

Firenze, 18 Gennaio 2013

Il Sistema di controllo interno: gli impatti sulla Governance al femminile

Prima giornata - // quadro normativo

□ Argomenti

- Considerazioni in tema di **duplicazioni e sovrapposizioni normative**
- Il nuovo Codice di **Autodisciplina**
- Il **Coso Report**
- Le interrelazioni tra gli organi di controllo
- La governance al femminile

Prima giornata - // quadro normativo

- **Considerazioni in tema di duplicazioni e sovrapposizioni normative**
- **Il nuovo Codice di Autodisciplina**
- **Il Coso Report**
- **Le interrelazioni tra gli organi di controllo**
- **La governance al femminile**

Considerazioni in tema di duplicazioni e sovrapposizioni normative

Contesto normativo e di riferimento

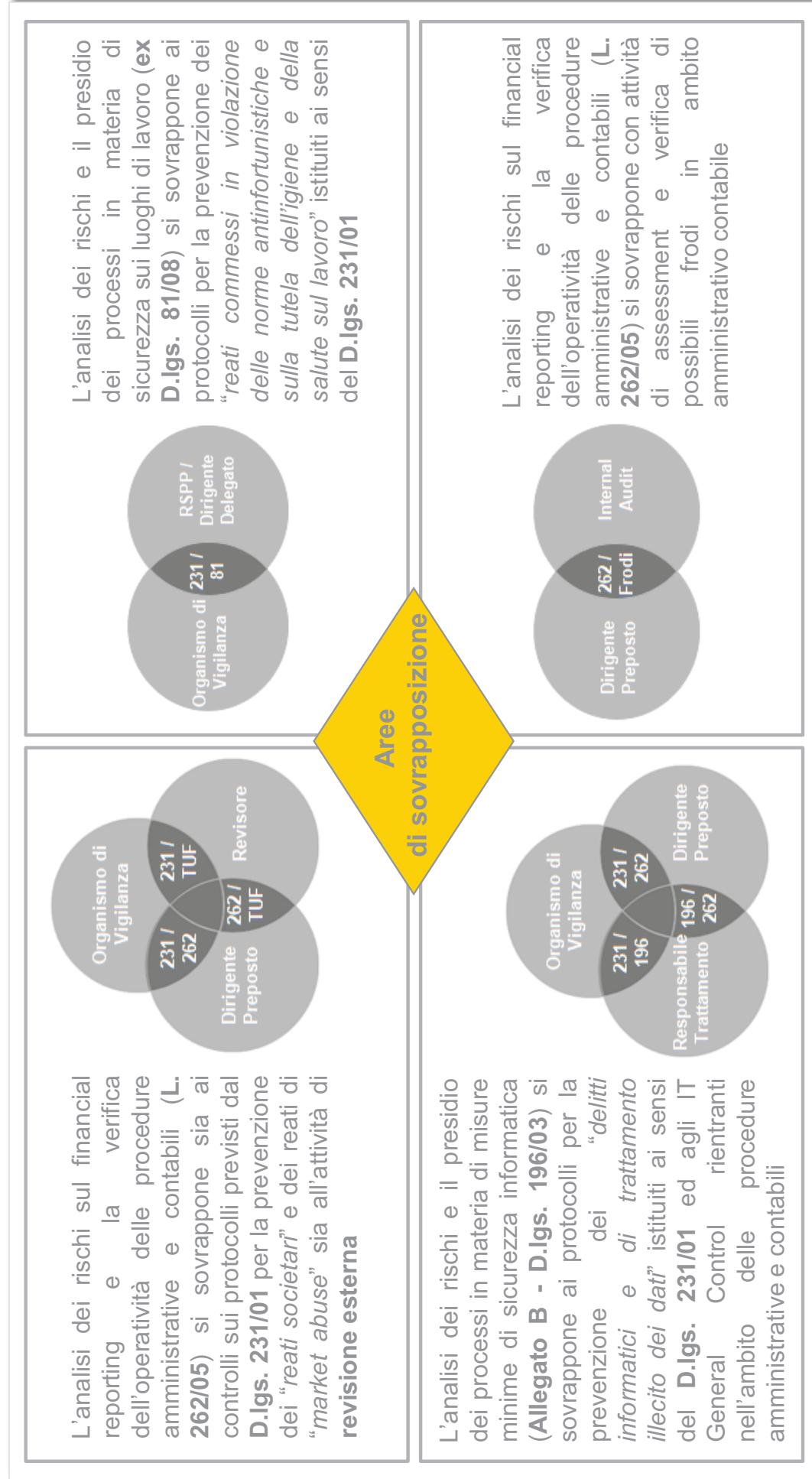
Di seguito si riporta il quadro normativo di riferimento, per la definizione di un efficace ed efficiente sistema di Corporate Governance



Considerazioni in tema di duplicazioni e sovrapposizioni normative

Aree di Sovrapposizione

Da una prima macroanalisi del contesto normativo di riferimento, emergono diverse aree di sovrapposizione relativamente alle attività di controllo che insistono su medesime aree di rischio (ad es. D.Lgs. 231, L.262, TUF, D.Lgs. 196)



Considerazioni in tema di **duplicazioni e sovrapposizioni normative**

Disequilibrio del Sistema di Controllo Interno

La proliferazione normativa e la conseguente **sovrapposizione** degli adempimenti societari comportano un disequilibrio del Sistema di Controllo Interno (SCI) in termini di efficienza ed operatività

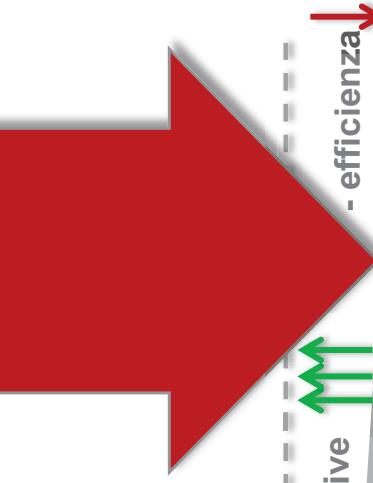
SOVRAPPOSIZIONE RUOLI

- Sovrapposizione di ruoli tra i diversi soggetti aziendali che operano nell'ambito del sistema di controllo, che rende maggiormente problematica la prevenzione dei rischi e il rispetto della normativa

Complessità del quadro normativo

SOVRAPPOSIZIONE CONTROLLI

- Sovrapposizioni nell'attività di **controllo** da parte di organi societari (collegio sindacale, comitato di controllo interno)
- Duplicazione dei **controlli** che devono essere attuati e che spesso coinvolgono le medesime aree con finalità diverse e con diversi incaricati al controllo



Disequilibrio del SCI

+ Sinergie Operative



Al fine di **riequilibrare** il **Sistema di Controllo Interno** secondo logiche di maggiore efficienza operativa, è opportuno:

- verificare il disegno, l'**adeguatezza e l'operatività** del **corpo documentale aziendale**
- implementare un **Modello Integrato di Corporate Governance**, finalizzato all'eliminazione di attività ridondanti e all'ottimizzazione delle sovrapposizioni di responsabilità

Modello integrato di Governance

Allineamento delle Direttive Aziendali

Prima giornata - // quadro normativo

- Considerazioni in tema di **duplicazioni e sovrapposizioni normative**
 - Il nuovo Codice di Autodisciplina
 - Il Coso Report
- Le interrelazioni tra gli organi di controllo
- La governance al femminile

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Overview

Nel dicembre 2011 il Comitato per la Corporate Governance promosso da Borsa Italiana ha apportato ulteriori significative **modifiche al Codice di Autodisciplina delle Società quotate italiane**, al fine di tener conto sia delle evoluzioni normative recentemente intervenute in materia di corporate governance, sia delle esperienze e best practice consolidate.

Il nuovo Codice non è modificato nella sua struttura: ogni articolo è rimasto suddiviso in tre distinte sezioni:

PRINCIPI
di carattere generale

CRITERI APPLICATIVI
contenenti indicazioni di dettaglio
sull'attuazione dei principi, i
comportamenti raccomandati.

COMMENTI
diretti a chiarire la portata di principi
e criteri, anche attraverso opportuni
esempi nonché descrivere ulteriori
condotte virtuose.

