

Indice

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Introduzione | 1 |
| | <i>di Alessandro Carretta, Maria Pierdicchi e Paola Schwizer</i> | |
| 2 | Come ci si prepara a un nuovo incarico: le domande da porsi e gli errori da evitare | 9 |
| | <i>di Alessandro Carretta, Maria Pierdicchi e Paola Schwizer</i> | |
| 2.1 | Introduzione | 9 |
| 2.2 | La valutazione del singolo incarico | 10 |
| 2.3 | La valutazione del portafoglio di incarichi | 14 |
| 2.4 | Come mantenere un “buon” incarico | 16 |
| 2.5 | Come gestire gli “errori” di valutazione e le scelte di “exit” | 18 |
| 2.6 | Conclusioni | 19 |
| | Bibliografia | 20 |
| 3 | La comprensione del framework normativo in materia di corporate governance | 21 |
| | <i>di Francesco Marena</i> | |
| 3.1 | Introduzione | 21 |
| 3.2 | La buona governance | 22 |
| 3.3 | Conclusioni | 24 |
| 4 | Il ruolo del CdA: dallo shareholder value al successo sostenibile | 27 |
| | <i>di Guido Ferrarini</i> | |
| 4.1 | Introduzione | 27 |
| 4.2 | Definizione del corporate purpose e sostenibilità | 27 |
| 4.3 | I CdA nel governo della sostenibilità | 33 |
| 4.4 | Conclusioni | 37 |
| | Bibliografia | 37 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5 | La responsabilità degli amministratori: i principi generali | 39 |
| | di <i>Alessandra Stabilini</i> | |
| 5.1 | Introduzione | 39 |
| 5.2 | La <i>business judgement rule</i> | 39 |
| 5.3 | I limiti della BJR | 40 |
| 5.4 | Il dovere di lealtà | 41 |
| 5.5 | Il dovere di diligenza (rinvio) | 43 |
| 5.6 | La responsabilità: presupposti, soggetti tutelati e azioni | 44 |
| 5.7 | La responsabilità verso la società | 45 |
| 5.8 | La responsabilità verso i creditori sociali | 45 |
| 5.9 | La responsabilità verso i singoli soci e i terzi | 46 |
| 5.10 | Conclusioni | 46 |
| | Bibliografia | 47 |
| 6 | L'articolazione della responsabilità e il dovere di agire in modo informato | 49 |
| | di <i>Alessandra Stabilini</i> | |
| 6.1 | Introduzione | 49 |
| 6.2 | La ripartizione della responsabilità all'interno dell'organo amministrativo: regola della solidarietà e suoi limiti | 49 |
| 6.3 | La delega di funzioni | 50 |
| 6.4 | Il dovere di intervento e l'obbligo di agire in modo informato | 52 |
| 6.5 | Conclusioni | 54 |
| | Bibliografia | 54 |
| 7 | Le nuove responsabilità degli amministratori in chiave di sostenibilità | 55 |
| | di <i>Sabrina Bruno</i> | |
| 7.1 | Introduzione: la responsabilità degli amministratori secondo il codice civile | 55 |
| 7.2 | La disciplina europea in materia di dichiarazione non finanziaria | 56 |
| 7.3 | La responsabilità degli amministratori nella redazione della dichiarazione non finanziaria | 57 |
| 7.4 | Amministratori e cambiamento climatico | 58 |
| 7.5 | La responsabilità extracontrattuale degli amministratori per mancata considerazione dei diritti umani e dell'ambiente | 63 |
| | Bibliografia | 68 |
| 8 | Valutare l'adeguatezza di una polizza D&O | 69 |
| | di <i>Andrea Scafidi</i> | |
| 8.1 | Introduzione | 69 |
| 8.2 | Cenni storici. Diffusione in Italia delle coperture assicurative D&O | 70 |
| 8.3 | L'ambito di applicazione della polizza D&O | 71 |
| 8.4 | La struttura della polizza D&O | 72 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 8.5 | L'operatività temporale della garanzia | 78 |
| 8.6 | Conclusioni | 79 |
| | Bibliografia | 81 |
