

INDICE

PRESENTAZIONE	1
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	2
INTRODUZIONE	4
1. LE CRITICITÀ DEL MODELLO ITALIANO	9
2. LA DURATA DEL MANDATO DEI VERTICI DELLE SOCIETÀ CONTROLLATE DALLO STATO NEGLI ALTRI GRANDI PAESI EUROPEI	12
2.1. LA NORMATIVA TEDESCA	12
2.2. LA NORMATIVA FRANCESE	13
2.3. LE NORMATIVA INGLESE	13
3. IL PARERE DEGLI AMMINISTRATORI	16
4. LA PROPOSTA DI RIFORMA: L'INTRODUZIONE DEL MANDATO DI QUATTRO ANNI	18
CONCLUSIONI	20
RIFERIMENTI NORMATIVI E BIBLIOGRAFICI	21
AUTORI	22

Le opinioni espresse nel presente documento rappresentano il pensiero degli autori e non sono riferibili in alcun modo alle Istituzioni o società di appartenenza degli stessi.

La durata del mandato degli amministratori delle S.p.A.

*Una proposta per le società controllate dallo Stato
e una riflessione per le grandi imprese private*

PRESENTAZIONE

PIERO GNUDI

Coordinatore scientifico del documento

Nell'ambito del programma *Aspen Collective Mind - Il futuro dell'Italia dopo la pandemia*, curato da Alberto Quadrio Curzio¹, e nel percorso di contributi di Aspen Institute Italia sull'amministrazione e il settore pubblico², il presente documento affronta il tema della durata del mandato degli amministratori delle Società per Azioni con una proposta per le società controllate dallo Stato, aperta alla riflessione per le grandi imprese private.

L'articolo 2383 del Codice civile fissa a tre anni la durata del mandato dell'amministratore delegato, del presidente e dei membri del consiglio di amministrazione delle Società per Azioni, disciplina che si applica a tutte le S.p.A. e, dunque, anche alle società a partecipazione pubblica costituite in forma di Società per Azioni. Se, da un lato, il limite di tre anni evita un accentramento del potere decisionale nelle mani degli stessi amministratori per lunghi periodi di tempo, dall'altro un mandato così breve può non essere compatibile con la complessità delle partecipate pubbliche e il loro sviluppo a medio e lungo termine. Il presente documento ha preso le mosse dalla normativa vigente, valutandola alla luce delle esperienze di paesi vicini e approfondendone i profili applicativi attraverso colloqui con alcuni esponenti delle Società per Azioni controllate dallo Stato.

Ne è derivata una risposta, quasi unanime, favorevole all'estensione della durata del mandato degli amministratori delle società partecipate dallo Stato e si sono formulate alcune proposte che - come è nella tradizione di Aspen Institute Italia - sono aperte a contributi e approfondimenti dei propri associati e della più ampia comunità degli interessati.

¹ Nella primavera del 2020, caratterizzata dalla crisi pandemica, Aspen Institute Italia ha raccolto numerose proposte di rilancio dell'Italia, organizzate in un documento steso da un gruppo di esperti coordinato da Alberto Quadrio Curzio intitolato *Aspen Collective Mind. Il futuro dell'Italia dopo la pandemia. Le proposte di Aspen Institute Italia*: <https://www.aspeninstitute.it/aspen-collective-mind/>

² Il presente documento si inquadra anche nell'impegno di Aspen Institute Italia di promuovere ricerche e dibattiti per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle pubbliche amministrazioni italiane. A tal riguardo, si vedano le seguenti ricerche:

- ASPEN INSTITUTE ITALIA, Aspen Collective Mind. *La valorizzazione dell'esperienza internazionale del personale pubblico*, Coordinamento scientifico di Massimo Massella Ducci Teri, Redazione scientifica: Alberto Cagnazzo, Valeria Cipollone, Giorgio Mocavini, Roma, 12 gennaio 2022: <https://www.aspeninstitute.it/aspen-collective-mind/>
- ASPEN INSTITUTE ITALIA, *Le riforme della pubblica amministrazione nella XVII Legislatura. I motivi ispiratori, i risultati conseguiti, gli obiettivi da raggiungere*, Coordinamento scientifico di Sabino Cassese, Redazione scientifica, Giorgio Mocavini, Roma, 26 settembre 2018: <https://www.aspeninstitute.it/attivita/la-riforma-della-pubblica-amministrazione-i-motivi-ispiratori-i-risultati-conseguiti-gli-ob/>
- ASPEN INSTITUTE ITALIA, *I maggiori vincoli amministrativi alle attività d'impresa: dai casi specifici alle soluzioni*, Coordinamento scientifico di Sabino Cassese, Redazione scientifica, Giorgio Mocavini, collana *Aspen Italia Views*, Treccani Roma, febbraio 2016: <https://www.aspeninstitute.it/i-maggiori-vincoli-amministrativi-alle-attivita-dimpresa/>

La durata del mandato degli amministratori delle S.p.A.