È confermato il principio “comply or explain”

Gli emittenti sono invitati a fornire nella relazione annuale sul governo societario informazioni sui comportamenti attraverso i quali le singole raccomandazioni contenute nei principi e nei criteri applicativi sono state concretamente applicate nonché in merito ai motivi della mancata o parziale applicazione

È stato introdotto un **principio** di particolare interesse con particolare riferimento ai **soggetti sottoposti a vigilanza prudenziale**

In presenza di norme primarie e secondarie incompatibili con l'applicazione di talune raccomandazioni del Codice, non è richiesta l'informativa in merito ai motivi della mancata o parziale applicazione di tali raccomandazioni. In questi casi **non occorre procedere all'explain dei casi di non compliance**

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Principali novità

Di seguito si riporta una sintesi delle **principali revisioni** apportate nel corso degli anni al Codice di Autodisciplina:



- Introdotto per la prima volta nel **1999** dall'allora Comitato per la Corporate Governance delle Società Quotate, promosso da Borsa Italiana SpA e coordinato dal suo Presidente, Stefano Preda
- Ha subito una prima revisione a luglio **2002** e, successivamente, un altro importante intervento a marzo **2006**, al fine di tener conto sia delle evoluzioni normative nel frattempo intervenute in materia di Corporate Governance, sia delle esperienze e best practice consolidate dalle stesse società quotate
- Un ulteriore intervento è stato effettuato a marzo **2010**, limitatamente ai temi della remunerazione degli Amministratori, anche al fine di eliminare talune sovrapposizioni con disposizioni di legge



- Con la riedizione di dicembre **2011**, il Comitato per la Corporate Governance ha presentato importanti innovazioni al testo del Codice, che ora si presenta nella forma di **Decalogo**, semplificato ma allo stesso modo potenziato nei contenuti, al fine di fornire maggior efficacia alle raccomandazioni
- Il nuovo Codice di Autodisciplina mira a:
 - rafforzare il ruolo centrale del CdA e della sua componente indipendente
 - enfatizzare il sistema dei controlli e di gestione dei rischi, introducendo i principi della "Corporate Governance"
- L'applicazione delle raccomandazioni contenute nel nuovo Codice costituisce un percorso evolutivo della società verso quegli standard di buon governo societario richiamati dal Comitato per la Corporate Governance e dalle associazioni di impresa (ABI, Ania, Assonime, Confindustria)

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Di seguito si riportano i principali ambiti che sono stati oggetto delle modifiche del Codice di Autodisciplina

Ruolo del CdA

Composizione del CdA

Comitati Interni al CdA

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Remunerazione degli Amministratori

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Ruolo del Consiglio di amministrazione (Art. 1)

Obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti e il gruppo



VECCHIO CODICE

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

NUOVO CODICE

Gli amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa e in autonomia, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti, perseguitando l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo (1.P.2)

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Ruolo del Consiglio di amministrazione (Art. 1)

Autovalutazione

VECCIO CODICE

Il consiglio di amministrazione (...) effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sulla funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica. Nel caso in cui il consiglio di amministrazione si avvalga dell'opera di consulenti esterni ai fini dell'autovalutazione, la relazione sul governo societario fornisce informazioni sugli eventuali ulteriori servizi forniti da tali consulenti all'emittente o a società in rapporto di controllo con lo stesso; (1.C.1. lett. g)

NUOVO CODICE

Il consiglio di amministrazione (...) effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica. Nel caso in cui il consiglio di amministrazione si avvalga dell'opera di consulenti esterni ai fini dell'autovalutazione, la relazione sul governo societario fornisce informazioni sugli eventuali ulteriori servizi forniti da tali consulenti all'emittente o a società in rapporto di controllo con lo stesso; (1.C.1. lett. g)



Il nuovo Codice di Autodisciplina

Ruolo del Consiglio di amministrazione (Art. 1)

Informativa pre-consiliare

Nuovo codice

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



Il nuovo Codice di Autodisciplina

Composizione del Consiglio di amministrazione (Artt.2-3)

Amministratori Indipendenti

VECCIO CODICE

Il numero e le competenze degli amministratori indipendenti sono adeguati in relazione alle dimensioni del consiglio e all'attività svolta dall'emittente; sono inoltre tali da consentire la costituzione di comitati all'interno del consiglio, secondo le indicazioni contenute nel Codice. (3.C.3)

Il numero e le competenze degli amministratori indipendenti sono adeguati in relazione alle dimensioni del consiglio e all'attività svolta dall'emittente; sono inoltre tali da consentire la costituzione di comitati all'interno del consiglio, secondo le indicazioni contenute nel Codice. (3.C.3)

Negli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib almeno un terzo del consiglio di amministrazione è costituito da amministratori indipendenti. (...).

In ogni caso gli amministratori indipendenti non sono meno di due. (3.C.3)

NUOVO CODICE

Il numero e le competenze degli amministratori indipendenti sono adeguati in relazione alle dimensioni del consiglio e all'attività svolta dall'emittente; sono inoltre tali da consentire la costituzione di comitati all'interno del consiglio, secondo le indicazioni contenute nel Codice. (3.C.3)

Negli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib almeno un terzo del consiglio di amministrazione è costituito da amministratori indipendenti. (...).

In ogni caso gli amministratori indipendenti non sono meno di due. (3.C.3)

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Composizione del Consiglio di amministrazione (Artt.2-3)

Amministratori Indipendenti

NUOVO CODICE

Un soggetto non appare di norma indipendente (rif. 3.C.1 Codice di Autodisciplina) se :

- È in grado di esercitare sull'emittente un'influenza notevole (anche indirettamente)
- È / è stato esponente di rilievo dell'emittente (o di una sua controllata/controllante)
- Ha / ha avuto una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale con l'emittente (o con una sua controllata/controllante), o con i relativi esponenti di rilievo
- Ha ricevuto una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto a quella fissa da parte dell'emittente (o da parte di una sua controllata/controllante)
- È stato amministratore dell'emittente per più di 9 anni
- È amministratore esecutivo in società nelle quali un amministratore dell'emittente è amministratore esecutivo
- È socio/amministratore di una società appartenente alla rete del revisore dell'emittente
- È uno stretto familiare di un soggetto che si trovi in una delle situazioni di cui ai punti precedenti

Ruolo del CdA

Composizione del CdA

Comitati Interni al CdA

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Remunerazione degli Amministratori

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Composizione del Consiglio di amministrazione (Artt.2-3)

Amministratori Indipendenti

NUOVO CODICE

Per “amministratori indipendenti” si intendono:

- gli amministratori e i consiglieri in possesso dei **requisiti di indipendenza previsti dall’articolo 148, comma 3, del Testo unico e degli eventuali ulteriori requisiti individuati nelle procedure previste dall’articolo 4 o stabiliti da normative di settore eventualmente applicabili in ragione dell’attività svolta dalla società qualora la società dichiari, ai sensi dell’articolo 123-bis, comma 2, del Testo unico, di aderire ad un **codice di comportamento** promosso da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, che preveda requisiti di indipendenza almeno equivalenti a quelli dell’articolo 148, comma 3, del Testo unico, gli amministratori e i consiglieri riconosciuti come tali dalla società in applicazione del medesimo codice**

Ruolo del CdA

Composizione del CdA

Contatti Interni al CdA

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Remunerazione degli Amministratori

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Composizione del Consiglio di amministrazione (Artt.2-3)

Amministratori Indipendenti

Autoregolamentazione

- L'introduzione degli amministratori indipendenti nel sistema italiano è legata all'approvazione del Codice di Autodisciplina (2000). (Art.3)



- In seguito, la figura dell'amministratore indipendente è stata introdotta anche nel Codice Civile (con riferimento al sistema monistico), in occasione della Riforma Societaria (2003). (Art. 2409 *septiesdecies*)

Legge

- La presenza obbligatoria dell'amministratore indipendente in tutti i modelli di governance è stata sancita con le modifiche al TUF introdotte dalla Legge per la tutela del risparmio (2005). (Art. 147-ter)



Regolamentazione

- Infine, uno specifico ruolo degli amministratori indipendenti è stato individuato dal Regolamento Consob sulle Operazioni con Parti Correlate (2010). (Art.7 e 8)

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Composizione del Consiglio di amministrazione (Artt.2-3)

Amministratori Indipendenti

Gli amministratori indipendenti non possono essere legati da

- rapporti di parentela
- rapporti di natura patrimoniale o professionale che ne compromettano l'indipendenza
- con
- la società, le società controllate/controllanti
- gli amministratori (o i parenti di questi) della società, delle società controllate/controllanti

TUF

- Gli amministratori indipendenti non devono intrattenere, né avere di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio
- Il CdA valuta l'indipendenza avendo riguardo più alla sostanza che alla forma
- Un amministratore non appare, di norma, indipendente in alcune ipotesi (da considerarsi come non tassative)

**Codice di
Autodisciplina**

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Composizione del Consiglio di amministrazione (Artt.2-3)

Rafforzamento del ruolo del lead independent director

VECCHIO CODICE

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

(2.C.3)

NUOVO CODICE

Il consiglio di amministrazione designa un amministratore indipendente quale *lead independent director*, nei seguenti casi: (i) se il presidente del consiglio di amministrazione è il principale responsabile della gestione dell'impresa (*chief executive officer*); (ii) se la carica di presidente è ricoperta dalla persona che controlla l'emittente. (...)