| 9 | La partecipazione al processo strategico e le aree di attenzione nella valutazione dei piani strategici | 83 |
| | <i>di Donatella Depperu</i> | |
| 9.1 | Introduzione | 83 |
| 9.2 | Il processo strategico e la pianificazione strategica | 83 |
| 9.3 | Novità in tema di pianificazione: la parte "non finanziaria" | 86 |
| 9.4 | Gli attori in gioco | 87 |
| 9.5 | Le domande chiave e gli scenari | 89 |
| 9.6 | Conclusioni | 92 |
| | Bibliografia | 93 |
| 10 | Il governo del processo strategico verso obiettivi di sviluppo sostenibile | 95 |
| | <i>di Patrizia Michela Giangualano</i> | |
| 10.1 | Introduzione | 95 |
| 10.2 | Un po' di storia sullo sviluppo sostenibile | 98 |
| 10.3 | Il ruolo dell'Europa e le principali novità per le imprese | 100 |
| 10.4 | I vantaggi della sostenibilità e la necessità di rivedere i modelli di business | 102 |
| 10.5 | La governance e il processo di revisione strategica | 105 |
| 10.6 | L'importanza della definizione del <i>purpose</i> | 107 |
| 10.7 | Conclusioni | 109 |
| | Bibliografia | 111 |
| 11 | Le leve del CdA per il cambiamento climatico | 113 |
| | <i>di Silvia Stefini</i> | |
| 11.1 | Introduzione | 113 |
| 11.2 | Capire la valenza del cambiamento climatico | 114 |
| 11.3 | Identificare le opportunità strategiche | 123 |
| 11.4 | Piano di azioni, reporting e incentivi: l'importanza dei KPI | 125 |
| 11.5 | La relazione con gli investitori | 128 |
| 11.6 | La formazione dei consiglieri: <i>induction</i> sul clima | 130 |
| 11.7 | Conclusioni | 132 |
| | Bibliografia | 132 |
| | Sitografia | 133 |
| 12 | Le competenze di finanza aziendale a supporto del board | 135 |
| | <i>di Cesare Conti</i> | |
| 12.1 | Introduzione | 135 |
| 12.2 | Le competenze di finanza in seno al board sono utili? | 135 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 12.3 | In quali circostanze le competenze di finanza del board sono particolarmente utili? | 137 |
| 12.4 | Le competenze di finanza sono necessarie e anche sufficienti? | 144 |
| 12.5 | Conclusioni | 145 |
| 13 | La valutazione delle operazioni di finanza straordinaria | 147 |
| | <i>di Paola Galbiati</i> | |
| 13.1 | Introduzione | 147 |
| 13.2 | La casistica | 147 |
| 13.3 | Il CdA come espressione degli azionisti | 154 |
| 13.4 | Le modalità di esecuzione delle operazioni di finanza straordinaria | 157 |
| 13.5 | Conclusioni | 158 |
| | Bibliografia | 158 |
| 14 | Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e il successo sostenibile dell'impresa | 159 |
| | <i>di Enrico Maria Bignami</i> | |
| 14.1 | Introduzione | 159 |
| 14.2 | Obiettivi, rischi e controlli: verso il successo sostenibile | 159 |
| 14.3 | La centralità di un approccio sistematico alla gestione dei rischi | 160 |
| 14.4 | Obiettivi del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi | 161 |
| 14.5 | I modelli di riferimento | 161 |
| 14.6 | I concetti generali e i principi di architettura del sistema di controllo e di gestione dei rischi | 163 |
| 14.7 | L'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi | 165 |
| 14.8 | I tre livelli di presidio al sistema dei controlli interni | 165 |
| 14.9 | Il ruolo degli amministratori e dell'organo di controllo nel sistema dei controlli | 167 |
| 14.10 | Altri rilevanti attori del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi | 168 |
| 14.11 | Conclusioni | 169 |
| | Bibliografia | 169 |
