



**ELITE**

---

**Framework di Governo Societario**

Le buone prassi di governo societario rappresentano uno strumento importante per il raggiungimento dell'obiettivo di creazione di valore nel medio-lungo periodo per l'impresa e i suoi azionisti. La governance non è il fine, ma un mezzo. Così concepita, non costituisce un costo improduttivo, ma un investimento che genera valore nel tempo.

Il Framework di governo societario ELITE (di seguito, il "Framework") si propone di fornire alle imprese in fase di crescita e che ambiscono ad accedere al mercato dei capitali e, in particolare, alle imprese ELITE, un primo approccio alla corporate governance, con un formato più agile rispetto ai codici di comportamento esistenti. Ciò nell'intento di offrire supporto anche a imprese di minori dimensioni, secondo il principio di proporzionalità, e a imprese operanti in un contesto giuridico e regolamentare diverso da quello italiano. Le imprese oggi parte di ELITE, infatti, provengono da oltre 30 Paesi e ciascuna di esse potrà fare riferimento anche a eventuali codici di condotta locali.

Il Framework si pone su una linea di continuità rispetto al Codice di Autodisciplina delle Società quotate, di cui condivide alcuni pilastri, quali la centralità dell'organo amministrativo, la suddivisione dei compiti all'interno di tale organo, il criterio della managerialità.

In tale ottica, il documento si focalizza attorno ad alcuni principi guida, di seguito sintetizzati. Infatti, si ritiene opportuno che le imprese: (i) si dotino di un organo amministrativo collegiale, aprendo la sua composizione a figure autonome rispetto alla proprietà; (ii) individuino all'interno dell'organo amministrativo un presidente che garantisca l'efficace funzionamento dell'organo stesso; (iii) si dotino di un capo azienda professionale; (iv) si dotino di un assetto organizzativo, ivi comprese procedure idonee a presidiare i rischi aziendali, coerente con gli obiettivi strategici e adeguatamente formalizzato; (v) adottino criteri di remunerazione degli amministratori idonei ad attrarre i talenti necessari per realizzare gli obiettivi strategici dell'impresa.

La salvaguardia del criterio della managerialità richiede altresì che sia affrontato il tema della successione delle figure apicali, soprattutto in occasione dei passaggi generazionali all'interno della famiglia di controllo. Al riguardo, un utile riferimento integrativo è costituito dal Codice di Autodisciplina dell'AIDAF.

Tra le fonti di riferimento europee si segnalano, a titolo indicativo e non esaustivo, i documenti pubblicati da ecoDa ("Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe"), Quoted Companies Alliance in U.K. ("The QCA Corporate Governance Code"), e MiddleNext in Francia ("Code de gouvernement d'entreprise").

Con il contributo di:

# Indice

---

## 1. L'organo amministrativo: funzione

---

## 2. L'organo amministrativo: composizione

---

## 3. Il presidente

---

## 4. L'Amministratore Delegato (CEO)

---

## 5. I rischi aziendali

---

## 6. La remunerazione

---

## 7. La trasparenza

---

## 8. Lo statuto

---

Glossario

---

# 1. L'organo amministrativo: funzione

L'organo amministrativo definisce la strategia dell'impresa e ne monitora l'implementazione, curando che la gestione sia allineata all'interesse di tutti i soci.

L'impresa è gestita sotto l'indirizzo e la supervisione di un **organo amministrativo collegiale**, nominato dai soci, che:

- definisce i **valori dell'impresa**, promuovendone la condivisione a tutti i livelli aziendali;
- su proposta dell'**Amministratore Delegato (CEO)**, esamina e approva il **piano industriale** e i suoi aggiornamenti, ne monitora l'implementazione;
- approva le **operazioni** che hanno un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario, individuate in base a criteri generali determinati preventivamente;
- promuove e sovrintende la definizione di un adeguato **assetto organizzativo** dell'impresa con particolare riferimento a un sistema idoneo ad assicurare il governo dei rischi aziendali, assicurandosi che esso sia funzionale alla realizzazione del **piano industriale**.