(2.C.3). Il *lead independent director* : a) rappresenta un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli che sono indipendenti (...); b) **collabora con il presidente del consiglio di amministrazione al fine di garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi.** (2.C.4)

Il consiglio di amministrazione degli emittenti appartenenti all'indice FTSE-Mib designa un *lead independent director* **se ciò è richiesto dalla maggioranza degli amministratori indipendenti**, salvo diversa e motivata valutazione da parte del consiglio da rendere nota nell'ambito della relazione sul governo societario. (2.C.3)

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Composizione del Consiglio di amministrazione (Artt.2-3)

Cross Directorship

VECCIO CODICE

La *best practice* internazionale raccomanda di evitare la concentrazione di cariche in una sola persona senza adeguati contrappesi; in particolare, viene sovente raccomandata la **separazione dei ruoli di presidente e di chief executive officer** (CEO), quest'ultimo inteso come amministratore che, in virtù delle deleghe ricevute e dell'esercizio in concreto delle stesse, è il principale responsabile della gestione dell'emittente. Il Comitato ritiene che, anche in Italia, la separazione dei predetti ruoli possa rafforzare le caratteristiche di imparzialità ed equilibrio che si richiedono al presidente del consiglio di amministrazione. (Commento art.2)

NUOVO CODICE

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

Il nuovo Codice di Autodisciplina Composizione del Consiglio di amministrazione (Artt.2-3)

Staggered board

NUOVO CODICE

Con particolare riferimento a un efficiente funzionamento dei comitati interni al consiglio di amministrazione, gli azionisti dell'emittente possono tenere conto dell'esigenza di **assicurare continuità nella gestione, eventualmente attraverso la scadenza differenziata di tutti o parte dei componenti dell'organo amministrativo**, purché ciò non pregiudichi le prerogative dei diversi azionisti. (Commento art. 2)

Ruolo del CdA
Composizione del CdA

Comitati Interni al CdA

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

Remunerazione degli Amministratori

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Comitati Interni al Consiglio di amministrazione (Art.4)

Composizione dei comitati

VECCIO CODICE

L'istituzione e il funzionamento dei comitati previsti all'interno del consiglio di amministrazione rispondono ai seguenti criteri:

- i comitati sono composti da non meno di tre membri. Tuttavia, negli emittenti il cui consiglio di amministrazione è composto da **non più di otto membri**, i comitati possono essere composti da due soli consiglieri, purché indipendenti. I lavori dei comitati sono coordinati da un presidente; (5.C.1. lett. a)

NUOVO CODICE

L'istituzione e il funzionamento dei comitati previsti dal Codice rispondono ai seguenti criteri:

- i comitati sono composti da non meno di tre membri. Tuttavia, negli emittenti il cui consiglio di amministrazione è composto da **non più di cinque membri**, i comitati possono essere composti da due soli consiglieri, purché indipendenti. I lavori dei comitati sono coordinati da un presidente; (4.C.1. lett. a)



Il nuovo Codice di Autodisciplina

Comitati Interni al Consiglio di amministrazione (Art.4)

Facoltà di rinunciare ai Comitati

NUOVO CODICE

L'**istituzione di uno o più comitati può essere evitata riservando le relative funzioni all'intero consiglio**, sotto il coordinamento del presidente e alle seguenti condizioni:

- (i) gli amministratori indipendenti rappresentino almeno la metà del consiglio di amministrazione (...)
- (ii) all'espletamento delle funzioni che il Codice attribuisce ai comitati medesimi siano dedicati, all'interno delle sedute consiliari, adeguati spazi, dei quali venga dato conto nella relazione sul governo societario
- (iii) limitatamente al comitato controllo e rischi, l'emittente non sia controllato da un'altra società quotata, o sottoposto a direzione e coordinamento

Il consiglio di amministrazione illustra analiticamente nella relazione sul governo societario i motivi sottesi alla scelta di non istituire uno o più comitati; in particolare, motiva adeguatamente la scelta di non istituire il comitato controllo e rischi in relazione al grado di complessità dell'emittente e al settore in cui esso opera. Inoltre il consiglio procede periodicamente a rivalutare la scelta effettuata. (4.C.2.)



Il nuovo Codice di Autodisciplina

Comitati Interni al Consiglio di amministrazione (Art.4)

Comitato Nomine

VECCIO CODICE

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

Il consiglio di amministrazione **costituisce** al proprio interno un comitato per le nomine, composto, in maggioranza, da amministratori indipendenti. (5.P.1.)

NUOVO CODICE

Il consiglio di amministrazione **costituisce** al proprio interno un comitato per le nomine, composto, in maggioranza, da amministratori indipendenti. (5.P.1.)

Ruolo del CdA
Composizione del CdA

Comitati Interni al CdA

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi
Remunerazione degli Amministratori

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Art.7)

Centralità del rischio nel sistema di controllo

VECCCHIO CODICE

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

NUOVO CODICE

Il consiglio di amministrazione (...) definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente (1.C.1)

Ogni emittente si dota di un **sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi. Tale sistema è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dall'emittente e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *best practices* esistenti in ambito nazionale e internazionale. (7.P.1.)

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Art.7)

Comitato Controllo e Rischi

VECCIO CODICE

Il consiglio di amministrazione assicura che le proprie valutazioni e decisioni relative al sistema di controllo interno, alla approvazione dei bilanci e delle relazioni semestrali ed ai rapporti tra l'emittente ed il revisore esterno siano supportate da un'adeguata attività istruttoria. **A tal fine il consiglio di amministrazione costituisce un comitato per il controllo interno (...).** (8.P.4) (8.P.4)

NUOVO CODICE

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi coinvolge, ciascuno per le proprie competenze (...), il consiglio di amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema e individua al suo interno (...) un **comitato di controllo e rischi** (...), con il compito di supportare, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche. (7.P.3)



Il nuovo Codice di Autodisciplina

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Art.7)

Comitato Controllo e Rischi

VECCHIO CODICE

(...) il consiglio di amministrazione costituisce un comitato per il controllo interno, composto da **amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti**. Se l'emittente è controllato da altra società quotata, il comitato per il controllo interno è composto esclusivamente da amministratori indipendenti. (8.P.4)

Almeno un componente del comitato possiede un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria, da valutarsi dal consiglio di amministrazione al momento della nomina. (8.P.4)
→ 7.P.4)

NUOVO CODICE

Il comitato controllo e rischi è composto da **amministratori indipendenti**. In alternativa, il comitato può essere composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti; in tal caso, il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti. Se l'emittente è controllato da altra società quotata o è soggetto all'attività di direzione e coordinamento di un'altra società, il comitato è comunque composto esclusivamente da amministratori indipendenti. (7.P.4)

Almeno un componente del comitato possiede un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria, da valutarsi dal consiglio di amministrazione al momento della nomina. (8.P.4)
→ 7.P.4)



Il nuovo Codice di Autodisciplina Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Art.7)

Comitato Controllo e Rischi

NUOVO CODICE

Ruolo del collegio sindacale

Impatto del D. Lgs n. 39/2010 (attuazione Direttiva Audit)

- Attribuzione all'organo di controllo (collegio sindacale) del ruolo di "**Comitato per il controllo interno e la revisione contabile**"
- Il D. Lgs 39/2010 ha determinato un ampliamento delle funzioni del collegio sindacale, ed ha altresì attribuito a tale organo funzioni già in larga parte svolte dal Comitato per il Controllo Interno (seppur con finalità e temistiche differenti) con conseguenti problemi di coordinamento e sovrapposizioni di competenze



Il nuovo Codice di Autodisciplina Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Art.7)

Razionalizzazione del sistema di controllo

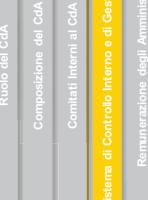
VECCIO CODICE

Il consiglio di amministrazione, inoltre, su proposta dell'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno e sentito il parere del comitato per il controllo interno, nomina e revoca uno o più soggetti **preposti al controllo interno** e ne definisce la remunerazione coerentemente con le politiche aziendali. (8.C.1)

NUOVO CODICE

Nell'ambito di una razionalizzazione del sistema dei controlli, gli emittenti valutano l'opportunità di attribuire al collegio sindacale le funzioni di organismo di vigilanza ex d.lgs. 231/2001. (Commento Art. 7)

(...) il consiglio di amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema e individua al suo interno: (...) **il responsabile della funzione di internal audit**, incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante e adeguato (...). (7.P.3)



Il nuovo Codice di Autodisciplina Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Art.7)

Razionalizzazione del sistema di controllo

VECCHE CODICIE

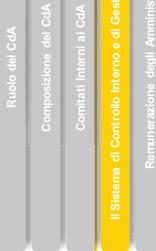
Il comitato per il controllo interno, oltre ad assistere il consiglio di amministrazione (..)