*Una proposta per le società controllate dallo Stato
e una riflessione per le grandi imprese private*

EXECUTIVE SUMMARY

Il presente documento intende condurre un approfondimento sulla durata del mandato degli amministratori delle società a controllo pubblico. Le proposte e le analisi fornite riguardano unicamente gli amministratori delle società a partecipazione pubblica, così come definite ai sensi del Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica (in sigla TUSP) aggiornato con le modifiche apportate, da ultimo, dalla Legge 29 dicembre 2021, n. 233³. In particolare, la proposta riguarda unicamente le società controllate dallo Stato Centrale attraverso le sue Amministrazioni Centrali/i Ministeri e non le società controllate dagli enti locali.

La normativa attuale prevede per i presidenti, gli amministratori delegati e i membri dei consigli di amministrazione delle Società per Azioni un mandato della durata massima di tre anni. Partendo dalle criticità della disciplina ordinaria – contenuta nell’articolo 2383 del Codice civile, quando applicata alle società partecipate pubbliche – e facendo poi riferimento alla normativa sul tema degli altri grandi paesi europei, si intende proporre l’introduzione di una disciplina speciale che estenda la durata in carica degli amministratori delle Società per Azioni a controllo pubblico, al fine di garantire uno sviluppo industriale di quest’ultime più orientato al medio-lungo termine.

La presente proposta prevede nel dettaglio di estendere il mandato degli amministratori delle S.p.A. a controllo pubblico ad almeno quattro anni. Il documento è da intendersi come risorsa per un intervento normativo, oltre che come uno spunto di più ampia riflessione.

La *governance* delle società partecipate dallo Stato, infatti, è oggi un tema centrale, considerato il peso di queste ultime nel sistema economico italiano e il ruolo che stanno svolgendo anche nell’attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Tale proposta ha dunque come scopo l’indagare nel dettaglio il tema, interrogandosi se un mandato da amministratori di soli tre anni sia una scelta di *governance* saggia per il Sistema Paese nel suo complesso, e lo scopo di formulare una proposta concreta: incrementare la durata del mandato degli amministratori delle S.p.A. a controllo pubblico da tre a quattro anni per estendere il periodo di attuazione dei piani industriali e ridurre al tempo stesso il numero delle fasi di incertezza e sostituzione/rinnovo dei vertici.

³ D.L. 19 agosto 2016, n. 175. Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica (G.U. 8 settembre 2016, n. 210).

Ciò richiederebbe l'introduzione di una disciplina speciale per i vertici delle società controllate dallo Stato al fine di evitare l'applicazione della disciplina ordinaria contenuta nel Titolo Quinto, Libro Quinto del Codice civile.

La proposta qui esposta include anche la valutazione di un numero massimo di rinnovi, ad esempio pari a una o due volte. L'idea di un mandato rinnovabile una sola volta, ad esempio, per un totale massimo di otto anni di gestione, nasce dal constatare anche come rinnovi continui delle stesse figure di vertice possano in alcuni casi portare le organizzazioni a perdere la loro capacità di innovarsi; nella convinzione che un ricambio generazionale e di approccio anche nella vita delle grandi aziende di Stato possano sempre essere fattori alla base di un rinnovato slancio e sviluppo.

Il documento indaga anche il contesto normativo sul tema della durata del mandato dei vertici aziendali nelle principali economie europee, come Germania, Francia e Regno Unito, al fine di esprimere osservazioni sul sistema italiano del "triennio", tenendo in considerazione le prassi seguite da altri grandi Stati.

