

La buona governance

Questo piccolo manuale risponde ad una esigenza che ritiene sentita: fornire un ausilio ed un supporto di conoscenze agli amministratori che operano negli enti a partecipazione pubblica, in particolare a quelli che un Comune designa nei consigli di amministrazione di sue aziende interamente possedute o partecipate. Spesso questi amministratori vengono scelti per “competenza” rispetto alla specifica missione dell’ente e si trovano nella necessità di acquisire una maggiore conoscenza di quanto la legge pone a loro carico in materia di diritti, doveri e responsabilità. A questa esigenza si prova a venire incontro con le pagine che seguono.

La buona governance

La buona governance *piccolo manuale* ➔ *per amministratori* *di società* ➔ *ed enti* *a partecipazione* *pubblica*

La buona governance

PICCOLO MANUALE
PER AMMINISTRATORI DI SOCIETÀ
ED ENTI A PARTECIPAZIONE PUBBLICA

Redatto da
[Nedcommunity](#)

A cura di
[Andrea Scafidi, Franco Morganti e Marco Rescigno](#)

Da un'iniziativa di
[ArcipelagoMilano](#)

Patrocinio
[Comune di Milano](#)
con deliberazione n. 1642 del 27 luglio 2012

Redatto da

Nedcommunity
Associazione degli amministratori non
esecutivi e indipendenti
www.nedcommunity.com

A cura di

Andrea Scafidi
Franco Morganti
Marco Rescigno

Da un'iniziativa di

ArcipelagoMilano
Settimanale online
www.arcipelagomilano.org

Patrocinio

Comune di Milano
con deliberazione n. 1642
del 27 luglio 2012

Progetto grafico

Italo Lupi con Blandine Minot (Studio
Lupi)

[ArcipelagoMilano](http://www.arcipelagomilano.org), settimanale *online* (www.arcipelagomilano.org), ha chiesto agli amici di Nedcommunity di predisporre questo manuale - della cui pubblicazione si fa carico - per rispondere ad una esigenza che ritiene sentita: fornire un ausilio ed un supporto di conoscenze agli amministratori che operano negli enti a partecipazione pubblica, in particolare a quelli che un Comune designa nei consigli di amministrazione di sue aziende interamente possedute o partecipate. Spesso questi amministratori vengono scelti per “competenza” rispetto alla specifica missione dell’ente e si trovano nella necessità di acquisire una maggiore conoscenza di quanto la legge pone a loro carico in materia di diritti, doveri e responsabilità. A questa esigenza si prova a venire incontro con le pagine che seguono.

Il manuale è redatto da [Nedcommunity](#), la prima associazione creata in Italia, nel 2004, con l’obiettivo di valorizzare, sostenere e sviluppare la figura e il ruolo dei componenti non esecutivi ([NED](#) è infatti l’acronimo di *non executive directors*) di organi societari di amministrazione e controllo e di promuovere il confronto sui temi della *corporate governance*. E’ composta da una comunità di [amministratori non esecutivi e indipendenti, sindaci, consiglieri di sorveglianza](#), che siano o siano stati componenti di organi societari di società quotate in mercati regolamentati o controllate da società quotate o di rilevanti dimensioni. Nedcommunity è interlocutore ascoltato di Banca d’Italia, Consob, Borsa Italiana, Assonime e Assogestioni.

Gli autori incaricati di redigere il manuale con la supervisione di Nedcommunity sono [Andrea Scafidi](#), avvocato presso la sede milanese dello studio legale DLA Piper, [Franco Morganti](#), membro del consiglio direttivo di Nedcommunity e [Marco Rescigno](#), commercialista.

FONTI

Codice Civile • Normativa speciale in materia di società partecipate da enti pubblici • Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria (“TUF”) • Codice di autodisciplina delle società quotate (Borsa Italiana) • Principi-guida per i componenti gli organi di amministrazione e controllo (Nedcommunity) • Guida pratica per l'amministratore indipendente (Nedcommunity) • Regolamenti Consob nn. 17221 e 17389 sulla gestione delle operazioni con parti correlate

A CHI È RIVOLTO IL MANUALE

Ai consiglieri di amministrazione (sistema tradizionale), ai consiglieri di gestione e, nei limiti di quanto applicabile, ai consiglieri di sorveglianza (sistema dualistico) di società ed enti a partecipazione pubblica. Il Manuale non si occupa dei criteri per la selezione dei candidati alla carica di amministratore, ma si rivolge ad amministratori già nominati.

