenza andrebbe considerata in funzione di vari aspetti specifici, tra cui l'assetto proprietario dell'azienda, inclusa l'eventuale presenza di soci finanziari, nonché la fase del percorso evolutivo in cui l'azienda si trova. In ogni caso, l'indipendenza dovrebbe essere valutata in termini sostanziali, ossia di effettivo apporto alle dinamiche e alle decisioni del Consiglio, e non solo formali.
- I membri del Consiglio di amministrazione non esecutivi, in particolare gli indipendenti ma non solo, dovrebbero:
  - contribuire alla valutazione dell'operato del management, incluso il raggiungimento degli obiettivi concordati, attraverso il monitoraggio dell'andamento della gestione;
  - contribuire a creare una dialettica costruttiva con i Consiglieri esecutivi per affinare e migliorare le proposte sulla strategia aziendale;
  - accertare, insieme al resto del Consiglio, l'integrità delle informazioni finanziarie, assicurandosi che i relativi controlli e i sistemi di gestione dei rischi siano solidi e affidabili (anche se la loro approvazione rimane una responsabilità collettiva);
  - accertarsi che la remunerazione degli amministratori esecutivi, e dei manager più rilevanti, sia adeguata;
  - contribuire alla definizione di adeguati processi di successione dell'AD e degli amministratori esecutivi, nonché dei dirigenti chiave.
- Per contribuire efficacemente a quanto sopra, è fondamentale che tutti gli amministratori non esecutivi dedichino tempo sufficiente all'espletamento del mandato loro assegnato. Nel corso del mandato in oggetto, eventuali nuovi impegni significativi andrebbero comunicati dai Consiglieri al CdA, affinché questo possa esserne preventivamente informato.
- Gli amministratori indipendenti dovrebbero essere rinnovati per un numero di mandati limitato (ad esempio, due mandati di tre anni oltre a quello iniziale, come raccomandato dal Codice di Corporate Governance per le società quotate).

Considerazioni pratiche

Un Consiglio di amministrazione composto da un mix corretto di amministratori esecutivi e non esecutivi, anche indipendenti, assicura una migliore capacità di *check-and-balance*, ed in ultima analisi un più efficace svolgimento dei ruoli del Consiglio stesso, anche in chiave di conseguimento del successo sostenibile della società nel lungo termine. Un Consiglio bilanciato nella sua composizione porta maggiori benefici rispetto a quello composto di soli rappresentanti dei soci o della famiglia proprietaria, fermo restando che anche questi ultimi possono apportare un valido contributo in qualità di Consiglieri non esecutivi, pur senza caratteristiche di indipendenza.

L'inserimento nel Consiglio di amministrazione di membri non esecutivi e non collegati alla proprietà o al management della società, rappresenta una importante svolta poiché può favorire una migliore *diversity* nella composizione del Consiglio in termini di genere, percorso formativo e professionale, provenienza geografica, età etc. e migliorare, anche per questa via, in modo significativo, la *governance* societaria (v. Principio 3). Per questo motivo, tale inserimento andrebbe valutato anche per le società che rientrano nella Fase I dei principi, soprattutto ove le loro dimensioni inizino a crescere e le loro compagini proprietarie ad articolarsi. L'inclusione in CdA di membri non esecutivi e indipendenti di valore porta con sé, come l'esperienza dimostra, i seguenti benefici:

- presenza di una prospettiva esterna sulla strategia e sui controlli;
- introduzione di nuove competenze e conoscenze non disponibili all'interno dell'azienda;
- presenza di una visione obiettiva e indipendente da quella della proprietà, soprattutto ove vi siano conflitti di interesse all'interno del Consiglio;
- supporto al dialogo tra soci Consiglieri (esecutivi e non) e alla composizione degli eventuali dissidi tra questi e il management.

