

## **IL GOVERNO DELL'IMPRESA TRA DECISIONI E CONTROLLI**

---

### **I SISTEMI DI GOVERNO DI IMPRESA TRA RICERCA DELLA EFFICACIA DECISIONALE E TUTELA DEGLI STAKEHOLDERS**

**Marco ELEFANTI**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Roma, 17 novembre 2015

## **AGENDA**

---

- ... Il caso Enron
- La corporate governance
- Gli strumenti di corporate governance

## PERCHÉ ENRON È FALLITA?

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1800528.stm>



*I sistemi di governo di impresa tra ricerca della  
efficacia decisionale e tutela degli stakeholders*

- marco.elefanti@unicatt.it -

3

## PERCHÉ ENRON È FALLITA?

- Manager opportunisti che inseguono l'obiettivo di arricchirsi a spese della società.
- Debole indirizzo e controllo da parte del Consiglio di Amministrazione. Eccessivo potere nelle mani dell'Amministratore Delegato e del Presidente.
- Scarsa trasparenza della società di revisione.

*I sistemi di governo di impresa tra ricerca della  
efficacia decisionale e tutela degli stakeholders*

- marco.elefanti@unicatt.it -

4

## PERCHÈ ENRON È FALLITA?

### ➤ Eccessivi poteri nelle mani del top management



- ❑ Debole ruolo del Consiglio di Amministrazione e degli Amministratori non-executive
- ❑ Comunanza dei ruoli del Presidente e dell'Amministratore Delegato
- ❑ Status, arroganza e iper-ambizione del management



### ➤ Conflitti di interesse nella funzione di internal auditing

### ➤ Conflitti di interesse nella revisione

- ❑ Affidamento dell'incarico sia al ramo revisione (\$23 mil.), sia al ramo consulenza (\$25 mil.) di Andersen
- ❑ Incarico affidato sulla base del rapporto personale con il partner della società di revisione

***sbilanciamento di poteri e scarsa trasparenza***

## CHI VIENE DANNEGGIATO DAL FALLIMENTO DI ENRON?

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1800528.stm>



*. e gli stakeholder?*

## IL FALLIMENTO DI ENRON

- Il management ha perseguito interessi diversi rispetto agli interessi rilevanti



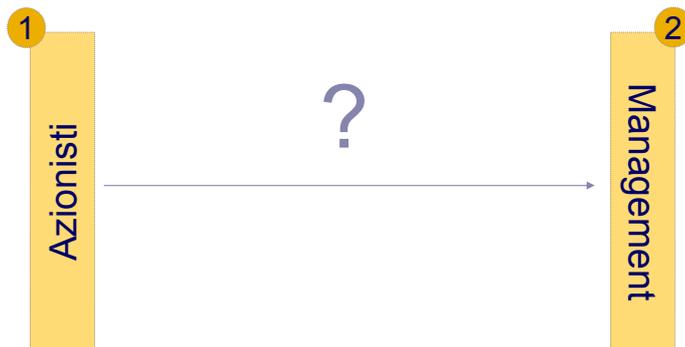
*Debolezza del modello di  
corporate governance*