N.B.: Per semplicità, salvo dove diversamente specificato, si sono usati i termini “consiglio di amministrazione” ed “amministratori” del sistema di gestione tradizionale, che è di gran lunga il più diffuso. Il lettore li estenderà facilmente, nel caso, agli organi del sistema dualistico ed ai loro componenti, per le rispettive competenze e con le distinzioni più opportune.

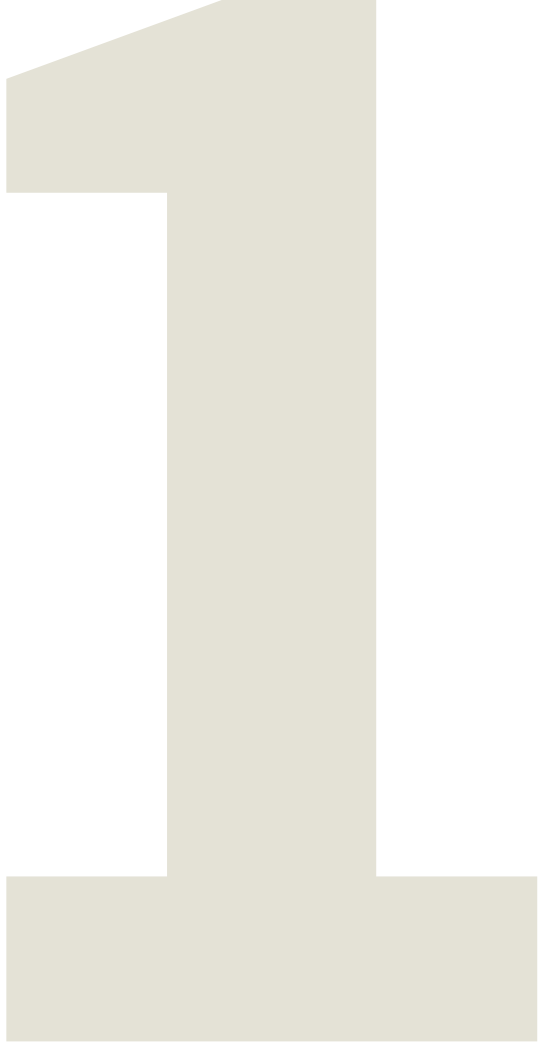
COME È REDATTO

In forma semplice, partendo dai principi e dalle regole che devono guidare un “buon amministratore pubblico”, in apertura dei singoli capitoli con un testo su fondo grigio, cui fanno seguito le “buone pratiche” per applicarli nei casi concreti.

RIFERIMENTO ALLE FONTI

L'aspirazione del Manuale è quella di fornire un quadro delle principali regole di natura normativa e di buona amministrazione riferibili alla gestione delle “aziende” di diritto privato partecipate da enti pubblici, quale che sia la loro forma giuridica. In buona parte dei casi, nel testo si fa riferimento a disposizioni normative applicabili in generale alle società per azioni, oltre che a norme e regolamenti - talvolta di fonte autoregolamentare e spesso individuati per analogia - validi per le società quotate alla Borsa di Milano. Ciò dipende dal fatto che la disciplina legislativa che riguarda specificamente società ed enti a partecipazione pubblica è spesso frammentaria e non sempre omogenea sotto il profilo dei requisiti richiesti e dei comportamenti che ci si attende da parte degli amministratori di tali società ed enti, nell'ottica della migliore governance d'impresa. In particolare, si è ritenuto utile selezionare e richiamare nel Manuale (con gli adattamenti del caso) quei principi di autodisciplina che, seppur applicabili in via generale ai soli emittenti, possono costituire un prezioso riferimento anche per una gestione virtuosa ed efficace delle società ed enti di cui il Manuale si occupa. Allo stesso tempo, qualora specifiche regole siano tratte da normative speciali applicabili, a seconda dei casi, alle società ed agli enti partecipati da enti pubblici in genere, oppure soltanto a determinate categorie all'interno del vasto panorama di tali soggetti, la circostanza è espressamente chiarita nel testo.