- a) valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari ed ai revisori, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato
- b) su richiesta dell'amministratore esecutivo all'uopo incaricato esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno;(8.C.3.)

NUOVO CODICE

Il comitato controllo e rischi, nell'assistere il consiglio di amministrazione (..)

- a) valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato
- b) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;(7.C.2.)



Il nuovo Codice di Autodisciplina Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Art.7)

Razionalizzazione del sistema di controllo

VECCIO CODICE

- Il **comitato per il controllo interno**, oltre ad assistere il consiglio di amministrazione (..)
 - c) esamina il piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno nonché le relazioni periodiche da essi predisposte
 - d) valuta le proposte formulate dalle società di revisione per ottenere l'affidamento del relativo incarico, nonché il piano di lavoro predisposto per la revisione e i risultati esposti nella relazione e nella eventuale lettera di suggerimenti

NUOVO CODICE

- Il **comitato controllo e rischi**, nell'assistere il consiglio di amministrazione (..)
 - c) esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione internal audit;
 - d) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di internal audit

Il nuovo Codice di Autodisciplina

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Art.7)

Razionalizzazione del sistema di controllo

VECCHE CODICHE

- Il comitato per il controllo interno, oltre ad assistere il consiglio di amministrazione (..)
 - e) vigila sull'efficacia del processo di revisione contabile
 - f) svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal consiglio di amministrazione
 - g) riferisce al consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno. (8.C.3.)

NUOVO CODICE

- Il comitato controllo e rischi, nell'assistere il consiglio di amministrazione (..)
 - e) può chiedere alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del collegio sindacale
 - f) riferisce al consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. (7.C.2.)



Il nuovo Codice di Autodisciplina

Remunerazione degli Amministratori (Art.6)

Le politiche per la remunerazione: criteri

NUOVO CODICE

- La componente fissa e la componente variabile sono adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi dell'emittente, tenuto anche conto del settore di attività in cui esso opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa concretamente svolta
- Sono previsti limiti massimi per le componenti variabili
- Gli obiettivi di performance sono predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo
- La corresponsione di una porzione rilevante della componente variabile della remunerazione è differita di un adeguato lasso temporale rispetto al momento della maturazione; (6.C.1)



Il nuovo Codice di Autodisciplina

Remunerazione degli Amministratori (Art.6)

Piani di remunerazione basati su azioni

NUOVO CODICE

- Le azioni, le opzioni e ogni altro diritto assegnato agli amministratori di acquistare azioni o di essere remunerati sulla base dell'andamento del prezzo delle azioni devono avere un periodo medio di maturazione (*vesting*) pari ad almeno tre anni
- Il *vesting* deve essere soggetto a obiettivi di performance predeterminati e misurabili; (6.C.2)



Il nuovo Codice di Autodisciplina Remunerazione degli Amministratori (Art.6)

Evoluzione della disciplina sulle remunerazioni

Autoregolamentazione

- Introduzione nel Codice di Autodisciplina di principi relativi al processo di definizione delle politiche di remunerazione e al loro contenuto (marzo 2010). (art. 7 , oggi art. 6)



Legge

- Introduzione nel TUF di un nuovo regime di trasparenza informativa in materia di remunerazioni (dicembre 2010). (*Art. 123-ter*)



Regolamentazione

- Modifiche al Regolamento Emittenti relative al contenuto della relazione sulla remunerazione (2011). (*Art. 84-quater*)



Il nuovo Codice di Autodisciplina

Tempistiche di adeguamento

Di seguito il dettaglio delle **tempistiche di adeguamento**, alle quali devono attenersi le società quotate italiane:

Scadenza

Le società quotate che aderiscono al Nuovo Codice sono invitate ad applicare le nuove raccomandazioni **entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2012**, informandone il mercato con la relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso dell'esercizio successivo.

Eccezioni

Fanno eccezione le modifiche che hanno effetto sulla composizione del consiglio di amministrazione e dei relativi comitati e, in particolare, quelle relative al comitato per le nomine, alla composizione del comitato remunerazioni e alla composizione del CCR, nonché al lead independent director e al cross directorship, che trovano applicazione già a decorrere dal **primo rinnovo del consiglio di amministrazione successivo alla fine dell'esercizio iniziato nel 2011**.

Decorrenza

Inoltre, le modifiche che riguardano la composizione del consiglio di amministrazione delle società appartenenti all'indice FTSE-Mib trovano applicazione a **decorrere dal primo rinnovo del consiglio di amministrazione successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2012**.

Informazioni

Le stesse società appartenenti all'indice FTSE-Mib sono infine invitate a fornire **informazioni relative all'eventuale adozione di un piano per la successione degli amministratori esecutivi nella relazione sul governo societario da pubblicare nel corso del 2012**.

Prima giornata - // quadro normativo

- Considerazioni in tema di duplicazioni e sovrapposizioni normative
- Il nuovo Codice di Autodisciplina
 - Il Coso Report
- Le interrelazioni tra gli organi di controllo
- La governance al femminile

COSO Report

Overview

Di seguito si riporta una panoramica sul contesto che ha determinato lo sviluppo del **COSO Report**:

- Il **COSO Report** nasce negli Stati Uniti su iniziativa del settore privato, ed in particolare delle associazioni professionali più prestigiose (American Institute of Certified Public Accountant, American Accounting Association, Financial Executive Institute) che hanno dato vita alla Treadway Commission con l'obiettivo di elaborare un modello innovativo di sistema di controllo
- Il modello presentato nel **COSO (Committee of Sponsoring Organizations) Report** è diventato il **modello di riferimento** utilizzato sia dai codici di autodisciplina da parte di associazioni di categoria, sia dalla normativa nazionale ed internazionale in materia di Corporate Governance
- Gli obiettivi del Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission sono:
 - Fissare una definizione di controllo interno che soddisfi le necessità delle diverse parti interessate
 - Stabilire un modello di riferimento in rapporto al quale le imprese e le altre organizzazioni possano valutare il grado di affidabilità del controllo interno
 - Fornire una base comune di riferimento (linguaggio comune) per la Direzione, gli Amministratori, gli Organismi di regolazione delle attività, ecc.

COSO Report

Il sistema di controllo interno

Secondo il **COSO Report**, il sistema di controllo interno si caratterizza per i seguenti elementi:

- Il **controllo** è un processo, svolto dal CdA, dai dirigenti e da tutto il personale aziendale, finalizzato a fornire una ragionevole certezza sul raggiungimento degli **obiettivi aziendali** che rientrano in particolare nelle seguenti categorie:
 - efficacia ed efficienza delle attività operativi
 - attendibilità delle informazioni di bilancio
 - conformità alle leggi e regolamenti in vigore
- L'**attività di controllo** va vista in senso dinamico e cioè va sintonizzata sugli **obiettivi d'impresa**
- Il concetto di controllo è strettamente collegato a quello di **rischio**, definito come la **possibilità che gli obiettivi non vengano conseguiti**. In questo contesto, il concetto di rischio si estende evidentemente ben oltre la tradizionale area finanziaria
- Il **controllo interno** diviene efficace se esiste la percezione di esso come **parte integrante dell'attività di impresa e non come mero adempimento**
- Il **controllo interno** non è costituito solo dalle strutture di poteri e deleghe, dalle procedure, dai manuali o dagli organigrammi, ma dalle attività di uomini. Ciò ne costituisce anche il limite: la flessibilità e la discrezionalità connesse con l'intervento umano comportano che il controllo interno non può assicurare in assoluto il conseguimento degli obiettivi prefissati