| 15 | La responsabilità degli amministratori non esecutivi membri dei comitati endoconsiliari: il comitato di controllo interno e di gestione dei rischi | 171 |
| | <i>di Ines Gandini e Benedetta Navarra</i> | |
| 15.1 | Introduzione | 171 |
| 15.2 | La funzione dei comitati endoconsiliari | 172 |
| 15.3 | I flussi informativi dedicati ai comitati. <i>Focus</i> sul comitato di controllo interno e di gestione dei rischi | 173 |
| 15.4 | La dialettica tra comitati e Consiglio di Amministrazione | 176 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 15.5 | Riflessioni sulla responsabilità degli amministratori membri dei comitati endoconsiliari | 178 |
| 15.6 | Conclusioni | 180 |
| | Bibliografia | 181 |
| 16 | Il ruolo del Collegio sindacale nella governance delle società e i rapporti con l'organo di amministrazione e il revisore legale | 183 |
| | <i>di Enrico Maria Bignami e Michela Zeme</i> | |
| 16.1 | Introduzione | 183 |
| 16.2 | Il ruolo del Collegio sindacale nell'ambito della corporate governance | 184 |
| 16.3 | La vigilanza sull'attività dell'organo di amministrazione | 189 |
| 16.4 | Il Collegio sindacale e i rapporti con il revisore legale | 190 |
| 16.5 | Conclusioni | 193 |
| | Bibliografia | 194 |
| 17 | Conflitti di interesse e operazioni con parti correlate | 195 |
| | <i>di Romina Guglielmetti</i> | |
| 17.1 | Introduzione | 195 |
| 17.2 | I conflitti di interesse | 196 |
| 17.3 | Le operazioni con parti correlate | 200 |
| 17.4 | I meccanismi di gestione delle operazioni OPC | 202 |
| 17.5 | Conclusioni | 205 |
| | Bibliografia | 205 |
| 18 | La gestione delle informazioni privilegiate | 207 |
| | <i>di Romina Guglielmetti</i> | |
| 18.1 | Introduzione | 207 |
| 18.2 | Il "privilegio" | 209 |
| 18.3 | Le informazioni "rilevanti" | 212 |
| 18.4 | La gestione dell'informazione privilegiata | 212 |
| 18.5 | Il ritardo | 214 |
| 18.6 | Conclusioni | 216 |
| | Bibliografia | 216 |
| 19 | L'indirizzo e il governo delle scelte organizzative: nomine e piani di successione | 217 |
| | <i>di Romina Guglielmetti</i> | |
| 19.1 | Introduzione | 217 |
| 19.2 | La diffusione dei piani di successione in Italia | 219 |
| 19.3 | La cessazione dall'incarico e le comunicazioni al mercato | 222 |
| 19.4 | I processi di sostituzione degli amministratori e il ruolo del comitato nomine | 224 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 19.5 | Conclusioni | 225 |
| | Bibliografia | 226 |
| 20 | Il governo del capitale umano e del capitale intellettuale: il CdA per l'innovazione | 227 |
| | di <i>Livia Piermattei</i> | |
| 20.1 | Introduzione | 227 |
| 20.2 | I modelli internazionali di riferimento per il governo del capitale umano e intellettuale: Integrated Reporting e Thinking | 228 |
| 20.3 | Le connessioni tra le diverse forme di capitale che compongono il valore di un'azione e il governo dei rischi e delle opportunità nel lungo periodo | 228 |
| 20.4 | I nostri CdA sono pronti al governo di queste forme di capitale? | 230 |
| 20.5 | Quali sono gli strumenti per posizionare capitale umano e intellettuale come priorità di un CdA? | 231 |
| 20.6 | Le competenze richieste per introdurre e governare capitale umano e intellettuale in CdA | 233 |
| 20.7 | Come organizzare il CdA per presidiare al meglio il governo del capitale umano e intellettuale e le loro strette connessioni | 235 |
| 20.8 | Conclusioni | 235 |
| | Bibliografia | 236 |