Al fine di verificare la validità della proposta di intervento normativo, lo studio, infine, include le evidenze di una serie di interviste a un campione di presidenti o amministratori delegati di primarie aziende pubbliche italiane - in carica attualmente o nel recente passato, condotte in via riservata - e i cui risultati sono presentati in forma anonima. A ogni intervistato è stata così concessa la possibilità di esprimere, senza condizionamenti, il proprio punto di vista sul tema specifico oggetto dell'analisi.

Il riscontro è stato quasi unanime in favore dell'estensione della durata in carica degli amministratori delle società a controllo pubblico. La maggior parte degli intervistati ha fatto presente che piani industriali anche solo triennali hanno necessariamente bisogno di amministratori in carica per più di tre anni, considerando una serie di elementi che vanno dai tempi per la redazione dei piani stessi all'analisi dei risultati e ai mesi necessari a ogni nuovo vertice aziendale per conoscere la macchina organizzativa che si è stati chiamati a dirigere.

Mandati più lunghi per i vertici delle grandi aziende di Stato potrebbero essere un vantaggio per il "Sistema Paese", in quanto garantirebbero il perseguimento di obiettivi più di medio e lungo periodo rispetto ad oggi.

Infine, il documento si conclude con l'invito a considerare l'estensione del mandato anche per gli amministratori delle grandi società quotate private. Gli obiettivi in chiave di sostenibilità ambientale e sociale - che anche queste ultime sono chiamate a porre al centro dei loro piani industriali e strategici - necessitano di una visione di medio-lungo periodo, che mal si concilia con una durata in carica triennale degli amministratori.

La durata del mandato degli amministratori delle S.p.A.

*Una proposta per le società controllate dallo Stato
e una riflessione per le grandi imprese private*

INTRODUZIONE

FABIANA MASSA FELSANI

Ordinario di Diritto commerciale

Dipartimento di Economia, *management* e istituzioni

Università di Napoli Federico II

Interrogarsi sulla *governance* delle società partecipate dallo Stato italiano è un compito necessario dato il rilevante peso in termini finanziari, strategici e occupazionali di queste ultime sull'economia nazionale; un peso che negli ultimi anni, a causa di nuove nazionalizzazioni e dell'incremento dell'intervento dello Stato nell'economia in generale, è tornato a crescere in modo rilevante, dopo che, come noto, negli anni novanta e nei primi anni del decennio seguente del nuovo secolo si era realizzato un importante programma di privatizzazione di aziende pubbliche.

In Italia ad oggi lo Stato - solo attraverso il Ministero dell'Economia e delle Finanze - controlla direttamente più di 30 società, di cui sei quotate (Poste Italiane, ENI, ENEL, MPS, ENAV e Leonardo)⁴. A loro volta queste società hanno partecipazioni dirette o indirette in decine di altre società, quotate e non quotate. Lo Stato centrale si ritrova così a disporre di partecipazioni azionarie in numerose società di capitali attive in diversi settori dell'economia e ciò comporta il dover decidere periodicamente a chi affidare la gestione di tali realtà aziendali. Anche gli enti locali, a partire dai grandi comuni, come noto, sono presenti nel capitale di diverse società⁵.

⁴ Sul sito del Ministero dell'Economia e delle Finanze è disponibile l'elenco delle partecipazioni:
https://www.dt.mef.gov.it/attivita_istituzionali/partecipazioni/elenco_partecipazioni/

⁵ Questo numero cresce esponenzialmente se si considerano anche le società controllate dagli enti locali. Nell'*European Economy Institutional paper* n. 031 (pubblicato nel luglio del 2016), la Commissione Europea affermava ciò, riguardo il numero di società controllate dallo Stato in Italia: "State Owned Entities (SOEs) owned by regional, provincial and municipal governments (local SOEs) are numerous and difficult to monitor. ISTAT reports that the total number of SOEs in activity (including those participated by the central government) was around 7,700 in 2013 (some 1.1% more than in 2012). Of those, around 6,000 are local SOEs (ISTAT 2015). Further some 1,500 are in liquidation or ceased entities. The association of Chambers of Commerce counts about 8,800 local SOEs". Si veda: "State Owned Enterprises in the EU: Lessons learnt and ways forward in a Post-crisis context", *Institutional Paper* 031, July 2016, pp. 73 – 75, cfr.: https://commission.europa.eu/documents_it

Qui s'intende analizzare gli aspetti discutibili - o comunque, suscettibili di miglioramento - della disciplina ordinaria quando applicata alle società a partecipazione statale e mira a promuovere l'introduzione di una normativa speciale che, in deroga all'articolo 2383 del Codice civile, introduca un nuovo modello di riferimento per le società a controllo pubblico con mandati più lunghi per gli amministratori.