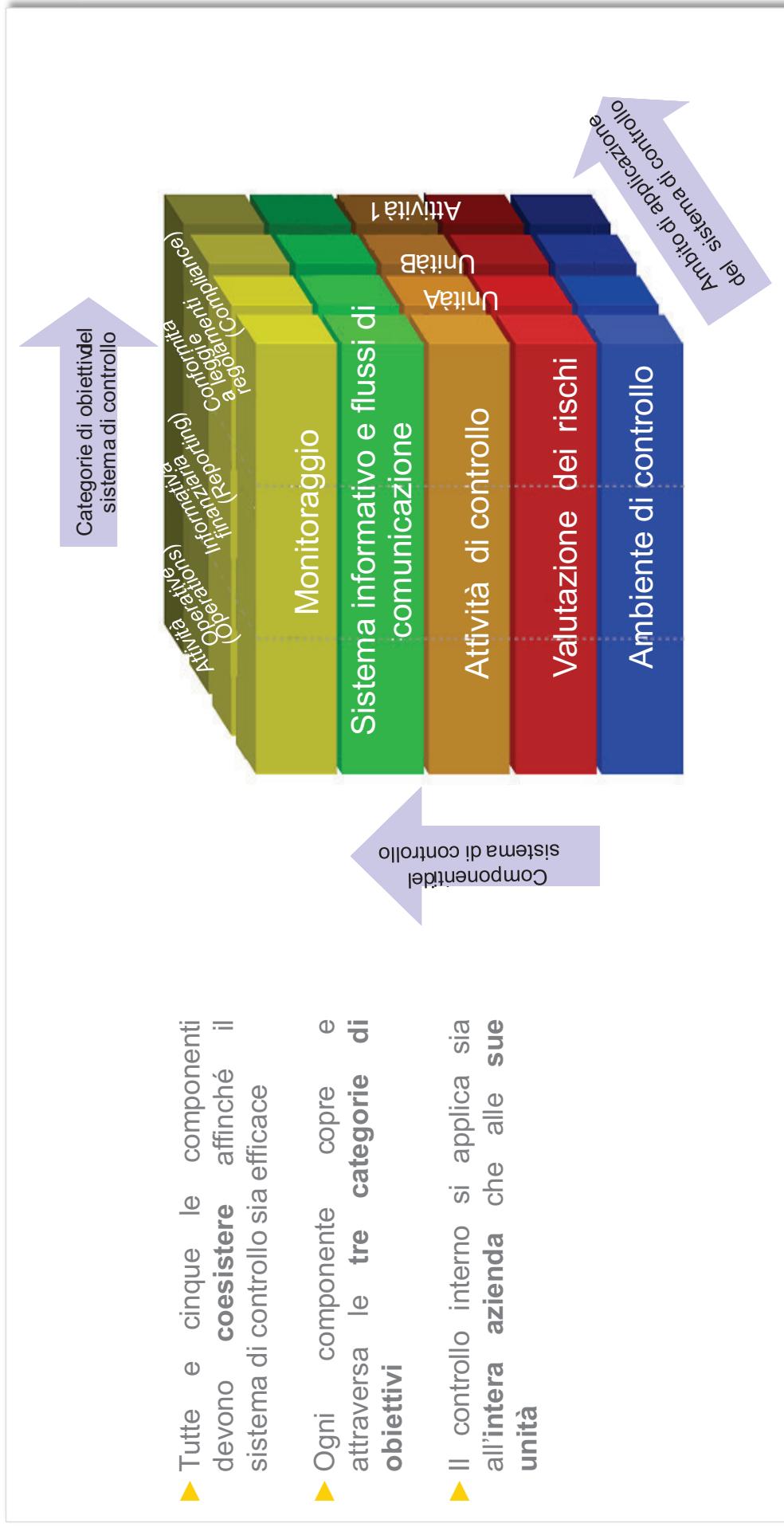
Esiste un **rappporto diretto**
tra gli **obiettivi** che l'azienda persegue e le **componenti**, ovvero ciò che occorre per realizzarli

COSO Report

Il sistema di controllo interno

Il sistema di controllo è costituito da **5 componenti interconnessi**, che derivano dal modo in cui il management gestisce l'azienda e sono fortemente integrati con i processi gestionali

- Coso Report Model-



- Tutte e cinque le componenti devono **coesistere** affinché il sistema di controllo sia efficace
- Ogni componente copre le **tre** categorie di obiettivi
- Il controllo interno si applica sia all'intera azienda che alle sue unità

COSO Report

Componenti

Di seguito si riporta il dettaglio delle **componenti del COSO Report**

Monitoraggio

- Insieme delle attività necessarie per valutare e verificare periodicamente l'adeguatezza, operatività ed efficacia dei controlli interni

Sistema informativo e flussi di comunicazione

- Processo istituito per assicurare l'accurata e tempestiva raccolta e comunicazione di informazioni necessari per identificare catalogare e prevenire i rischi

Attività di controllo

- Insieme delle prassi e procedure di controllo costituite per definire la riduzione dei rischi ad un livello accettabile e garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali

Valutazione dei rischi

- Insieme attività per individuare e valutare i rischi aziendali e definire metodi e procedure per la gestione degli stessi

Ambiente di controllo

- Presupposto e contesto fondamentale per l'istituzione di un efficace sistema di controllo che deve permeare l'assetto organizzativo della società nel suo complesso.

Prima giornata - // quadro normativo

- Considerazioni in tema di duplicazioni e sovrapposizioni normative
- Il nuovo Codice di Autodisciplina
- Il Coso Report
 - Le interrelazioni tra gli organi di controllo
 - La governance al femminile

Le interrelazioni tra gli organi di controllo Considerazioni

Alla luce delle innovazioni normative sono diversi i soggetti coinvolti sul tema del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nell'ambito della **governance delle Società quotate**.

- Consiglio di Amministrazione
- Comitato controllo e rischi
- Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Responsabile della funzione di internal audit
- Collegio Sindacale
- Organismo di Vigilanza 231
- Dirigente Preposto
- Revisore Esterno

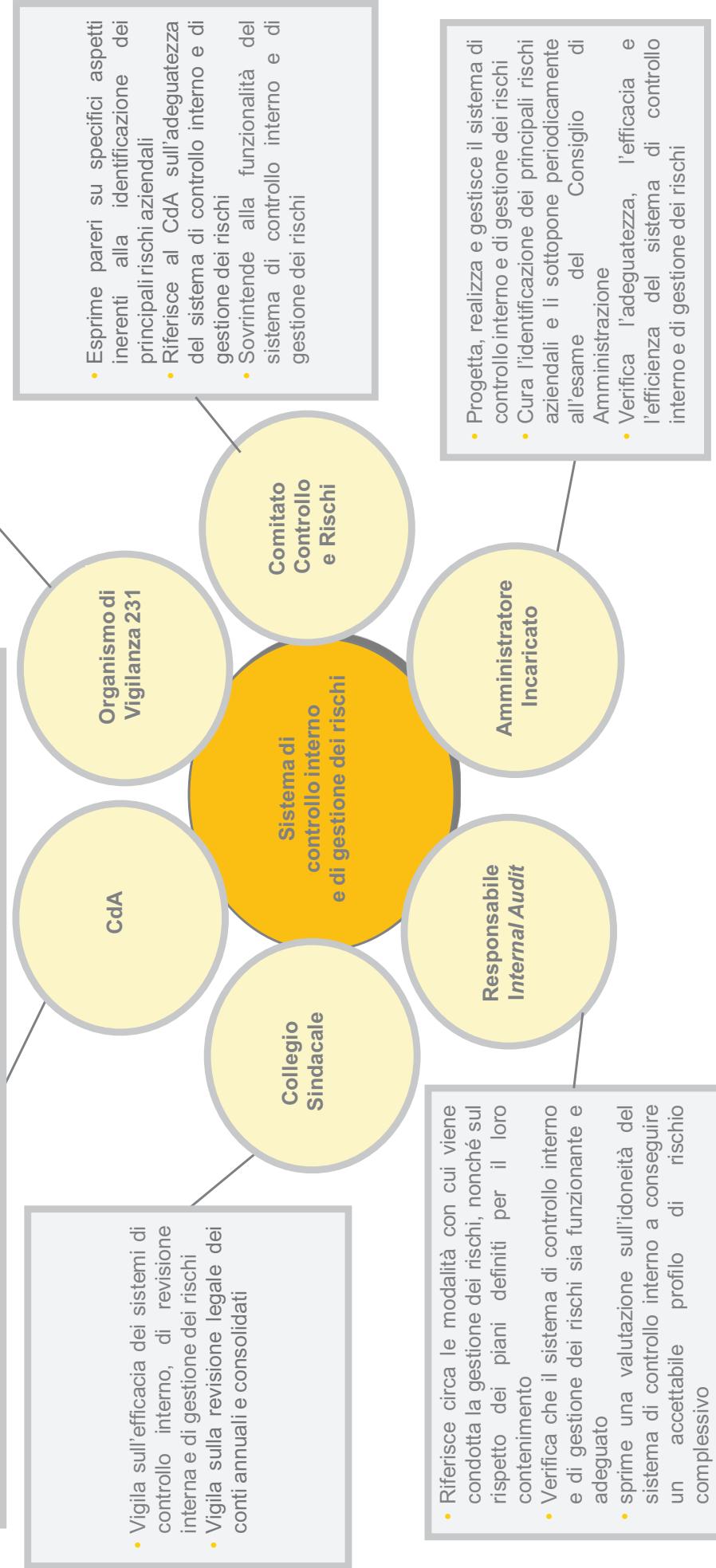
A tal riguardo, è possibile evidenziare **aree di interrelazione** e possibili **sovraposizioni** di ruoli e/o responsabilità tra i diversi soggetti coinvolti, con riferimento ai seguenti aspetti:

