



# I CONSIGLIERI INDIPENDENTI: UN ELEMENTO FONDAMENTALE IN UN MERCATO IN CONTINUA EVOLUZIONE

MASSIMO PAOLO GENTILI\*

ORIELTA NAVA\*

*Negli ultimi anni, per effetto delle innovazioni tecnologiche, il settore finanziario è stato interessato da grandi trasformazioni di scenario con l'ingresso nel mercato di nuovi attori.*

*In questo contesto, la competitività degli intermediari capaci di adattarsi ai repentini cambiamenti del mercato, passa attraverso il ruolo strategicamente rilevante della governance. Un buon sistema di governo societario ed efficaci assetti organizzativi costituiscono una condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali.*

*In particolare, l'attenzione è posta sulla figura del Consigliere indipendente, un soggetto esperto, dinamico e slegato dalla gestione vera e propria della società, che partecipa allo sviluppo delle strategie.*

*Tuttavia, occorre definire meglio i ruoli e i compiti da assegnare a questa figura laddove si tratta di un istituto che, non avendo dei veri e propri fondamenti nel nostro ordinamento societario, in quanto di derivazione anglosassone, non è contemplato dal Codice Civile nazionale.*

---

\* Gentili & Partners - [massimopaolo@gentili.lu](mailto:massimopaolo@gentili.lu)

\*\* Gentili & Partners - [o.nava@gentili.com](mailto:o.nava@gentili.com)



Uno degli elementi caratterizzanti la generale crisi che ha colpito le imprese italiane – che, per quanto riguarda la presente analisi, sono solo quelle del mondo finanziario e bancario - è proprio rinvenibile nella gestione delle società stesse e nella complessità e dinamicità del nuovo contesto in cui gli intermediari devono operare.

D’altro canto, negli ultimi anni stiamo assistendo sia alla nascita di una nuova varietà di società (pensiamo ad esempio alle cosiddette *FinTech* quali *Equity Crowdfunding*, *Peers to Peers Lending*, *Mobile Payments*, *Trading Platform*, etc) che sta rivoluzionando il settore finanziario, e soprattutto, forse per la prima volta nella storia, al dirimpetto (*disruption*) ingresso di nuovi attori, in molti casi provenienti da settori completamente differenti da quello loro tipico (pensiamo a Google nel settore automobilistico), che, grazie anche allo sviluppo delle nuove tecnologie, hanno avuto, in maniera esponenziale, un successo inatteso e in un brevissimo periodo di tempo. L’avvento delle nuove tecnologie ha però interessato anche coloro che, pur restando nella propria area di appartenenza, hanno potuto svilupparsi, grazie a *manager* capaci di cogliere e sfruttare le potenzialità, rendendo più efficiente la propria attività e migliorando la propria offerta alla clientela (si pensi alle numerose “app”, anche nello stesso mondo bancario e finanziario, in continua creazione e sviluppo che consentono un’interazione società-cliente sempre più veloce ed immediata). In questo contesto totalmente nuovo e in continua e veloce evoluzione vi è un fattore che svolge un ruolo trainante, da cui dunque non si può prescindere, ossia il *management* delle società o, meglio, in termini più generali la *governance* delle società.

Un’indagine condotta a livello internazionale sui sistemi di governo societario degli intermediari più colpiti dal predetto fenomeno (Barbagallo, 2014) ha infatti rilevato una serie di debolezze, rappresentate, principalmente, (i) da consigli di amministrazione carenti sul piano della professionalità, non in grado di fissare *ex ante* chiari obiettivi di rischio e di valutare *ex post* l’effettiva situazione dell’intermediario, (ii) da amministratori non esecutivi scarsamente informati e poco attivi nella funzione di controllo; e (iii) da figure che egemonizzano il processo decisionale; lacune tutte che si sono riflesse sugli assetti organizzativi e di monitoraggio, creando sistemi di gestione e controllo dei rischi frammentati e incompleti, flussi informativi poco tempestivi ed affidabili, nonché, nel complesso, una ridotta funzionalità dell’organo amministrativo.

Un buon sistema di governo societario ed efficaci assetti organizzativi,



come la stessa Banca d'Italia ha precisato, costituiscono dunque una condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali: oltre a rispondere agli interessi dell'impresa assicurano anche condizioni di sana e prudente gestione.

Si è dunque venuta ad affermare un'attenzione sempre più crescente al governo interno delle imprese, tradottasi in interventi normativi (prevalentemente, per quanto riguarda l'Italia, di natura secondaria) che, anche a diffusione internazionale, hanno disciplinato il sistema di gestione degli intermediari, con regole organiche e puntuali, consolidatesi negli anni.

Nell'ambito del corpo di disposizioni inerenti il sistema organizzativo a cui ci si deve attenere, peraltro di facile e veloce individuazione all'interno della normativa di settore, rilevano i principi generali di governo societario, rappresentati, *inter alia*, dall'obbligo di definire una ripartizione di compiti sia tra gli organi aziendali che all'interno degli stessi - tale da assicurare il bilanciamento dei poteri e un'efficace e costruttiva dialettica - oltre che dal dover assicurare una composizione degli organi predetti, per numero e professionalità, che consenta l'efficace assolvimento dei loro compiti.