Ai sensi dell'art. 2383 del Codice civile, com'è noto: "gli amministratori non possono essere nominati per un periodo superiore a tre esercizi". Il termine vale per il mandato dell'intero consiglio di amministrazione di tutte le Società per Azioni e dunque, include anche le società partecipate dallo Stato e dagli enti pubblici. Inoltre, ai sensi dell'art. 2449, comma 2, c.c., gli amministratori di nomina pubblica - al pari dei sindaci e dei componenti del consiglio di sorveglianza - sono assoggettati al medesimo statuto normativo di quelli nominati dall'assemblea.

Tale equiparazione (per gli aspetti di fondo della disciplina) degli amministratori di nomina pubblica a quelli di nomina privata trova tuttavia alcune precisazioni - quando non anche vere e proprie eccezioni - nella specifica disciplina dedicata alle società partecipate. Regole di carattere speciale, come "riordinate" dal TUSP del 2016 (art. 11) concernono infatti la composizione degli organi di amministrazione e controllo, i requisiti di onorabilità, professionalità e autonomia degli amministratori, i limiti ai relativi compensi, le deleghe di gestione, l'equilibrio di genere: aspetti sui quali l'autonomia statutaria delle società a partecipazione pubblica - e soprattutto di quelle controllate - è stata negli anni notevolmente compressa. In particolare poi - proprio con riferimento alla nomina degli organi sociali delle società partecipate - a tale compressione sono affiancati oneri ulteriori, posti a carico delle società capogruppo oltre che dello stesso organo di indirizzo politico, come si può constatare anche dalla recente Direttiva del MEF del 31 marzo 2021⁶, relativa alle procedure di individuazione dei componenti degli organi sociali delle società controllate indirettamente dal MEF (a esclusione delle società con titoli azionari quotati oppure controllate da società con titoli azionari quotati).

Sempre e proprio con riferimento alla nomina degli organi sociali del resto il TUSP fa registrare un'altra importante eccezione alla disciplina di diritto comune concernente l'efficacia della nomina e della revoca degli stessi: nomina e revoca diventano infatti efficaci dalla data di ricevimento, da parte della società, della comunicazione del relativo atto da parte della Pubblica Amministrazione (art. 9, comma 7) e dunque, in un momento precedente l'investitura che formalmente avviene pur sempre in assemblea. Si tratta di un'eccezione di non poco conto in quanto atta a sottolineare la diversa dinamica, che guida

⁶ La Direttiva del MEF del 31 marzo 2021, registrata presso la Corte dei conti in data 28 aprile 2021, n. 686, in considerazione della rilevanza e complessità dei rinnovi degli organi sociali da effettuare nelle società partecipate aggiorna la Direttiva del 14 aprile 2020 al fine di assicurare la necessaria efficacia operativa.

la nomina (e la revoca) degli amministratori nelle società a partecipazione pubblica, e si tratta di una puntualizzazione che il legislatore ha inteso porgere in risposta a precedenti questioni interpretative concernenti la competenza giurisdizionale. Questioni che a loro volta scontano la mai sopita tensione tra visioni pubblicistiche e visioni privatistiche del fenomeno società pubbliche. Non sembra poi dubbio che in questo caso sia risultata prevalente l'opzione legislativa più ossequiosa a una visione pubblicistica della materia; nonostante la scelta dichiarata per cui: *“per tutto quanto non derogato dalle disposizioni del presente decreto, si applicano alle società a partecipazione pubblica le norme sulle società contenute nel codice civile e le norme generali di diritto privato”* (art. 1, comma 3, TUSP). D'altra parte, già la stessa norma di cui all'art. 2449 c.c. riflette - in tema di nomina degli amministratori di società partecipate - una logica incline ad assecondare la peculiarità della presenza del socio pubblico, prevedendo - per le società per azioni che non facciano ricorso al mercato del capitale di rischio - che lo statuto possa conferire allo Stato o agli enti pubblici la facoltà di nominare un numero di amministratori e sindaci, ovvero di consiglieri di sorveglianza, proporzionale alla partecipazione al capitale, con ciò evidentemente superando le consuete dinamiche assembleari delle società private.