- A. Sistema di controllo interno e di Gestione dei rischi**
- B. Informativa finanziaria**
- C. Internal audit e revisione esterna**

Le interrelazioni tra gli organi di controllo

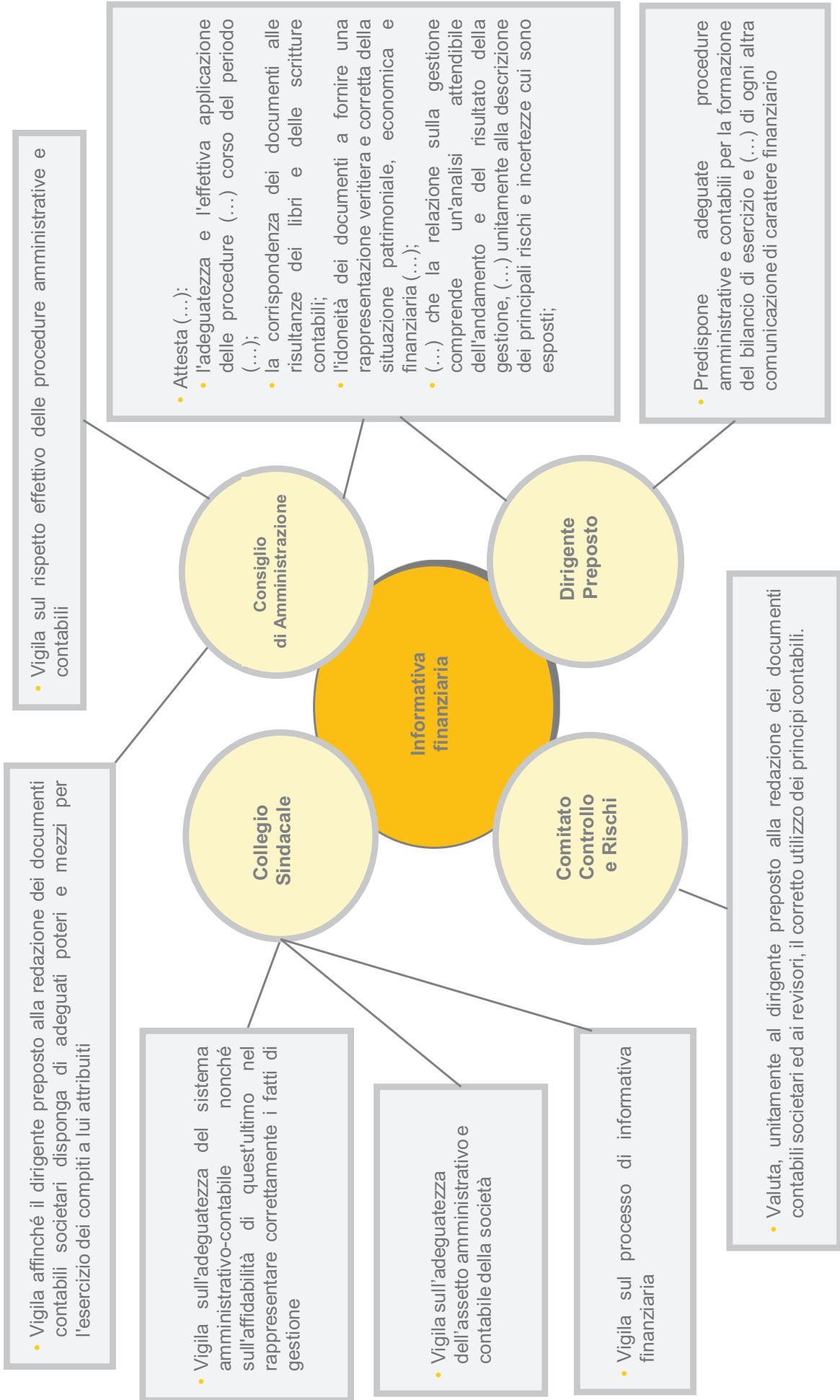
A. Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

- Valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società
- Definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente
- Definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Valuta l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Nomina e revoca il responsabile della funzione di internal audit
- Individua al suo interno:
 - uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
 - un comitato controllo e rischi



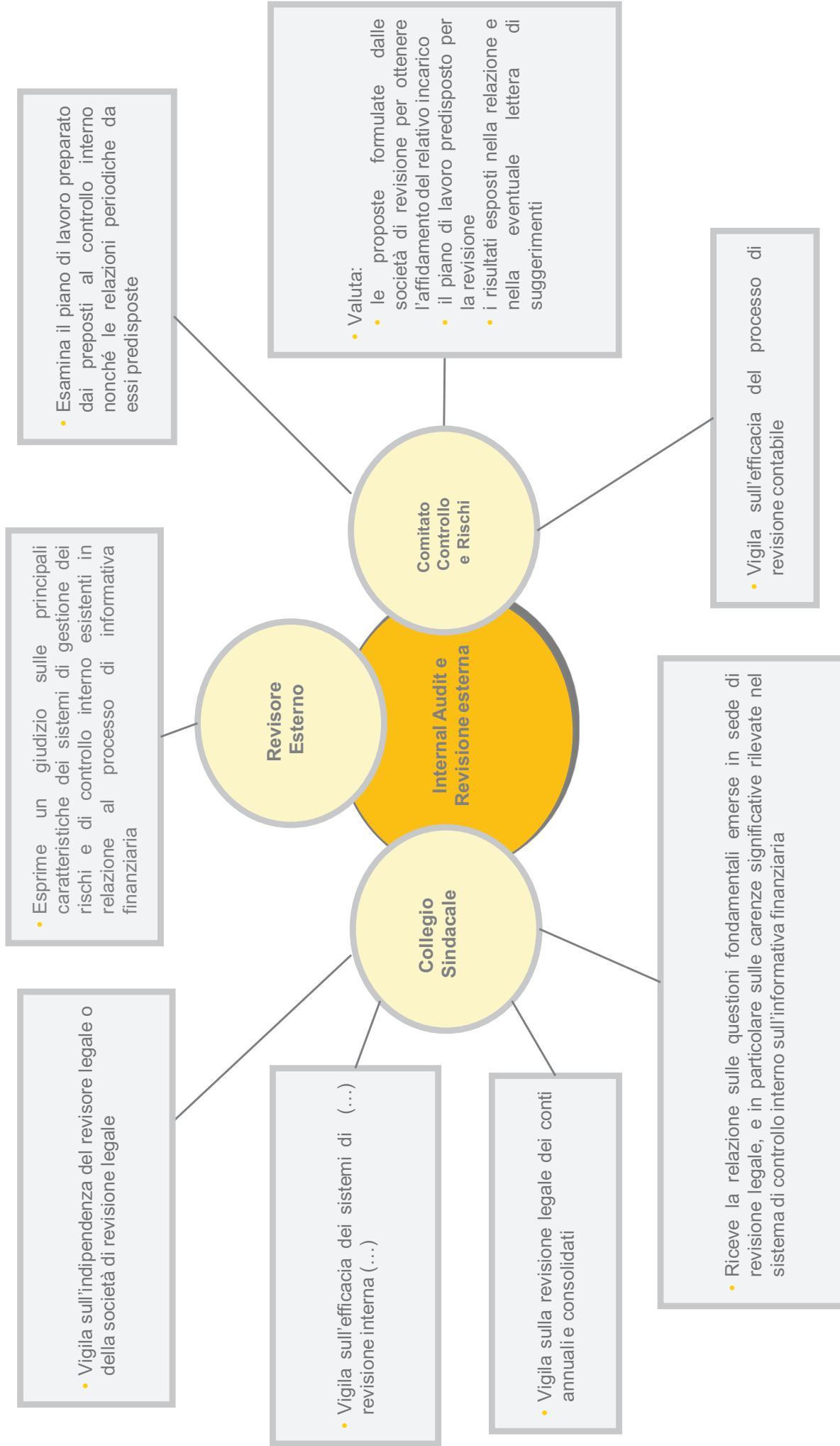
Le interrelazioni tra gli organi di controllo