1	p. 8	ACCETTAZIONE DELLA CANDIDATURA E DELLA CARICA
2	p. 14	RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
3	p. 22	I RAPPORTI TRA GLI AMMINISTRATORI ESECUTIVI E GLI AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI ED INDIPENDENTI
4	p. 28	OBBLIGHI INFORMATIVI
5	p. 32	INFORMAZIONI PRECEDENTI LE RIUNIONI
6	p. 38	LE DELIBERAZIONI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
7	p. 42	I REQUISITI E IL RUOLO DEGLI AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI ED INDIPENDENTI E LA FUNZIONE DI MONITORAGGIO SULL'AZIONE DEGLI ESECUTIVI
8	p. 48	IL BILANCIO
9	p. 56	RUOLO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
10	p. 62	INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE
11	p. 68	DIVIETO DI CONCORRENZA
12	p. 72	LA GESTIONE DEL RISCHIO OPERATIVO D'IMPRESA
13	p. 76	IL SISTEMA DELLE RESPONSABILITÀ: VERSO LA SOCIETÀ, I CREDITORI, I SOCI
14	p. 84	I CITTADINI COME "SOCI" DI ULTIMA ISTANZA DELLE SOCIETÀ E DEGLI ENTI A PARTECIPAZIONE PUBBLICA
15	p. 90	SORVEGLIANZA IN MATERIA DI APPALTI
16	p. 96	CRITERI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE
17	p. 100	REMUNERAZIONE
18	p. 110	CESSAZIONE DALLA CARICA E DIMISSIONI



**ACCETTAZIONE
DELLA CANDIDATURA
E DELLA CARICA**

— Gli amministratori non possono essere nominati per un periodo superiore a tre esercizi, e scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.

— Gli amministratori sono rieleggibili, salvo diversa disposizione dello statuto.

— Entro trenta giorni dalla notizia della loro nomina, gli amministratori devono chiederne l'iscrizione nel registro delle imprese (ove applicabile) indicando per ciascuno di essi il cognome e il nome, il luogo e la data di nascita, il domicilio e la cittadinanza, nonché a quali tra essi è attribuita la rappresentanza della società, precisando se disgiuntamente o congiuntamente.

— Non può essere nominato amministratore di ente, istituzione, azienda pubblica, società a totale o parziale capitale pubblico chi, avendo ricoperto nei cinque anni

in pratica :

Il soggetto che accetta di essere indicato in una lista di candidati per la nomina ad amministratore di una società o di un ente a prevalente partecipazione pubblica, prima di accettare la candidatura o la nomina deve verificare la sussistenza di alcune condizioni preliminari, che riguardano:

- la correttezza formale e sostanziale del processo di nomina;
- la possibilità di operare con indipendenza di giudizio;
- la disponibilità di tempo richiesta dall'incarico, anche tenendo conto dell'impegno connesso alle proprie attività lavorative e professionali e del numero di cariche di amministratore o sindaco che ricopre in altre società o enti di rilevanti dimensioni.
- la valutazione della coerenza delle proprie competenze con l'obiettivo di apportare un concreto contributo all'attività della società o dell'ente.

In pratica il soggetto deve chiedersi:

- quali sono i motivi per cui accetto la carica?
- mi trovo in possesso di tutti i relativi requisiti?
- non occupo altre cariche in potenziale conflitto di interesse con questa?
- mi impegno a verificare periodicamente la sussistenza di questi requisiti?

precedenti incarichi analoghi, abbia operato in aziende o enti che hanno chiuso in perdita tre esercizi consecutivi.

— Nel caso in cui l'amministratore sia nominato con la qualifica di indipendente, deve verificare se ne possiede i requisiti, definiti, a seconda dei casi, dal TUF, dal Codice di Autodisciplina o dallo statuto societario.



L'amministratore, all'atto del ricevimento dell'incarico, comunica alla società o all'ente conferente gli altri suoi eventuali incarichi in corso.

L'amministratore di nuova nomina richiede alla società o all'ente l'organizzazione di un ragionevole programma di introduzione che gli consenta di acquisire, nel più breve tempo possibile, un'effettiva conoscenza e comprensione del settore di appartenenza e dell'attività della società o dell'ente, nonché delle principali questioni economiche, strategiche, competitive, organizzative, contabili, tecnologiche e normative rilevanti per lo svolgimento dell'incarico, in modo da mettersi al più presto nelle condizioni di apportare un contributo efficace ai lavori dell'organo amministrativo.

A questo fine è opportuno che il nuovo amministratore solleciti, durante il programma di introduzione, alcuni incontri con il top management della società e con i responsabili delle principali funzioni aziendali, dai quali si farà illustrare le principali criticità delle attività sociali ed acquisirà una completa intelligenza dell'organigramma aziendale.