L'indipendenza degli amministratori va accertata, caso per caso, dal Consiglio di amministrazione. A questo proposito, pur non essendovi obblighi formali che riguardano le società non quotate, esistono tuttavia oggettivi riferimenti nella normativa e nei codici di autodisciplina (ad esempio, nel "Codice di *Corporate Governance*" promosso da Borsa Italiana per le società quotate in un mercato regolamentato) per verificare la sussistenza dei requisiti di indipendenza di un amministratore; tra questi requisiti (da valutare sempre in concreto in relazione al singolo amministratore) si segnalano, per il loro rilievo anche per le società non quotate:

- non essere stato negli ultimi anni un dipendente dell'azienda;
- non intrattenere una significativa relazione commerciale, finanziaria e/o professionale con la società e con i soci di controllo;
- non ricevere una significativa remunerazione aggiuntiva dalla società o dalle sue controllate, rispetto a quella percepita per la carica di consigliere (ed eventuale partecipazione a comitati);
- non avere stretti legami familiari con Consiglieri, direttori o impiegati anziani dell'azienda;
- non detenere cariche incrociate e non avere legami significativi con altri amministratori attraverso il coinvolgimento in altre società o enti;
- aver dimostrato indipendenza di giudizio nei mandati precedenti;
- avere ricoperto la carica di Consigliere della Società per un lungo periodo.

La permanenza per un tempo troppo prolungato in un CdA (quantificato in oltre nove anni nelle società quotate) potrebbe affievolire l'indipendenza del Consigliere "veterano" e creare dubbi sulla stessa da parte degli altri Consiglieri e dei soci. Non è però detto che ciò accada sempre, e occorre quindi valutare le caratteristiche e i comportamenti di ciascuno: anche un Consigliere di lunga data potrebbe infatti continuare a interpretare il suo ruolo in modo indipendente, fornendo quindi un valore aggiunto importante alla società, anche grazie alla conoscenza approfondita della stessa.

I membri indipendenti del Consiglio non dovrebbero essere coinvolti in attività di competenza del management, essendo essi chiamati a monitorarne l'operato e i risultati. Per assumere ruoli di consulenza verso la società, essi dovrebbero ricevere l'approvazione esplicita dal Consiglio.

Photo Sincerely Media by Unsplash

Principio 12: Il Consiglio di amministrazione potrebbe valutare l'istituzione di appositi comitati endo-consiliari al fine di consentire un più efficace adempimento dei compiti che gli sono affidati.

Punti chiave

- Nel caso delle società di maggiori dimensioni si può presentare l'esigenza di istituire, a supporto delle attività proprie del Consiglio, alcuni comitati endo-consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive su materie di particolare rilievo. È responsabilità del Consiglio valutare tale esigenza e, qualora lo ritenga opportuno, istituire al suo interno i comitati che riterrà necessari, in considerazione delle caratteristiche della società e della sua compagine sociale, disciplinandone il ruolo e il funzionamento.
- I membri dei comitati - che potranno anche essere dotati di risorse *ad hoc* per svolgere i loro compiti - dovrebbero essere individuati tra gli amministratori non esecutivi, e possibilmente in maggioranza tra quelli indipendenti, se presenti.

Considerazioni pratiche

Al fine di agevolare le decisioni del Consiglio grazie al lavoro istruttorio degli amministratori non esecutivi (e in maggioranza indipendenti, se presenti) a complemento delle proposte degli amministratori esecutivi, le società di maggior dimensioni e complessità possono utilmente valutare di istituire all'interno del Consiglio dei comitati con funzioni istruttorie, propositive e consultive su materie rilevanti per cui sia particolarmente importante disporre di punti di vista e contributi diversi da quelli degli amministratori esecutivi, soprattutto ove essi ne siano direttamente coinvolti.

Tali materie sono, in particolare, il controllo interno e i rischi, le operazioni con parti correlate, le remunerazioni e le nomine.