B. Informativa finanziaria



Le interrelazioni tra gli organi di controllo

C. Internal audit e revisione esterna



Prima giornata - // quadro normativo

- Considerazioni in tema di duplicazioni e sovrapposizioni normative
- Il nuovo Codice di Autodisciplina
- Il Coso Report
- Le interrelazioni tra gli organi di controllo

- La governance al femminile

La governance al femminile - La legge Golfo - Mosca

Quadro normativo

La Legge 12 luglio 2011, n. 120, conosciuta anche come “Legge Golfo-Mosca”, persegue principalmente lo scopo di assicurare una maggiore rappresentatività del genere femminile nelle cariche direttive e di controllo delle società quotate e a controllo pubblico

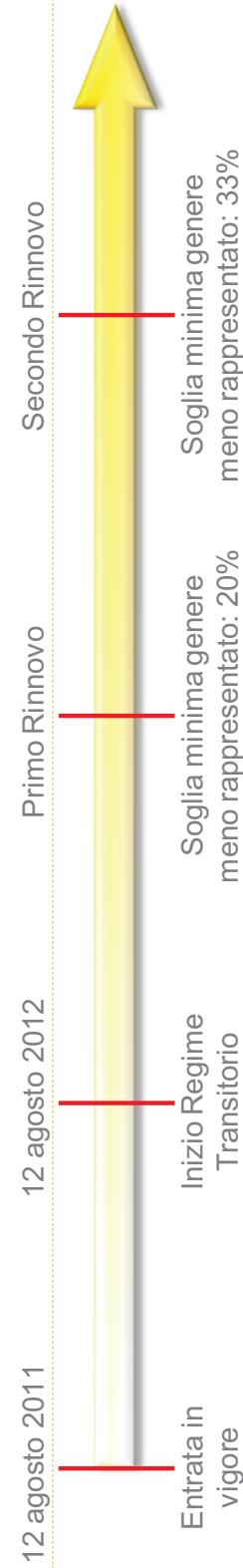
Applicabilità e Regime Transitorio

La Legge stabilisce che almeno un terzo dei posti disponibili negli organi di amministrazione e controllo debba essere riservato al genere meno rappresentato, ovvero quello femminile

Destinatari

Le disposizioni previste si applicano agli **organi sociali di Società Quotate ed Aziende Pubbliche**. L'art. 3 della Legge estende l'applicazione delle norme anche alle Società italiane controllate ai sensi dell'art. 2359 c.c da pubbliche amministrazioni e non quotate in mercati regolamentati

Le Società interessate sono chiamate ad allinearsi alla regolamentazione in atto in occasione del **primo rinnovo degli organi**, successivo alla data del 12 agosto 2012. Per il primo mandato, la quota riservata al genere meno rappresentato dovrà essere almeno pari al 20% degli amministratori e dei sindaci eletti



La governance al femminile – La legge Golfo - Mosca

Regime sanzionatorio

La disciplina prevede un **regime sanzionatorio** nei confronti dell'emittente qualora non risulti rispettato il criterio di riparto imposto per la corretta composizione degli organi di amministrazione e controllo.

Il legislatore ha affidato alla **Consob** il potere di intervenire nel caso di violazione della norma primaria e ha definito un **regime articolato su tre livelli**, caratterizzato da effetti progressivamente più incisivi.

- Sanzioni-

1. Qualora la composizione dell'organo amministrativo o di controllo a seguito della nomina integrale dell'organo o di successive sostituzioni non rispetti il criterio di riparto imposto dalla legge, l'Autorità di vigilanza è chiamata a diffidare la società interessata affinché si adegui entro il termine massimo di **quattro mesi**
2. Decorsi quattro mesi, in caso d'inottemperanza, sono previste:
 - una **sanzione pecuniaria amministrativa** di importo variabile tra **100.000 Euro e 1 Milione di Euro** per gli organi di amministrazione
 - una **sanzione pecuniaria amministrativa** di importo variabile tra **20.000 Euro e 200.000 Euro** per gli organi di controllo
 - la **diffida** ad adempiere entro i successivi **tre mesi**
3. Decorsi sette mesi dalla nomina o dalla sostituzione di componenti nell'organo, è prevista la **decadenza dalla carica** di tutti i componenti, ovvero dell'intero organo eletto



La governance al femminile – La legge Golfo - Mosca

Impatti sul nuovo codice di autodisciplina

Nel dicembre 2011 in occasione della recente revisione del Codice di autodisciplina delle società quotate, il Comitato per la corporate governance ha aggiornato l'articolo relativo alla **composizione del consiglio di amministrazione**

- Dettaglio del Codice di Autodisciplina-

Il Consiglio di Amministrazione effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati

Ieri

Il Consiglio di Amministrazione effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati nonché sulla loro dimensione e **composizione**, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale, e di **genere** dei suoi componenti, nonché della loro anzianità di carica

Oggi

La governance al femminile – La legge Golfo - Mosca

La Governance al femminile in Italia

In Italia restano ampi i divari nella partecipazione di donne e uomini alla vita economica, nonostante i progressi negli ultimi decenni. Nel 2012 l'Italia si è collocata tra i più arretrati nella graduatoria dell'indice **Global Gender Gap⁽¹⁾** (al 80° posto su 135 paesi), penalizzato soprattutto dalla componente “partecipazione e opportunità economiche” (101° posto), mentre è più contenuto il divario in termini di “risultati scolastici” (65° posto).

Motivi del Divario⁽²⁾

- ↑ **L'istruzione** Concentrazione delle laureate italiane nelle discipline umanistiche; le più giovani mostrano una maggiore predilezione per le discipline economiche e giuridico-sociali, per architettura e ingegneria.
- ↑ **La fecondità** Il tasso di occupazione è minore per le donne con i figli. Tuttavia, analisi condotte su dati individuali mostrano che non esiste un effetto causale negativo della maternità sull'offerta di lavoro femminile. L'impatto negativo della fecondità si concentra nel periodo in cui i figli sono piccoli; permane in termini di qualità del lavoro (qualifica, tipologia di orario e di contratto) e di continuità delle carriere.
- ↑ **I fattori culturali** Diffusione di pregiudizi valoriali non favorevoli alla presenza femminile nell'economia e nella società. Inoltre, i carichi domestici e di cura risultano essere squilibrati tra l'uomo e la donna.
- ↑ **Conciliazione tra vita professionale e vita familiare** La diversa ripartizione dei carichi tra l'uomo e la donna, la mancanza dell'offerta dei servizi di cura per i più e per gli anziani, influenza la decisione di partecipazione delle donne.
- ↑ **Diverse attitudini** Le donne appaiono caratterizzate da una maggiore avversione al rischio, che si riduce per coloro che rivestono posizioni apicali; da una minore autostima, che si traduce in una più contenuta sopravvalutazione delle proprie capacità; da una più accentuata avversione per i contesti competitivi, che si accompagna a una peggiore performance in situazioni fortemente competitive.
- ↑ **La tassazione** La presenza di detrazioni per i familiari a carico, di assegni al nucleo familiare e di agevolazioni commisurate al reddito familiare può tuttavia disincentivare l'offerta di lavoro delle donne sposate, accrescendo la tassazione sul secondo perceptor di reddito nella famiglia.