# 2. L'organo amministrativo: composizione

L'organo amministrativo è inoltre composto da persone dotate delle caratteristiche necessarie per indirizzare la gestione dell'impresa nell'interesse di tutti i soci.



- L'organo amministrativo è composto da persone con competenze ed esperienze **differenziate**, in grado di coprire i diversi aspetti rilevanti per la strategia dell'impresa.
  - Nell'organo amministrativo sono presenti uno o più **consiglieri indipendenti**, che svolgono una funzione propositiva e/o consultiva sulle seguenti materie di competenza dell'organo amministrativo:
    - determinazione della remunerazione dei consiglieri **esecutivi** e fissazione degli obiettivi cui è correlata la loro remunerazione variabile;
    - operazioni con controparti correlate o in **conflitto di interessi**.
- I consiglieri indipendenti ricevono dalle funzioni aziendali le informazioni necessarie allo svolgimento dei compiti sopra indicati.
- L'organo amministrativo promuove la cultura manageriale, anche mediante l'identificazione delle competenze richieste ai consiglieri, all'Amministratore Delegato (CEO) e alle prime linee.

## 3. Il Presidente

**Il Presidente è responsabile del funzionamento dell'organo amministrativo (runs the board).**



- Il Presidente garantisce che i componenti dell'organo amministrativo ricevano con congruo anticipo le informazioni necessarie per l'assunzione di decisioni informate. Il Presidente assicura adeguati flussi informativi e stimola il confronto tra gli amministratori nonché tra questi ultimi e la prima linea aziendale (nella sede consiliare), cura che siano adeguatamente verbalizzate le discussioni svolte e le decisioni assunte nel corso delle sedute.
- Il Presidente cura che i componenti l'organo amministrativo e l'**organo di controllo** partecipino ad appropriati programmi di allineamento, con particolare attenzione al business aziendale.
- Ove il Presidente sia **esecutivo** o **non indipendente**, l'organo amministrativo individua un **consigliere indipendente** - o un segretario - esperto di governo societario, che assiste il Presidente nell'assolvimento dei suoi compiti.



## 4. L'Amministratore Delegato

**L'Amministratore Delegato (CEO) gestisce l'impresa (runs the business).**



- L'Amministratore Delegato (CEO) rappresenta il vertice della struttura manageriale dell'impresa e viene scelto privilegiando le candidature più adeguate al perseguimento degli obiettivi strategici, siano esse interne o esterne alla compagine sociale.
- L'Amministratore Delegato (CEO) riferisce periodicamente all'organo amministrativo sull'esercizio dei poteri a lui delegati.
- L'Amministratore Delegato (CEO):
  - formula proposte in ordine alla strategia di medio-lungo periodo e al **piano industriale**;
  - predisporre i **budget annuali**;
  - informa prontamente l'organo amministrativo di ogni cambiamento rilevante del contesto di **esecuzione del piano industriale**, proponendo le più opportune azioni correttive volte a perseguire o modificare, ove necessario, gli obiettivi indicati nel piano;
  - cura l'implementazione dell'assetto organizzativo dell'**impresa**, compreso il sistema di governo dei rischi che si articola anche attraverso le procedure e funzioni di cui al punto 5.
- In presenza di più amministratori **esecutivi**, occorre evitare sovrapposizioni di competenze. A tal fine, il consiglio di amministrazione cura un'adeguata ripartizione di poteri tra gli amministratori esecutivi, tenendo conto delle loro competenze ed esperienze individuali.

## 5. I rischi aziendali

L'impresa si dota di procedure idonee a presidiare i rischi aziendali.



- Le **procedure aziendali**, attraverso le quali si articola l'assetto organizzativo, sono in grado di assicurare:
  - il governo dei **principali rischi aziendali** in modo coerente con il piano industriale;
  - un sistema di **deleghe e procure** efficace e conoscibile;
  - l'efficienza e la trasparenza dei **processi operativi**;
  - il presidio delle operazioni in **conflitto d'interesse** o con **parti correlate**.
- L'organo di controllo, nell'ambito delle proprie funzioni, vigila sull'**idoneità dell'assetto organizzativo** a presidiare i rischi aziendali e sul rispetto delle procedure a tal fine adottate.
- L'organo di controllo può avvalersi della funzione (interna o esterna) incaricata dell'attività di **internal audit**.
- L'organo di controllo mantiene flussi informativi costanti con il **revisore esterno e/o con l'organismo di vigilanza**, ove le rispettive funzioni non siano attribuite allo stesso organo di controllo.