Al **Comitato controllo e rischi** possono essere attribuiti compiti e responsabilità fondamentali, soprattutto nelle società di maggior dimensione data la rilevanza crescente della gestione e del monitoraggio di rischi, sempre più numerosi e di impatto. Le principali funzioni che possono essere affidate al Comitato in oggetto a supporto dell'attività del Consiglio (con formulazione di pareri *ad hoc*) sono:

- la supervisione e valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nel suo complesso, in termini sia di adeguatezza che di efficacia;
- il monitoraggio dei rischi rilevanti e dei processi di loro rilevazione e mitigazione;
- il controllo di correttezza del processo di rendicontazione contabile al fine di valutare e monitorare i possibili rischi;
- l'esame delle eventuali operazioni poste in essere dalla Società e, nell'ambito dell'eventuale gruppo alla stessa facente capo, con le parti correlate (funzione, questa, che può richiedere, a seconda dei casi, un Comitato a sé).

Le attività del Comitato dovrebbero essere coordinate con quelle degli altri attori coinvolti nel sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR), in modo da garantire un efficace svolgimento delle varie funzioni. È opportuno che almeno un componente del Comitato controllo e rischi abbia maturato un'esperienza rilevante in materia di gestione dei rischi, ovvero in materia contabile o finanziaria, e che i suoi componenti siano Consiglieri non esecutivi, preferibilmente indipendenti se presenti in CdA.

Per le società in cui non sia presente una funzione di *internal audit*, il Comitato controllo e rischi potrebbe valutare l'opportunità di sottoporne l'istituzione al Consiglio.
La partecipazione ai lavori del Comitato, o ad alcune sessioni specifiche, andrebbe estesa, su invito, all'organo di controllo (Collegio sindacale o sindaco unico) al Presidente del Consiglio di amministrazione o ad altri amministratori, nonché ai responsabili di funzioni aziendali a seconda dei temi trattati.

Al **Comitato remunerazioni** può essere affidata la rilevante responsabilità dell'istruttoria delle decisioni del Consiglio in tema di remunerazione degli amministratori esecutivi, della valutazione preventiva e della formulazione di pareri per il CdA relativi ai modelli e livelli retributivi del personale dirigente. Nelle compagini proprietarie articolate, il Comitato potrebbe infatti fungere da garante della congruità delle remunerazioni degli amministratori esecutivi e del top management.

Il Comitato remunerazioni può fungere, come talvolta avviene, anche da **Comitato nomine** - con il delicato compito di supportare la pianificazione della successione del capo azienda e del top management monitorando la costruzione dei piani in oggetto in relazione alle politiche di crescita del personale, l'individuazione dei candidati interni, l'eventuale necessità di ricercare candidati esterni, i criteri di selezione applicati - e formulare i pareri conseguenti a beneficio del CdA. Il Comitato può supportare anche il processo di selezione e nomina dei nuovi membri del Consiglio valutando le competenze ed esperienze necessarie e, di conseguenza, i profili dei candidati possibili con l'obiettivo di raggiungere anche una diversity adeguata e coerente con le sfide da affrontare.

Le attività del Comitato remunerazioni e nomine dovrebbero essere supportate dalla funzione risorse umane della Società, se presente.
È opportuno che almeno un componente del Comitato remunerazioni e nomine abbia maturato un'esperienza significativa su temi organizzativi e di gestione del personale. Anche il Comitato remunerazioni e nomine dovrebbe essere composto da soli membri non esecutivi e, possibilmente, in maggioranza indipendenti se presenti in Consiglio.

Al fine di consentire ai Comitati un efficace svolgimento, in autonomia, delle funzioni attribuite, sarebbe opportuno che il Consiglio di amministrazione provvedesse a dotare ciascun Comitato di un budget di spesa da impiegare per gli approfondimenti che si dovessero rendere necessari nell'espletamento della sua attività.

Principio 13: Il Consiglio di amministrazione dovrebbe valutare periodicamente, attraverso un processo correttamente formalizzato e predefinito, l'efficacia della propria attività.