Da tutto ciò emerge quale elemento significativo l'elevata qualità del complessivo sistema di *governance*, nel quale poi il ruolo di rilievo è assunto dal Consiglio di Amministrazione, organo al quale non solo riferiscono tutte le funzioni aziendali, ma che, prima di tutto, come la disciplina primaria (civilistica) e secondaria (regolamentare) sanciscono, *inter alia* definisce l'assetto complessivo di governo e più in generale dell'intermediario, ne verifica la corretta attuazione, determina gli indirizzi e gli obiettivi aziendali strategici e verifica la loro attuazione, nonché definisce le politiche aziendali e quelle del sistema di gestione del rischio d'impresa (funzione di supervisione strategica) e altresì conduce l'operatività aziendale volta a realizzare le predette strategie e politiche (funzione di gestione).

Per svolgere al meglio e in maniera efficace tali compiti il Consiglio deve dunque essere composto da soggetti con caratteristiche diverse, con capacità e competenze specifiche e differenti, esecutivi e non, oltre che indipendenti. Una composizione diversificata dell'organo societario con funzioni gestorie - comunque sempre proporzionata, in termini sia quantitativi che qualitativi, alle caratteristiche, dimensioni e complessità operativa dell'intermediario - consente infatti di ampliare le prospettive di analisi e proposta, nonché di avere efficaci dialettiche e confronti interni.



Molteplici sono dunque gli elementi di cui tener conto nella delineazione della composizione e del funzionamento dell'organo di gestione di una società. Cinque sono le aree di miglioramento che in proposito sarebbero state individuate, relative a 1) *leadership*, rappresentata dalla figura del presidente, 2) strategia, definita dal *management* e sottoposta poi all'approvazione dell'organo di gestione nella sua composizione collegiale, 3) rischi a cui la società è esposta, da valutarsi in senso ampio e non con riferimento solo a quelli di bilancio e finanziari, 4) sostenibilità, così da sviluppare e proteggere il valore per gli azionisti nel lungo termine, nonché 5) piano di successione del CEO. Nell'ambito di tali aree, in particolare di quella inerente la strategia, è stato poi rilevato come la prassi in affermazione, adottata dai Consigli più efficaci ed innovativi, si caratterizzi per un ruolo attivo nella definizione del piano strategico svolto dai consiglieri che partecipano allo sviluppo delle strategie stesse, soprattutto di quelli indipendenti. A tale ultimo proposito, considerato quanto veniva menzionato all'inizio della disamina, un ruolo di rilievo viene e verrà sempre più assunto da quei consiglieri in grado di comprendere appieno e dunque sfruttare le innovazioni tecnologiche, peraltro in continua e veloce evoluzione. Considerato che, per molti intermediari, il rischio di essere spazzati fuori dal mercato è sempre più concreto, va da sé che i relativi organi gestori saranno chiamati a rivedere le proprie strategie con estrema rapidità e dunque la presenza di consiglieri esperti, dinamici e magari slegati dalla gestione vera e propria della società potrà essere un indubbio elemento di crescita e di competitività.

Il requisito dell'indipendenza sembra dunque assumere sempre più importanza nell'ambito di un assetto di governo societario ed organizzativo efficace, rispondente agli interessi dell'impresa e tale assicurare il perseguimento degli stessi, nonché, principio cardine che caratterizza ogni intermediario, le condizioni di sana e prudente gestione.

La figura dell'amministratore indipendente non ha dei veri e propri fondamenti nel nostro ordinamento societario: si tratta infatti di un istituto di derivazione anglosassone, segnatamente del diritto americano *in primis*, poi sviluppatosi nel nostro Paese contestualmente e in concomitanza con il tema degli amministratori di minoranza delle società quotate, senza che però sia mai stata dettata, almeno a livello di normativa primaria, la relativa disciplina. Non esiste dunque nel Codice Civile nazionale una definizione di amministratore indipendente, che ne delinei i requisiti e/o



i compiti, analoga a quella invece dettata con riferimento ai componenti del Collegio Sindacale.

Per individuare i contenuti del requisito di indipendenza di un membro di un Consiglio di Amministrazione occorre dunque guardare alle singole disposizioni regolamentari che trattano la materia (in ogni caso applicative di quelle di derivazione europea) ed anche ai codici di comportamento delle varie associazioni di categoria, oltre che, se possibile, agli orientamenti dottrinari (anche se non del tutto uniformi) affermatasi in materia.