| 21 | Le competenze board-specific. Induction e formazione del CdA | 237 |
| | di <i>Alessandro Carretta e Paola Schwizer</i> | |
| 21.1 | Introduzione | 237 |
| 21.2 | Le <i>soft skills</i> che qualificano il profilo del buon amministratore | 239 |
| 21.3 | Le dinamiche di gruppo nel CdA e i bias cognitivi | 243 |
| 21.4 | I comportamenti virtuosi | 247 |
| 21.5 | Induction e formazione degli amministratori | 251 |
| 21.6 | Conclusioni | 254 |
| | Bibliografia | 255 |
| 22 | La partecipazione ai comitati | 257 |
| | di <i>Patrizia Michela Giangualano</i> | |
| 22.1 | Introduzione | 257 |
| 22.2 | Le principali disposizioni del codice di corporate governance in materia di comitati | 258 |
| 22.3 | Il nuovo ruolo del comitato nomine | 260 |
| 22.4 | Il comitato remunerazioni | 264 |
| 22.5 | Il comitato controllo e rischi | 267 |
| 22.6 | La sostenibilità integrata nell'attività dei comitati | 269 |
| 22.7 | Conclusioni | 272 |
| | Bibliografia | 272 |

| | |
|---|------------|
| 23 Il CdA come squadra | 275 |
| di <i>Maria Pierdicchi</i> | |
| 23.1 Introduzione | 275 |
| 23.2 Quando un CdA è efficace | 276 |
| 23.3 Contributo individuale e di squadra | 277 |
| 23.4 Composizione del team | 278 |
| 23.5 Regole di ingaggio e informazioni | 280 |
| 23.6 Strumenti e approcci per rafforzare le dinamiche del team | 281 |
| 23.7 Conclusioni | 284 |
| Bibliografia | 285 |
| 24 Il ruolo del Presidente del CdA | 287 |
| di <i>Cesare Bioni</i> | |
| 24.1 Introduzione | 287 |
| 24.2 La preparazione e la conduzione delle riunioni del CdA | 288 |
| 24.3 I rapporti con i consiglieri | 290 |
| 24.4 L'aggiornamento sull'andamento dell'impresa | 291 |
| 24.5 La valutazione dell'efficacia dell'attività del CdA | 293 |
| 24.6 La continuità dell'impresa e i piani di successione | 294 |
| 24.7 I rapporti con gli azionisti e gli stakeholder | 295 |
| 24.8 Conclusioni | 298 |
| Bibliografia | 299 |
| 25 La comunicazione in CdA e i rapporti con Presidente e CEO | 301 |
| di <i>Romina Guglielmetti e Fabrizio Rindi</i> | |
| 25.1 Introduzione | 301 |
| 25.2 La buona comunicazione (scritta e orale) negli organi sociali | 302 |
| 25.3 Il ritmo e il tenore degli interventi, la loro importanza nel processo decisionale | 307 |
| 25.4 Conclusioni | 311 |
| 26 La comunicazione con amministratori e manager al di fuori del CdA | 313 |
| di <i>Annapaola Negri-Clementi e Antonella Negri-Clementi</i> | |
| 26.1 Introduzione | 313 |
| 26.2 Il ruolo dei consiglieri indipendenti e l'importanza della comunicazione | 313 |
| 26.3 Dove si dipana il dialogo: funzione e efficacia dei comitati endoconsiliari | 315 |
| 26.4 Comunicazione, CdA e normativa: una premessa sistemica sull'art. 2381 c.c. | 316 |
| 26.5 Peculiarità funzionali e formali della comunicazione al di fuori del CdA | 317 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 26.6 | Informazioni fuori Consiglio: quali conseguenze? | 319 |
| 26.7 | Oltre la normativa, rispetto e trasparenza nei rapporti tra consiglieri indipendenti e amministratori esecutivi | 320 |
| 26.8 | Conclusioni | 322 |
| | Bibliografia | 323 |
| 27 | Il dialogo con azionisti di controllo e investitori istituzionali | 325 |
| | di <i>Anna Chiara Svelto</i> | |
| 27.1 | Introduzione | 325 |
| 27.2 | Le fonti normative e di autodisciplina dei gestori di attivi (Shareholders' Right 2 e Stewardship) | 325 |