Punti chiave

- Nel definire il processo di valutazione della propria attività ("processo di autovalutazione" o "autovalutazione"), il Consiglio di amministrazione dovrebbe tener conto delle dimensioni e della complessità della società valutando un approccio graduale per fasi.
- Il processo di autovalutazione del Consiglio può essere condotto con modalità differenti, tra cui l'autovalutazione svolta con il supporto di consulenti indipendenti, che è probabilmente più obiettiva e rigorosa dell'autovalutazione condotta direttamente dal Consiglio con il supporto delle strutture interne della società e dovrebbe essere preferita quando l'azienda cresce in dimensioni e complessità.
- Il Presidente dovrebbe utilizzare l'autovalutazione anche per ottenere un *feedback* sull'efficacia della propria guida del Consiglio, con riguardo in particolare alla cura dell'efficace funzionamento dei lavori consiliari, nonché al suo ruolo di raccordo tra gli amministratori esecutivi e quelli non esecutivi.
- L'autovalutazione dovrebbe altresì dare *feedback* sia sull'operato del Consiglio nella sua collegialità, sia sui contributi e sull'impegno dei singoli amministratori.
- Il Presidente deve guidare il Consiglio nell'uso più appropriato dei risultati dell'autovalutazione, facendo in modo che siano riconosciuti i punti di forza del Consiglio e che siano affrontate le necessità di miglioramento, valutando – nell'interesse della società e in costante condivisione con i soci – l'opportunità di formulare proposte all'Assemblea dei soci, quali l'ampliamento del numero dei Consiglieri, l'inserimento di nuovi Consiglieri e qualche avvicendamento, prestando la dovuta attenzione alla delicatezza di questi passaggi.
- Un'attenzione particolare dovrebbe essere rivolta, in sede di autovalutazione, anche alla qualità dell'interazione tra il Consiglio nel suo *plenum* e gli amministratori esecutivi e il direttore generale (se presente), così come all'adeguatezza delle comunicazioni con i soci e gli altri *stakeholder* (v. principio n. 7).

Considerazioni pratiche

Il Presidente del CdA è chiamato a curare l'efficace funzionamento dei lavori consiliari valorizzando anche le competenze e la complementarità tra gli amministratori esecutivi e non esecutivi, anche indipendenti. Al fine di poter svolgere al meglio il ruolo che gli viene affidato, il Presidente necessita di un'interazione trasparente e costruttiva con tutti gli altri membri del Consiglio, dai quali dovrebbe raccogliere informazioni e *input*, per poi valutarli.

Il processo di autovalutazione, svolto sia in autonomia, sia con il supporto di terzi, è fondamentale e diventa efficace se progettato nell'ottica, anzitutto, di stimolare gli amministratori ad un confronto obiettivo sull'adeguatezza del Consiglio. A tal fine, alcuni degli interrogativi chiave che una efficace autovalutazione dovrebbe affrontare sono i seguenti:

- l'allocazione dei poteri all'AD e agli altri amministratori esecutivi eventualmente presenti è appropriata?
- Il Consiglio è dotato, nel suo *plenum*, dei giusti livelli di competenza e indipendenza?
- Il Consiglio svolge correttamente i compiti e le funzioni che gli sono attribuiti dalla legge e dallo Statuto? In particolare, i membri del Consiglio: *(i)* contribuiscono alla definizione delle strategie da adottare, proponendo/sollecitando obiettivi sfidanti? *(ii)* Monitorano la realizzazione della strategia, i risultati nel loro andamento e l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi? *(iii)* Svolgono il loro ruolo con competenza e dedicando il tempo richiesto dai compiti e dalle funzioni ad essi attribuiti?
- I flussi informativi riservati al Consiglio garantiscono la messa a disposizione dei suoi membri di tutte le informazioni necessarie? I membri del Consiglio sono adeguatamente supportati, nello svolgimento del loro ruolo, dalle funzioni manageriali interne e dai consulenti della società?
- Nell'espletare le funzioni che gli sono state affidate, il Consiglio rivolge sufficiente attenzione ai soci e agli altri principali *stakeholder*?
- Ci sono fattori personali che potrebbero impedire ai singoli membri del Consiglio di adempiere ai loro doveri in modo indipendente e obiettivo?