## 6. La remunerazione

La remunerazione degli amministratori è allineata all'interesse dei soci.



- La **remunerazione** degli amministratori **esecutivi** è determinata in modo da attrarre le competenze necessarie per realizzare gli obiettivi strategici dell'impresa ed incentivare la creazione di valore nel medio-lungo periodo. Essa si compone di una **parte fissa** e di una **parte variabile**, la cui erogazione è subordinata al raggiungimento di obiettivi di performance fissati dall'organo amministrativo in modo coerente con il **piano industriale**.



L'organo amministrativo può ritenere non necessaria la previsione di una componente variabile nei confronti degli esecutivi che detengono la partecipazione di controllo nell'impresa.

- La **remunerazione degli indipendenti** è commisurata all'impegno loro richiesto anche in relazione a quanto indicato al piano 2.

## 7. La trasparenza

La governance dell'impresa è trasparente.



- Nella relazione finanziaria annuale e/o nelle altre forme ritenute più opportune (es: sito internet, ecc.) l'organo amministrativo descrive il **sistema di corporate governance** dell'impresa, assicurandosi che siano fornite adeguate informazioni sulla composizione degli organi sociali, sui criteri utilizzati per valutare l'indipendenza dei membri indipendenti dell'organo amministrativo e sulla remunerazione degli amministratori. Nello stesso ambito possono essere fornite informazioni sull'applicazione delle buone prassi suggerite in questo Framework di Corporate Governance.
- Contestualmente all'avvio del progetto finalizzato all'accesso al mercato dei capitali di rischio o di debito, l'organo amministrativo identifica uno dei suoi membri o un esponente della prima linea aziendale quale responsabile dei **rapporti con gli investitori esterni** alla compagine sociale.



## 8. Lo Statuto

Lo statuto come strumento di governance.



- L'impresa può recepire in tutto o in parte le buone prassi suggerite nel presente Framework di Governo Societario mediante apposite clausole statutarie, così da assicurare alle stesse maggiore stabilità e visibilità.
- Ove in base al diritto applicabile siano disponibili diversi modelli societari, l'**impresa** valuta l'adozione del modello più adatto alle sue caratteristiche, considerando in particolare i possibili vantaggi derivanti dal **modello monistico** in termini di comparabilità internazionale e di razionalizzazione dei controlli interni.
- Al fine di assicurare procedure rapide per la gestione di eventuali conflitti nella sfera della governance, l'impresa è incoraggiata a introdurre clausole che prevedano il ricorso a mezzi alternativi di risoluzione delle controversie tra gli azionisti e tra gli azionisti e la l'impresa stessa.



# Glossario

## Amministratore Delegato (CEO)

È il Chief Executive Officer, cioè l'Amministratore Delegato che, in virtù delle deleghe ricevute e del concreto esercizio delle stesse, è al vertice della struttura manageriale ed è il principale responsabile della gestione dell'impresa.

## Esecutivo

È l'amministratore al quale sono state conferite deleghe di gestione o incarichi direttivi nell'impresa o in una sua controllata.

## Impresa

È un'impresa che partecipa al Programma ELITE o che intende avviare un percorso di quotazione o, pur senza quotarsi, intende aprirsi al mercato dei capitali di rischio.

## Indipendente o persona indipendente

È l'amministratore o la persona che, fermi restando i requisiti di legge eventualmente applicabili:

- non controlla, direttamente o indirettamente, la società;
- non ha incarichi esecutivi nella società, in una sua controllata o una società sottoposta a comune controllo;
- non è lavoratore dipendente di alcuna delle società di cui al punto precedente;
- non ha stretti legami familiari con i soggetti di cui ai punti precedenti.