Dunque, è proprio guardando, in primo luogo (ma non solo), alla disciplina di carattere speciale di cui sono già destinatarie tali società e alla relativa ragion d'essere - oltre che, nello specifico, alle diverse dinamiche che caratterizzano la nomina e la revoca degli amministratori delle società a partecipazione pubblica - che sembra doversi aprire uno spazio necessario di riflessione anche riguardo alla durata del mandato degli amministratori.

Anzitutto, si deve osservare che la designazione dei vertici delle società a partecipazione pubblica - proprio a causa della durata del mandato fissata in soli tre anni dal Codice civile per tutte le società per azioni e data anche la numerosità delle società partecipate - risulta un impegno che richiama l'attenzione dei governi di volta in volta in carica, quasi senza soluzione di continuità, provocando spesso anche tensioni nelle forze politiche di maggioranza e di opposizione.

Si tratta di considerazioni non certo inedite che muovono dalla constatazione delle (talvolta davvero lunghe) fasi di incertezza, che accompagnano il rinnovo dei vertici. Incertezza che deve essere valutata anche dal punto di vista degli organi societari in scadenza, i cui compiti fatalmente si riducono, quando non addirittura si paralizzano, nel periodo di *prorogatio* del CDA che, al fine di garantire la continuità della gestione, si protrae fino all'accettazione dell'incarico da parte dei nuovi amministratori (art. 2385 c.c.), con ricadute che possono essere non di poco conto per la società.

Per questi aspetti, per inciso, si può anche ricordare che ancora più problematica appare la situazione nelle società *in house providing* per le quali il TUSP (art. 11, comma 15) richiama l'applicazione del d.l. 16 maggio 1994, n. 293, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 1994, n. 444, così rendendo applicabile a tali società la stessa disciplina dettata per gli organi amministrativi degli enti pubblici, comprese le conseguenti responsabilità che incombono sui titolari della competenza alla ricostituzione degli organi.

Il riferimento alle società *in house providing* porta dunque al cuore del problema che risiede, come anticipato, nella collocazione in fondo ancora ibrida - nonostante i chiarimenti apportati dal TUSP - delle società a controllo pubblico, sulle quali si riflette la continua tensione tra l'interesse pubblico, di cui la P.A. socia si fa portatrice, e il modello privatistico che lo veicola. Al di là della tensione estrema che può essere registrata per le società *in house*, non si può infatti negare che ancora oggi, per tutte le società a controllo pubblico, il perseguimento della causa lucrativa - tipica dei modelli societari capitalistici - può assumere contorni sbiaditi laddove il significato della partecipazione pubblica, tanto più se di controllo, esalta la dimensione funzionale delle risorse pubbliche messe in gioco. A riprova di ciò poi depone tutta la prima parte del TUSP dedicata a quello che, in estrema sintesi, può essere definito come l'obiettivo di responsabilizzazione delle pubbliche amministrazioni in ordine alle vicende più importanti che toccano le società fin dal momento della relativa costituzione.

Gli aspetti relativi alla funzione della partecipazione sociale dello Stato appaiono peraltro avere assunto un significato ancora più evidente in epoca recente allorché l'operato degli amministratori si è dovuto confrontare con il tema della sostenibilità ambientale, climatica e sociale secondo quanto già stabilito nell'Agenda 2030 dell'Onu del 2015 e in particolare, secondo quanto previsto dal nostro Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza varato nel 2021.

Il tema della sostenibilità - agganciato a quello della responsabilità sociale dell'impresa così come alle più recenti incombenze di informativa ESG che coinvolgono in primo luogo le società quotate⁷ - ha anzi sottolineato l'esigenza di una prospettiva di respiro ben più