A voler dunque individuare nello specifico i poteri e i compiti di un amministratore indipendente si può *in primis* affermare che tale soggetto non ha solo un mero ruolo di bilanciamento, di contropotere rispetto a chi, all'interno del Consiglio, si occupa della gestione, ma che è anche e soprattutto portatore di un valore aggiunto. Prima di tutto perché, in quanto non esecutivo e dunque non coinvolto nella gestione operativa, fornisce un giudizio autonomo e non condizionato sulle proposte di deliberazione, individuando anche, in quanto slegato da ogni tipo di interesse "extrasociale", eventuali problemi e rischi. Grazie poi alle competenze (strategiche e/o tecniche) di cui lo stesso è in possesso, in quanto amministratore esterno, arricchisce la discussione consiliare, stimolando così il confronto di idee, il dibattito e l'approfondimento all'interno del Consiglio, garantendo in un certo senso che le decisioni siano assunte in modo informato ed istruito.

Se dunque si volessero individuare le attività tipiche svolte da un amministratore indipendente si potrebbero distinguere differenti livelli di "azione" relativi alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, alla gestione sociale in generale e ad alcune attività gestionali nello specifico, fino a situazioni di (anche solo potenziale) conflitto di interessi.

Un'analisi empirica porta ad identificare prima di tutto come tipiche la verifica della documentazione a supporto delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, in particolare che la stessa sia adeguata e idonea a rendere edotti i consiglieri delle materie che verranno trattate e garantire così agli stessi una partecipazione efficace ai lavori consiliari, nonché che tale documentazione venga sia trasmessa secondo una tempistica adeguata all'importanza degli argomenti in agenda, così come che l'ordine del giorno sia analitico, dettagliato, chiaro ed esaustivo.

Sempre nell'ambito della gestione sociale al consigliere indipendente è spesso assegnato il compito di valutare il sistema dei poteri e delle



deleghe, così da verificarne la corretta articolazione, il sistema dei flussi informativi, nonché il rispetto degli eventuali limiti.

A tale riguardo riteniamo opportuno segnalare che, a nostro avviso, la figura del presidente è auspicabile sia ricoperta da un amministratore non solo non esecutivo, ma anche indipendente, così che possa essere garantita quella gestione dell'organo dallo stesso presieduto e anche il necessario supporto alla strategia e al funzionamento.

È frequente infine, anche per società non quotate, che il consigliere indipendente (partecipando anche quale membro di comitato interni all'uopo istituiti) sia chiamato a pronunciarsi in tema di remunerazioni, così come anche nell'ambito di operazioni straordinarie e di operazioni nelle quali vi siano situazioni di conflitti di interessi.

A tale ultimo proposito, con ciò trovando conferma ulteriore la sempre maggiore importanza e anche imprescindibilità, in determinati contesti, della figura degli amministratori indipendenti, è da evidenziarsi il ruolo agli stessi attribuito dalla Consob nell'ambito di operazioni con parti correlate. Nel disegnare la procedura per il compimento delle operazioni predette è stato infatti previsto un ruolo specifico per gli amministratori indipendenti, con ruoli crescenti a seconda della rilevanza dell'operazione medesima.

È dunque di tutta evidenza che il Consigliere indipendente non sia una figura di minor rilievo rispetto agli altri componenti dell'organo di gestione e anzi che anche tale figura debba essere in possesso di professionalità ed autorevolezza, di adeguate conoscenze del settore in cui opera l'intermediario – sia in termini di *business*, di dinamiche del sistema economico-finanziario, della normativa di settore ed anche delle metodologie di gestione e di controllo dei rischi. Solo così, lo si ribadisce nuovamente, potrà essere assicurato un elevato livello di dialettica interna all'organo a cui lo stesso appartiene e apportato un contributo di rilievo.

L'analisi fin qui condotta ci ha permesso di vedere come la normativa di settore stia dando sempre più rilievo alla figura dell'amministratore indipendente. Pur essendo ormai evidente la necessità che siano meglio definiti i ruoli e i compiti da assegnare a tale tipologia di soggetti, è indubbia l'importanza ed essenzialità via via crescenti che gli stessi stanno assumendo nel contesto nazionale.

Le stesse considerazioni possono essere formulate anche con riferimento agli operatori esteri, comunitari, i quali non solo per la



rilevanza europea della normativa primaria di riferimento, ma anche per prassi e tradizione sono abituati da tempo e con maggior incidenza a rapportarsi con la figura qui esaminata.

La dinamicità dei mercati finanziari, il potenziale ingresso in essi di nuovi operatori provenienti da settori della tecnologia, dei *social network* o comunque da settori capaci di gestire le informazioni in maniera radicalmente nuova impongono nuovi modelli di business. In tale contesto molti intermediari saranno costretti a rivedere la propria *governance*, cercando anche competenze completamente nuove. Dopo aver assistito a una comprensibile e corretta implementazione di modelli di *governance* maggiormente improntati alla *compliance* e al *risk management*, sarà il momento di ritornare verso un maggior focus sul business. Ciò dovrà avvenire ricercando nuove competenze, caratterizzate da una forte flessibilità, multidisciplinarietà, apertura mentale ed esperienza transfrontaliera, il tutto senza perdere di vista l'evoluzione dei sistemi di controllo, che saranno chiamati ad un notevole sforzo di adattabilità al nuovo contesto.