## Induction

È l'attività informativa e formativa avente ad oggetto il business dell'impresa e la normativa ad essa applicabile

## Modello monistico

È l'organo che, secondo il diritto nazionale applicabile all'impresa, vigila sull'adeguatezza della struttura organizzativa dell'impresa, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile; nel diritto italiano si identifica nel collegio sindacale, nel consiglio di sorveglianza o nel comitato per il controllo sulla gestione, secondo il sistema di amministrazione e di controllo prescelto.

## Organo di controllo

È l'organo che, secondo il diritto nazionale applicabile all'impresa, vigila sull'adeguatezza della struttura organizzativa dell'impresa, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile; nel diritto italiano si identifica nel collegio sindacale, nel consiglio di sorveglianza o nel comitato per il controllo sulla gestione, secondo il sistema di amministrazione e di controllo prescelto.

## Piano industriale

È il documento programmatico nel quale sono definiti gli obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere al fine di raggiungere tali obiettivi e creare valore per tutti gli azionisti nel medio-lungo periodo coerentemente con il livello di esposizione al rischio prescelto, tenendo conto delle istanze dei principali stakeholders dell'impresa.

## Presidente

È il presidente dell'organo amministrativo.


## Valori dell'impresa

Sono i valori sui quali si basa la cultura dell'impresa, quali, a titolo esemplificativo, la sostenibilità del business nel medio-lungo periodo, l'affidabilità e la trasparenza.

# Contatti

## Contattaci

 [www.elite-network.com](http://www.elite-network.com)

 [elite@borsaitaliana.it](mailto:elite@borsaitaliana.it)

## Seguici

 ELITE

 @\_ELITEGroup\_

 ELITE Group

© 2019 ELITE S.p.A.

Alla stesura del documento hanno contribuito Borsa Italiana, Assonime e Confindustria con la collaborazione dell'Avv. Alessandro Chieffi.

#weareELITE



#weareELITE



#weareELITE



#weareELITE

#weareELITE



#weareELITE



#weareELITE



#weareELITE

#weareELITE



#weareELITE



#weareELITE



#weareELITE

#weareELITE



#weareELITE



#weareELITE



#weareELITE

#weareELITE



#weareELITE







## Contatti

### ELITE

Telefono +39 02 724261

[elite@borsaitaliana.it](mailto:elite@borsaitaliana.it)

[www.elite-network.com](http://www.elite-network.com)

Questo documento contiene testi, dati, grafici, fotografie, illustrazioni, elaborazioni, nomi, loghi, marchi registrati e marchi di servizio e informazioni (collettivamente le "Informazioni") che si riferiscono a Elite S.p.A. ("ELITE") e/o ad altra società appartenente al Gruppo London Stock Exchange. ELITE cerca di assicurare l'accuratezza delle Informazioni, tuttavia le Informazioni sono fornite nello stato in cui si trovano ("AS IS") e secondo disponibilità ("AS AVAILABLE") e possono, pertanto, essere non accurate o non aggiornate. A seconda delle circostanze, le Informazioni contenute in questo documento possono o non possono essere state preparate da ELITE ma in ogni caso sono fornite senza alcuna assunzione di responsabilità da parte di questa. ELITE non garantisce l'accuratezza, la puntualità, completezza, appropriatezza di questo documento o delle Informazioni per il perseguimento di scopi particolari. Nessuna responsabilità è riconosciuta da parte di ELITE per ogni errore, omissione o inaccuratezza delle Informazioni contenute nel documento. La pubblicazione del documento non costituisce attività di sollecitazione del pubblico risparmio da parte di ELITE e non costituisce alcun giudizio o raccomandazione, da parte della stessa, sull'opportunità dell'eventuale investimento descritto. Nessuna azione dovrebbe essere (o non essere) intrapresa facendo affidamento sulle Informazioni contenute nel documento. Resta inteso che non verrà assunta alcuna responsabilità per le conseguenze che possano derivare da qualunque azione intrapresa sulla base delle Informazioni. I marchi e i loghi contenuti nel presente documento, nonché gli ulteriori marchi e loghi di proprietà del Gruppo London Stock Exchange, non possono essere utilizzati senza il preventivo consenso scritto della relativa società del Gruppo proprietaria di essi.