| 27.3 | Il codice di corporate governance italiano: l'impulso di compliance | 327 |
| 27.4 | I principi di Assonime e I-SDX Protocol di Assogestioni | 328 |
| 27.5 | I punti da dibattere perché non sia un ulteriore tick the box: la sostanza del dialogo | 330 |
| 27.6 | Ruolo del CdA: attore o semplice spettatore? | 330 |
| 27.7 | L'engagement one way e bway: perché non dobbiamo spaventarci | 331 |
| 27.8 | La riservatezza delle informazioni: un obbligo implicito e indefettibile ma una eccezione da dimenticare | 332 |
| 27.9 | Gli azionisti di controllo: perché è necessario disciplinare il dialogo | 334 |
| 27.10 | Conclusioni | 335 |
| | Bibliografia | 336 |
| 28 | La condotta e il contributo dell'amministratore in situazioni di crisi | 337 |
| | di <i>Antonella Negri-Clementi e Roberto Nicastrò</i> | |
| 28.1 | Introduzione | 337 |
| 28.2 | Accentrare e ridefinire il sistema di deleghe dei poteri | 337 |
| 28.3 | Abbreviare tempi e processi decisionali | 339 |
| 28.4 | Creare una squadra di gestione anti-crisi coesa e competente | 342 |
| 28.5 | Assecondare il cambio di governance e agevolare i compiti del CRO | 343 |
| 28.6 | Valutare e mitigare i rischi in capo alla squadra di risanamento | 345 |
| 28.7 | Attuare una circolazione informativa a 360° | 345 |
| 28.8 | Gestire la contrapposizione tra "presente" e "passato" | 346 |
| 28.9 | Conclusioni | 347 |
| | Bibliografia | 347 |
| 29 | Il ruolo dell'amministratore nelle banche e negli altri intermediari finanziari | 349 |
| | di <i>Rossella Locatelli</i> | |
| 29.1 | Introduzione | 349 |
| 29.2 | La valutazione dei requisiti (Fit&Proper) e l'impegno di tempo | 351 |
| 29.3 | Operare in un'impresa regolata e vigilata | 356 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 29.4 | La complessità gestionale e il rapporto con i manager | 359 |
| 29.5 | Conclusioni | 361 |
| | Bibliografia | 362 |
| 30 | L'amministratore indipendente nelle PMI non quotate | 363 |
| | <i>di Enrico Maria Bignami e Roberto Cravero</i> | |
| 30.1 | Introduzione | 363 |
| 30.2 | Perché la governance è molto importante nelle società non quotate? | 363 |
| 30.3 | Perché scegliere di avere amministratori indipendenti in società non quotate? | 365 |
| 30.4 | Quali sono i requisiti che un amministratore di una società non quotata deve avere per essere indipendente? | 368 |
| 30.5 | Perché scegliere di assumere il ruolo di amministratori indipendenti in società non quotate e quale il ruolo richiesto? | 369 |
| 30.6 | Conclusioni | 370 |
| | Bibliografia | 370 |
| 31 | La cultura della governance | 371 |
| | <i>di Alessandro Carretta e Paola Schwizer</i> | |
| 31.1 | Introduzione | 371 |
| 31.2 | La cultura aziendale e il ruolo del CdA | 372 |
| 31.3 | Le componenti della cultura del board | 374 |
| 31.4 | Dimensioni e dinamiche culturali nel board | 377 |
| 31.5 | Buona governance e sana cultura del board | 380 |
| 31.6 | Conclusioni | 382 |
| | Bibliografia | 383 |
| 32 | L'importanza del network: il contributo di Nedcommunity | 385 |
| | <i>di Monica Faneco</i> | |
| 32.1 | Introduzione | 385 |
| 32.2 | L'importanza di una associazione di Ned | 385 |
| 32.3 | Il panorama internazionale degli organismi associativi degli amministratori indipendenti | 387 |
| 32.4 | L'Italia: il caso di Nedcommunity | 388 |
| 32.5 | L'importanza del networking | 390 |
| 32.6 | Conclusioni | 397 |
| | Bibliografia | 397 |
| | Gli Autori | 399 |