⁷ In Italia il tema della sostenibilità ha acquisito maggiore rilevanza per le imprese a seguito del d. lgs. n. 254 del 2016 che ha recepito la *Non-Financial Reporting Directive* (direttiva consultabile in: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en) volta a introdurre e rafforzare comportamenti virtuosi delle grandi imprese di interesse pubblico con più di 500 dipendenti con il perseguimento di obiettivi di trasparenza nella comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario. Informazioni che - come previsto dall'art. 3 del decreto n. 254/2016, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta - devono coprire: "i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa". Il 21 aprile 2021, la Commissione europea (CE) ha pubblicato la proposta di *Corporate Sustainability Reporting Directive* (COM (2021) 189 final "CSRD", cfr. eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189&from=EN), a seguito del processo di revisione della *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD), con l'obiettivo di migliorare il *reporting* di sostenibilità, introducendo standard obbligatori di *reporting* per le società UE commisurati al livello di ambizione del *Green Deal* europeo e all'obiettivo di *climate neutrality* dell'UE per il 2050. La CSRD amplia in modo importante il campo di applicazione della NFRD e va a comprendere non soltanto tutte le "grandi" società, bensì tutte le società quotate sui mercati regolamentati, incluse le PMI e a esclusione delle micro-entità. La *Corporate*

ampio di quella che vede gli amministratori inseguire soltanto la massimizzazione del profitto a breve e medio termine, reclamando al contrario una prospettiva che sia al servizio di un progetto di società compiutamente democratica. Una società in cui i comportamenti delle imprese possano dunque giocare un ruolo formidabile nel determinare effetti positivi sul benessere delle persone, con un'attenzione crescente ad aspetti come quelli della transizione energetica e dell'innovazione digitale, che richiedono tempi lunghi di attuazione e certamente necessiterebbero di piani industriali a più lunga scadenza. Esigenza naturalmente tanto più presente nelle società a controllo pubblico, che di quella transizione rappresentano il motore, ma certamente individuabile anche nelle società quotate, che anzi della normativa ESG sono le prime destinatarie.

La disciplina speciale del TUSP, del resto, trova la propria ragion d'essere nei caratteri peculiari che la partecipazione pubblica, tanto più se di controllo, imprime ai modelli societari di diritto comune, caratteri che evidentemente postulano e comunque suggeriscono che la gestione dell'impresa possa essere legislativamente accolta in una prospettiva di più lungo periodo. Le eventuali modifiche concernenti la durata del mandato ben si inserirebbero dunque nel contesto della normativa speciale.

Sustainability Reporting Directive (CSRD), Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio n. 2022/2464, che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità, è stata approvata il 14 Dicembre 2022 ed è reperibile online all'indirizzo <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

La durata del mandato degli amministratori delle S.p.A.

*Una proposta per le società controllate dallo Stato
e una riflessione per le grandi imprese private*

1. LE CRITICITÀ DEL MODELLO ITALIANO

Il termine dei tre anni per la durata in carica degli amministratori delle S.p.A. è frutto di un lungo dibattito dottrinale volto a trovare un delicato equilibrio tra la volontà di garantire una *governance* societaria stabile e la necessità di permettere un ricambio dei vertici della società laddove gli azionisti non fossero soddisfatti dell'operato di questi ultimi. In mancanza di una disciplina speciale, le disposizioni del Codice civile, pensate per le Società per azioni ordinarie, finiscono per applicarsi anche alle società a partecipazioni statale costituite in forma di S.p.A.

Se il limite di tre anni può essere anche considerato adeguato per le S.p.A. in generale, o almeno per quelle di piccole e medie dimensioni, lo stesso mal si concilia con le caratteristiche delle società a partecipazione statale alla luce delle sfide economiche, finanziarie e strategiche che queste sono chiamate ad affrontare con una visione di medio/lungo periodo.

In un contesto societario "ordinario", è prassi assistere al rinnovo delle cariche degli amministratori laddove questi abbiano portato a termine quanto contenuto nel piano industriale e abbiano conseguito risultati economici e finanziari in linea con le aspettative degli azionisti. La *performance* degli amministratori passa in secondo piano solo nei casi in cui dovesse cambiare l'azionista di maggioranza e quest'ultimo volesse uno o più amministratori nel C.d.A. di sua diretta espressione. Poiché il cambio del socio di maggioranza è un evento eccezionale nella vita di una S.p.A., il rinnovo o meno in carica degli amministratori è, nella maggior parte dei casi, collegato ad un giudizio sull'operato. Se è dunque vero che l'azionista privato tende a rinnovare gli amministratori, giudicando la capacità degli stessi di portare a termine quanto stilato nel piano industriale, l'azionista pubblico spesso opera con logiche diverse.