In sede di avvio del relativo processo, potrebbe essere opportuno limitare la prima autovalutazione al funzionamento del Consiglio quale organo collegiale, soffermandosi in particolare sulla frequenza e sull'ordine del giorno delle riunioni consiliari, sulla qualità e tempestività dell'informativa destinata ai Consiglieri e sulla qualità delle discussioni.

L'attenzione a questi aspetti può già condurre a miglioramenti importanti, consentendo ai membri del Consiglio un primo approccio verso il processo di autovalutazione, che potrà essere quindi esteso, in anni successivi, ad altre tematiche, e in particolare alla valutazione dei singoli Consiglieri. A tale proposito, il Consiglio dovrebbe essere responsabile in modo specifico della valutazione dell'AD e degli altri amministratori esecutivi. Il Presidente, in particolare se indipendente, dovrebbe guidare il processo in prima persona, supportato dal Comitato nomine se presente; un metodo possibile è quello di raccogliere l'autovalutazione dell'AD e degli altri amministratori esecutivi e confrontarla con le informazioni riservate raccolte dagli altri amministratori per poi discuterne con i diretti interessati, con il supporto metodologico della funzione HR, degli amministratori non esecutivi nonché di quelli indipendenti (se presenti) con competenze in materia e di consulenti specializzati nelle realtà di medio-alta complessità. In tale valutazione è importante integrare una valutazione reciproca della collaborazione tra il Consiglio e gli amministratori esecutivi.

In tutti i processi di valutazione in oggetto, data la loro delicatezza, l'autorevolezza e l'eventuale indipendenza del Presidente, nonché la distinzione delle posizioni di Presidente e AD sono requisiti di speciale rilevanza.

Infine, sarebbe opportuno che l'autovalutazione venisse effettuata con cadenza annuale; nelle società meno complesse, invece, essa può essere limitata al momento in cui è previsto il rinnovo del CdA.

Principio 14: Il Consiglio di amministrazione dovrebbe valutare periodicamente, attraverso un processo correttamente formalizzato e predefinito, l'efficacia del rapporto della società con i soci e gli altri *stakeholder* e delle comunicazioni relative.

Punti chiave

- È opportuno che il Consiglio pubblichi una relazione annuale (articolata in base alle dimensioni e alla complessità della società) atta a soddisfare le esigenze informative dei soci e degli altri principali *stakeholder* sul governo societario e sugli assetti proprietari.
- In alternativa, può essere definito un incontro sistematico con soci, dipendenti e altri principali *stakeholder* nel corso del quale presentare, oltre ai risultati aziendali, anche i contenuti della suddetta relazione.

Considerazioni pratiche per le società non quotate

Un solido processo di comunicazione che promuova la trasparenza è una caratteristica fondamentale del rapporto virtuoso tra la società, i soci e gli altri stakeholder. La presenza di flussi informativi sistematici ed efficaci migliora la comprensione dell'organizzazione, delle attività poste in essere e rende più efficace il governo della sostenibilità.

La relazione annuale ai soci e agli altri stakeholder sul governo societario e sugli assetti proprietari (da presentare possibilmente organizzando uno specifico incontro) dovrebbe includere, tra l'altro, le seguenti informazioni (v. anche Principio 7), da sviluppare in coerenza con le dimensioni e la complessità del Gruppo:

- scopo e valori perseguiti dalla società;
- strategia aziendale (evidenziandone l'auspicabile orientamento al perseguimento del successo sostenibile) e valutazione dei rischi associati e delle prospettive del settore.
- attività operativa posta in essere;
- principi di governo societario e comunicazione in merito all'eventuale adesione a uno specifico codice di comportamento in materia di governo societario, includendo, tra l'altro, informazioni:
  - sull'operato del Consiglio di amministrazione;
  - sui vari componenti del Consiglio, distinguendo tra di essi il presidente, l'amministratore delegato, i componenti non esecutivi, coloro che al loro interno il Consiglio ritiene indipendenti e, infine, i presidenti e i componenti di eventuali comitati;
  - sulle modalità utilizzate nel caso di eventuali specifiche valutazioni (appraisal) condotte sul lavoro del consiglio, dei comitati (qualora esistenti) e/o dei singoli componenti;

Photo Lukas Blazek by Unsplash

- attività e progetti di particolare rilevanza per i vari stakeholder;
- tematiche legate all'ambiente, al clima ed eventuali progetti di responsabilità sociale d'impresa (ESG).