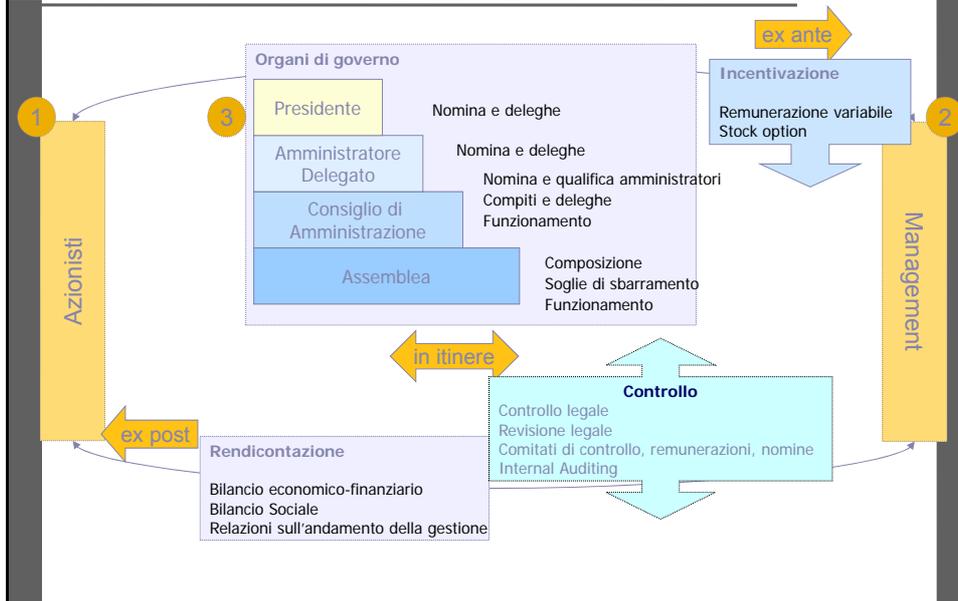
- Impatto negativo sugli azionisti

*... and on the society as a whole*

## IL PROBLEMA DI CORPORATE GOVERNANCE



## GLI STRUMENTI DI CORPORATE GOVERNANCE



*I sistemi di governo di impresa tra ricerca della efficacia decisionale e tutela degli stakeholders*

- marco.elefanti@unicatt.it -

9

## CHE COSÈ LA CORPORATE GOVERNANCE?

- The system by which companies are **directed** and **controlled** (The Cadbury Report 1992)
- Insieme delle **istituzioni**, delle **regole** e dei **meccanismi** attraverso cui far sì che il **management** orienti l'attività d'impresa alla **soddisfazione** degli **interessi rilevanti** (stakeholder)
- Si traduce in strumenti di partecipazione alla **definizione della condotta aziendale** e di **accountability** dell'operato del management

*I sistemi di governo di impresa tra ricerca della efficacia decisionale e tutela degli stakeholders*

- marco.elefanti@unicatt.it -

10

- **Funzione di guida: determina gli obiettivi strategici della società e ne assicura il raggiungimento**
  - ❑ Esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari
  - ❑ Attribuisce e revoca le deleghe agli Amministratori delegati
  - ❑ Determina la remunerazione degli Amministratori delegati
  - ❑ Vigila sull'andamento della gestione
  - ❑ Esamina e approva le operazioni economico, patrimoniali e finanziarie
  - ❑ Verifica l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e amministrativo
  - ❑ Riferisce agli azionisti in Assemblea
  
- **Perseguono l'obiettivo della creazione di valore per gli azionisti**

- Convoca le riunioni del Consiglio di Amministrazione
- Coordina le attività del Consiglio e guida lo svolgimento delle relative riunioni
- Esercita eventuali funzioni delegate dal Consiglio

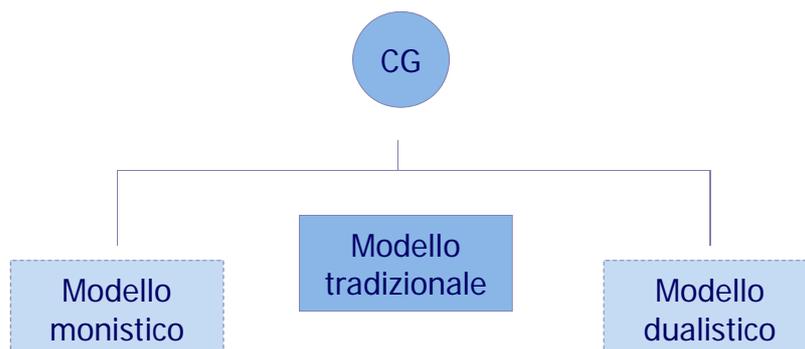
## CONTROLLO INTERNO

- Il controllo interno è responsabilità del Consiglio di Amministrazione; fissa le linee di indirizzo e verifica l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento
- Il sistema di controllo interno monitora l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto delle leggi e regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali
- Preposti al controllo interno non dipendono gerarchicamente da alcun responsabile di area operativa e riferiscono del loro operato agli amministratori

## COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO

- **Costituito dal Consiglio al suo interno, con funzioni consultive e propositive**
- **Composto da amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti**
  - ❑ Assiste il Consiglio
  - ❑ Valuta il piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno
  - ❑ Valuta l'adeguatezza dei principi contabili
  - ❑ Valuta le proposte formulate dalle società di revisione
  - ❑ Riferisce al consiglio sull'attività svolta
  - ❑ Svolge compiti attribuiti dal Consiglio, in particolare in relazione ai rapporti con i revisori

- Il D.Lgs. n. 6/2003 disegna un sistema di amministrazione più flessibile di quello disegnato dal Codice Civile del 1942, con ampi spazi riservati all'autonomia Statutaria
  - Propone tre modelli di corporate governance, tra cui le società possono scegliere



## MODELLO TRADIZIONALE



Responsabilità esclusiva per la gestione in capo al Cda; separazione tra controllo contabile e amministrativo

## MODELLO TRADIZIONALE: ASSEMBLEA

- I compiti dell'Assemblea sono ridotti, in conformità con il principio di esclusiva responsabilità dell'organo amministrativo per l'attività di gestione
- All'Assemblea spetta il compito di
  - ❑ Approvare il bilancio
  - ❑ Nominare e revocare gli amministratori
  - ❑ Nominare i sindaci e i componenti il collegio sindacale
  - ❑ Deliberare la responsabilità degli amministratori e dei sindaci
  - ❑ Deliberare sugli altri oggetti demandati all'assemblea dalla legge
  - ❑ Approvare il regolamento dei lavori assembleari

## MODELLO TRADIZIONALE: CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- **Agli Amministratori spetta in via esclusiva la gestione della società**
  - ❑ Determinano contenuto e limiti delle deleghe
  - ❑ Valutano l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile
  - ❑ Esaminano i piani strategici e industriali
  - ❑ Valutano l'andamento della gestione sulla base della relazione degli organi delegati
- **Gli Amministratori possono trasferire un numero limitato di materie agli organi delegati, da un lato; dall'altro essi possono essere investiti di materie tradizionalmente di competenza dell'Assemblea, attraverso lo Statuto**
- **Gli Amministratori rispondono degli atti compiuti (non possono dividerne la responsabilità con i soci)**

Rafforzamento del ruolo del Consiglio

## MODELLO TRADIZIONALE: ORGANI DELEGATI

- **Agli organi delegati spetta il compito di curare che l'assetto organizzativo sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa**
- **Gli organi delegati riferiscono al Consiglio di Amministrazione sul generale andamento della gestione e sulla sua possibile evoluzione, sulle principali operazioni effettuate dalla società e dalle sue controllate**

Rafforzamento degli organi delegati con l'obiettivo di aumentare la flessibilità della gestione

## MODELLO TRADIZIONALE: CONTROLLI

- **Separazione tra controllo sull'amministrazione e controllo contabile**
  - ❑ Controllo contabile può essere esercitato solo da un revisore contabile
- **Sottratto il controllo contabile, spetta al Collegio sindacale**
  - ❑ il controllo di legalità
  - ❑ la vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo corretto funzionamento
  - ❑ poteri ispettivi e di controllo
  - ❑ convocare l'assemblea

## MODELLO TRADIZIONALE: CONSIDERAZIONI DI SINTESI

- Chiarisce i compiti di ciascun organo, e ne esplicita le relazioni
- Rafforza il ruolo del Consiglio, unico responsabile della gestione della società

A meno che diversamente indicato dallo Statuto, il modello tradizionale viene dato per scontato

## 2. MODELLO DUALISTICO



## MODELLO DUALISTICO: ASSEMBLEA

- **Alcuni compiti tradizionalmente attribuiti all'Assemblea ordinaria sono attribuiti al Consiglio di Sorveglianza**
- **All'Assemblea spetta il compito di**
  - ❑ Nominare e revocare i consiglieri di sorveglianza
  - ❑ Determinare il loro compenso
  - ❑ Deliberare la loro responsabilità
  - ❑ Deliberare la distribuzione degli utili
  - ❑ Nominare il revisore