Nelle società a partecipazione statale l'azionista con potere decisionale è formalmente sempre lo stesso. Nella sostanza, tuttavia, egli cambia ogni volta che si insedia un nuovo governo a Palazzo Chigi. Dal 1946 a oggi si contano 68 Governi in 77 anni di storia, per una durata media quindi di circa un anno. Tali governi - che spesso hanno politiche economiche radicalmente diverse tra loro - sono l'azionista di maggioranza che di volta in volta ha il potere di confermare o cambiare i vertici della società controllate dallo Stato. Ciò che nelle S.p.A. ordinarie rappresenta un evento eccezionale, il "cambio di proprietà" appunto, nelle

società a partecipazione statale diventa la norma e provoca un ricambio nelle cariche di amministratore che può tendere a essere più una decisione politica che una decisione unicamente basata sulle capacità gestionali di questi ultimi.

Inoltre, occorre evidenziare che il termine di tre anni è nella sostanza assai più corto. In molti casi i nuovi vertici aziendali sono scelti all'esterno, anziché essere selezionati tra le prime file di chi già lavora nella singola società dello Stato, e dunque il primo anno di mandato serve generalmente ai nuovi amministratori per conoscere e capire la macchina aziendale, che sono stati chiamati a guidare, elaborando un nuovo piano industriale e definendo i nuovi obiettivi, con decisioni importanti sull'organizzazione interna e quindi sull'organigramma aziendale.

In questo periodo il nuovo amministratore delegato è chiamato anche a confermare o sostituire i manager della prima linea, attività complessa e delicata con impatti rilevanti sull'organizzazione interna. Nei primi mesi un nuovo amministratore delegato spesso tende poi a inserire nell'organizzazione persone di sua fiducia per diversi ruoli manageriali e ciascuno di loro avrà naturalmente a sua volta necessità di tempo per conoscere la nuova realtà aziendale in cui è stato chiamato a lavorare, comprendere appieno il proprio ruolo e prendere confidenza con le persone e le strutture assegnate.

Solo durante il secondo anno di mandato il focus passa solitamente all'attuazione del piano industriale, al fine di iniziare a conseguire gli obiettivi e i risultati economici in esso stabiliti. Tale attuazione subisce spesso una battuta di arresto durante il terzo e ultimo anno di mandato, complice l'incertezza che inizia a pervadere tutti i livelli della macchina aziendale. L'incertezza colpisce *in primis* i vertici aziendali che iniziano a interrogarsi, in modo legittimo, sul proprio futuro professionale, non sapendo fin da subito se l'azionista pubblico - in molti casi rappresentato da una nuova compagine di governo - intenderà rinnovare loro il mandato per un nuovo triennio, destinarli ad altre società controllate dallo Stato come amministratori o, in alcuni casi, sostituirli con altri manager senza però assegnargli nuovi incarichi nelle società pubbliche.

Quanto più si avvicina la data del rinnovo, tanto più questa incertezza può diffondersi tra le seconde linee operative che possono essere portate a rinviare l'attuazione delle scelte strategiche al momento della conferma del vertice aziendale. I manager di prima linea, ad esempio, potrebbero rimandare alcune decisioni rilevanti quando si è prossimi alla scadenza dei vertici, preferendo sottoporre le scelte direttamente ai nuovi amministratori o cercando, in qualche caso, di non assumere particolari responsabilità in caso di loro stessa uscita dall'organizzazione nelle settimane o mesi successivi. Tutto ciò può portare in secondo piano l'interesse a implementare il piano industriale.

Risulta infine utile osservare che il limite dei tre anni spesso provoca un disallineamento fra la durata dei piani industriali, in genere triennali, e la durata in carica dei vertici aziendali. Infatti, l'approvazione del piano industriale avviene di norma diversi mesi dopo l'insediamento dei nuovi vertici con conseguente decadimento degli stessi in corso d'opera.

In molti casi, dunque, l'azionista pubblico si trova costretto a decidere circa il rinnovo del *management* senza poter osservare se il piano industriale sia stato effettivamente realizzato completamente e al tempo stesso, in caso di sostituzione, i nuovi vertici si trovano costretti a portare avanti, almeno in una prima fase, un programma che non hanno approvato.

Se si è convinti che le grandi società a partecipazione pubblica abbiano bisogno di una visione strategica di medio/lungo periodo della loro attività economica, bisogna allineare la durata in carica degli amministratori con i tempi necessari per l'effettiva attuazione e realizzazione di un piano industriale.