⁽¹⁾Global Gender Gap Report è un rapporto internazionale sul divario di genere pubblicato dal World Economic Forum (ultimo dato disponibile 2012)

⁽²⁾Fonte dati: Banca D'Italia – Relazione Annuale 2011

La governance al femminile – La legge Golfo - Mosca

La Governance al femminile in Italia

Nel sottosieme delle società quotate la **presenza femminile è cresciuta dal 4,1% nel 2000 al 7,4% nel 2011⁽¹⁾.**
Nell'ultimo anno potrebbero avere influito le disposizioni della legge sulle quote di genere.

- Dove sono presenti più frequentemente le donne ? -

In circa la metà dei casi le donne presenti nei consigli di amministrazione delle società quotate italiane sono affiliate al controllante attraverso legami di parentela.

Donne “collegate” alla controllante

- più piccole
- a proprietà più concentrata
- attive nei settori dei beni di consumo
- con minore presenza di amministratori indipendenti

Il fenomeno è più frequente nelle società

Donne “non collegate” alla controllante

- più giovani
- nei settori ICT
- Società a proprietà diffusa o con controllo straniero
- Società con più amministratori indipendenti

(1) I dati provengono dall'Osservatorio Diversity management della SDA Bocconi (2011)

La governance al femminile – La legge Golfo - Mosca

Overview europea (1/3)

Di seguito viene illustrato il quadro relativo alla rappresentanza femminile nella Governance in Europa:

Finlandia

- Il nuovo codice di **Corporate Governance**, entrato in vigore a gennaio 2010, prevede **almeno una donna in ogni CdA**
 - Per le società a controllo pubblico la legislazione vigente richiede l'obbligo di **rappresentanza al 40%**

Danimarca

- Il c.d. **Gender Equality Act** richiede che i boards e i comitati consiliari delle società amministrazioni e, in generale delle società a partecipazione statale, devono garantire un **equo bilanciamento tra i generi**
 - Per le società quotate il perseguimento dell'**equilibrio tra generi** è auspicato a livello autoregolamentare

Norvegia

- E' stata introdotta una normativa sulle quote di genere per tutte le società quotate, oltre che per le municipalizzate e le cooperative (**rappresentanza del 40% del board di entrambi i generi**)
 - In caso di mancata ottemperanza delle disposizioni di legge, è previsto lo scioglimento del board

Spagna

- A partire dal 2007, si richiede alle grandi società spagnole di incrementare il numero dei loro rappresentanti per genere **fino al 40% entro il 2015**

Germania

- Le società del Dax30 hanno l'obiettivo di raggiungere il **30% entro il 2013**
 - Per le società quotate tedesche è previsto un raggiungimento volontario della soglia del **30% entro il 2018**.

La governance al femminile – La legge Golfo - Mosca

Overview europea (2/3)

Paesi Bassi

- Dal 2011 le grandi società pubbliche e private sono obbligate a raggiungere una composizione bilanciata (**almeno del 30%**), sia nel consiglio di gestione che nel consiglio di sorveglianza
- Il mancato raggiungimento di tali soglie non dà tuttavia luogo ad alcuna sanzione, essendo le società semplicemente obbligate a motivare la mancata applicazione della legge secondo la formula del *comply or explain*

Regno Unito

- Raccomanda la presenza della **gender diversity** nel solo alveo autoregolamentare. In considerazione alla crescente attenzione rivolta al tema, nel corso del 2011, è stato presentato il c.d. **Davies Report** che contiene una serie di raccomandazioni in materia di gender diversity
 - Il Rapporto invita le società appartenenti all'indice FTSE 350 e FTSE 100 a incrementare la presenza del genere femminile all'interno dei loro boards, in particolare si richiede un **25% di presenza femminili** nei board entro il 2015
 - Il Rapporto propone di modificare il Codice inglese “The UK Corporate Governance Code” al fine di raccomandare alle società quotate di stabilire una **policy in materia di gender diversity** e di comunicarla al mercato unitamente agli obiettivi raggiunti

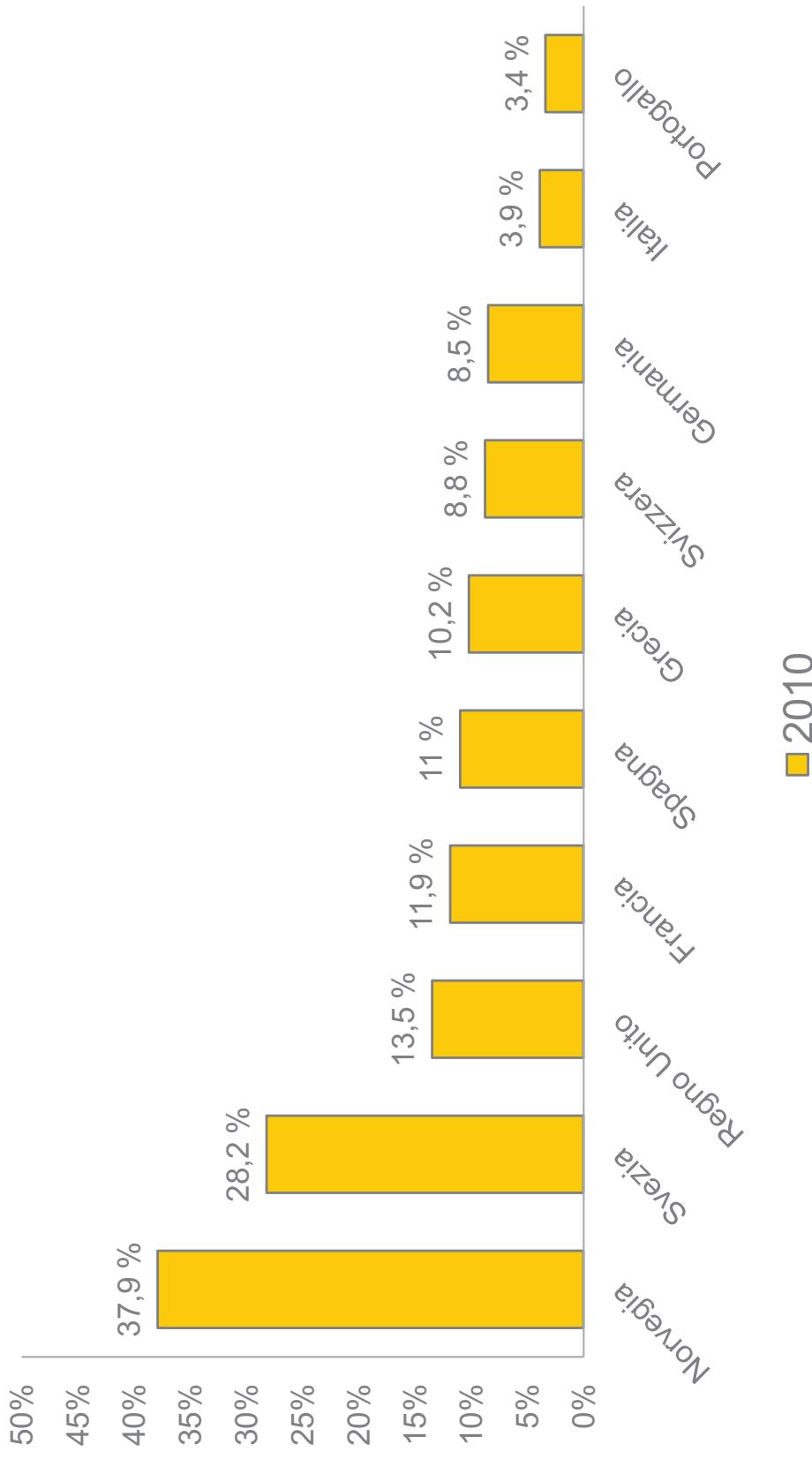
Francia

- Nel 2011 è stata approvata la legge che richiede che il consiglio di amministrazione e quello di sorveglianza siano composti da una rappresentanza femminile **non inferiore al 40%**
- La legge trova applicazione sia per le società quotate che per le società non quotate ma non piccole (500 dipendenti e 50 milioni di euro di fatturato per il terzo esercizio consecutivo). Tale proporzione deve essere raggiunta entro il 2016
 - Per le società quotate, la **soglia del 20%** deve essere gradualmente conseguita entro il 2014 e questi limiti sono stati estesi anche agli organi degli enti pubblici
 - In caso di mancata osservanza è disposto l'annullamento dell'atto di nomina dell'organo, mentre rimangono valide le decisioni adottate dallo stesso

La governance al femminile – La legge Golfo - Mosca

Overview europea (3/3)

Nel grafico sottostante viene illustrata la presenza femminile nei board di alcuni paesi europei:



Fonte: Dati Consob