È opportuno definire una politica (*policy*) che sia poi approvata dal CdA per disciplinare il processo di comunicazione con gli *stakeholder* soprattutto nei casi in cui l'interlocuzione tra la società, i soci e gli altri *stakeholder* avvenga su iniziativa o con il coinvolgimento di singoli Consiglieri, fermo restando che tali interventi devono essere in linea con la politica di comunicazione approvata dal Consiglio di amministrazione.

Se tale politica non è ancora stata sviluppata, è buona norma che le comunicazioni in tali materie ai soci e agli altri *stakeholder*, prima di essere effettuate, siano condivise con il Presidente e con l'Amministratore Delegato.

Il Consiglio può facilitare le interlocuzioni con i soci e gli altri *stakeholder* individuando un responsabile e definendo una procedura di gestione delle comunicazioni (sia in ingresso sia in uscita).

Durante i periodi di cambiamento (per esempio, nei casi di operazioni straordinarie), è opportuno che il Consiglio comunichi regolarmente con i soci e gli altri *stakeholder*.

Roberto Cravero Presidente *pro tempore* dell'Ordine DCEC di Biella e *managing* partner dello studio CRAVERO & ASSOCIATI. Presta assistenza continuativa a famiglie e imprese nella strutturazione degli assetti di *corporate governance*, nelle operazioni straordinarie e nella gestione dei rischi e della compliance fiscale. Ricopre e ha ricoperto ruoli di amministratore, componente di Comitati di Controllo e Rischi, OdV e Collegi Sindacali in società Industriali, fiduciarie e banche, anche quotate.

Enrico Maria Bignami Partner e Presidente del Comitato Esecutivo di Bignami Associati. Consulente di analisi strategica, governance, operazioni straordinarie e *turnaround*: affianca le imprese e le persone nel trovare la soluzione e perseguirla. Ha esperienza consolidata nell'assunzione di cariche in Organi di Amministrazione e Controllo.

Alessandro Minichilli Professore Ordinario di Economia Aziendale e Corporate Governance presso l'Università Bocconi, nonché Direttore del Corporate Governance Lab e co-Direttore dell'eSG Lab di SDA Bocconi. Svolge attività di ricerca, formazione e *advisory* principalmente rivolte ad imprese a controllo familiare. Ricopre cariche in organi di amministrazione di società quotate e non.

Daniela Montemerlo Professoressa Ordinaria di Economia Aziendale all'Università dell'Insubria, SDA Bocconi Affiliate Professor di Strategia, Family Business e Corporate Governance e docente di Strategia delle aziende familiari all'Università Bocconi. È consulente di aziende familiari, imprenditori e imprenditrici e famiglie imprenditoriali. Ricopre e ha ricoperto ruoli di consigliera di amministrazione di imprese quotate e non quotate e di presidente di Organismi di vigilanza.

Roberta Pierantoni Avvocato esperta di diritto societario e di *corporate & sustainability* governance di società quotate e PMI, partner dello Studio Legale e Tributario Biscozzi Nobili Piazza. Svolge attività di consulenza legale nel campo del diritto commerciale e dei mercati finanziari. Ricopre e ha ricoperto cariche in organi di amministrazione e organismi di vigilanza 231 anche di società quotate.

Photo by Freepik

Nedcommunity - Amministratori non esecutivi ed indipendenti
Via M.Camperio 9, 20123 Milano
Tel. +39 02 30 322 720 - Fax +39 02 30 322 721
e-mail: info@nedcommunity.com

nedcommunity
amministratori non esecutivi e indipendenti

ecoDa
The European Voice of Directors