## MODELLO DUALISTICO: CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

- Organo di controllo con compiti di vigilanza e di supervisione
- Possiede alcuni poteri tipici dell'Assemblea
- Nomina e revoca i componenti il Consiglio di Gestione
- Determina il compenso dei componenti il Consiglio di Gestione
- Approva il bilancio
- Può promuovere l'azione di responsabilità verso i componenti il Consiglio di Sorveglianza

## MODELLO DUALISTICO: CONSIGLIO DI GESTIONE

- Al Consiglio di Gestione spetta in via esclusiva la gestione dell'impresa
- Il Consiglio di Gestione si compone di almeno due componenti, anche non soci
- I Componenti il Consiglio di Gestione sono nominati dal Consiglio di Sorveglianza
- Al Consiglio di Gestione si applica la stessa disciplina del Consiglio di Amministrazione del modello tradizionale, quando non è diversamente stabilito

## MODELLO DUALISTICO: CONTROLLI

- Scompare il collegio sindacale; il controllo contabile è affidato a revisori contabili
- Il Consiglio di Sorveglianza esercita le funzioni attribuite al collegio sindacale (controllo di legalità e vigilanza sul rispetto principi di corretta gestione)
- In nessun caso svolge il controllo contabile
- Riferisce almeno una volta all'anno all'Assemblea sull'attività di vigilanza

## MODELLO DUALISTICO: CONSIDERAZIONI DI SINTESI

- Ridimensiona il ruolo dell'Assemblea
- Realizza la dissociazione tra proprietà dei soci e potere degli organi sociali

Modello particolarmente adatto a società in cui  
la gestione è affidata ai manager con poche  
interferenze da parte dei soci

## MODELLO MONISTICO



## MODELLO MONISTICO: ASSEMBLEA

- **I compiti dell'Assemblea sono ridotti, in conformità con il principio di esclusiva responsabilità dell'organo amministrativo per l'attività di gestione**
- **All'Assemblea spetta il compito di**
  - ❑ Approvare il bilancio
  - ❑ Nominare e revocare gli amministratori
  - ❑ Nominare i sindaci e i componenti il collegio sindacale
  - ❑ Deliberare la responsabilità degli amministratori e dei sindaci
  - ❑ Deliberare sugli altri oggetti demandati all'assemblea dalla legge
  - ❑ Approva il regolamento dei lavori assembleari

## MODELLO MONISTICO: COMITATO PER IL CONTROLLO

- Organo di controllo sulla gestione
- Si costituisce all'interno del Consiglio di Amministrazione, senza poteri gestori
- Composto da Amministratori Indipendenti

## MODELLO MONISTICO: CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- Il Consiglio di Amministrazione è l'organo centrale della gestione dell'impresa
- Composto per almeno un terzo da soggetti in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci, o se previsto dallo Statuto, da codici di comportamento stabiliti da associazione di categoria etc.
- Tra questi Amministratori indipendenti, il Consiglio sceglie i componenti il Comitato per il controllo (che non devono costituire il Comitato esecutivo, essere investiti di cariche o svolgere funzioni di gestione)
- Si applicano tutte le norme previste per il Consiglio di Amministrazione nel modello tradizionale

- **Il controllo è esercitato dal comitato per il controllo interno sulla gestione**
  - ❑ Vigila sull'adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile
  - ❑ Cura i rapporti con i soggetti incaricati del controllo contabile, svolgendo eventualmente anche ulteriori compiti affidati dal Consiglio di Amministrazione

- Inverte la gerarchia tra controllo e gestione
- L'organo centrale torna ad essere il Consiglio di Amministrazione
- Al suo interno si costituisce l'organo di controllo

Modello particolarmente interessante per le società quotate, che hanno già previsto tra i propri organi un Audit Committee