La durata del mandato degli amministratori delle S.p.A.

*Una proposta per le società controllate dallo Stato
e una riflessione per le grandi imprese private*

2. LA DURATA DEL MANDATO DEI VERTICI DELLE SOCIETÀ CONTROLLATE DALLO STATO NEGLI ALTRI GRANDI PAESI EUROPEI

Dopo aver analizzato le criticità del sistema italiano, si è deciso di volgere lo sguardo al di fuori dei confini nazionali per capire come viene regolata la durata in carica dei vertici delle società controllate dallo stato negli altri grandi paesi europei. In particolare, si analizza in questo capitolo la disciplina vigente in Germania, Francia e Inghilterra.

2.1. LA NORMATIVA TEDESCA

In Germania per le società di capitali di grandi dimensioni vige il “sistema dualistico”: risulta cioè previsto in genere sia un organo di gestione che un organo di sorveglianza. In particolare, per le *Aktiengesellschaft* (AG), ovvero per le società per azioni, tale sistema risulta obbligatorio, così come è obbligatorio per tutte le società quotate, appunto, le AG quotate. Il consiglio di sorveglianza, o comitato di sorveglianza, in inglese indicato come “*supervisory board*”, è un comitato scelto dagli azionisti. Nella maggior parte delle aziende con un totale dipendenti compreso fra i 500 e 2.000, un terzo dei componenti del consiglio di sorveglianza deve essere eletto dai dipendenti stessi⁸.

Il consiglio di sorveglianza nomina i membri del consiglio di gestione, equivalente nella sostanza a un consiglio di amministrazione, e deve approvare le principali decisioni aziendali prese da quest’ultimo nelle materie di rilevanza strategica, come il *budget* annuale o operazioni di acquisizione e fusione. La durata massima del mandato dei membri del consiglio di sorveglianza, come dei membri del *management board*, è di ben cinque anni⁹, rispetto ai tre anni di mandato assegnati ai membri dei consigli di amministrazione delle società per azioni in Italia. Risulta possibile rinnovare il mandato, ma chi è stato membro del *management board* non può far parte del consiglio di sorveglianza per almeno due anni dalla cessazione dal precedente incarico.

⁸ *The German Supervisory Board: A Practical Introduction for US Public Company Directors*, Deloitte, consultabile qui:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-german-supervisory-board-publication.pdf>

⁹ *Corporate governance and directors’ duties in Germany: overview*, Thomson Reuters Practical Law, consultabile qui:

[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-1574?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-1574?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

Gli amministratori delle società per azioni tedesche hanno così il 67% in più di tempo in termini di durata del mandato rispetto agli amministratori italiani per gestire le aziende loro affidate, elaborare i relativi piani industriali e curarne l'attuazione, ragionando così su una prospettiva automaticamente più orientata al medio e lungo periodo. I componenti del management board non possono naturalmente essere al tempo stesso membri del consiglio di sorveglianza.

2.2. LA NORMATIVA FRANCESE

Anche in Francia, come in Italia, il numero di grandi società partecipate direttamente o indirettamente dallo Stato è rilevante. Già solo attraverso l'*Agence des participations de l'État* lo Stato francese controlla al 31 dicembre 2020 ben 85 società,¹⁰ nei settori industriali più diversi e ritenuti strategici dalla Repubblica francese: dall'energia all'industria aerospaziale, da quella dell'auto a quella delle telecomunicazioni.

Le società di capitali in Francia possono essere di tre tipi: *Société anonyme* (SA), *Société par actions simplifiée* (SAS) e *Société en commandite par actions* (SCA) e la durata del mandato degli amministratori di tali società può essere al massimo di sei anni (anche se il codice Afep-MEDEF invita a limitare il termine a quattro anni)¹¹, esattamente il doppio rispetto alla durata del mandato in Italia. Per garantire maggiore flessibilità, la legge inoltre permette di determinare caso per caso la durata del mandato dell'amministratore delegato. Gli amministratori possono ricevere nuovamente l'incarico al termine dei sei anni, a meno che lo statuto della singola società non lo escluda direttamente¹².

2.3. LA NORMATIVA INGLESE

Le privatizzazioni volute da Margaret Thatcher negli undici anni del suo governo hanno ridotto drasticamente il numero di società controllate, direttamente o indirettamente, dallo Stato nel Regno Unito. Resta infatti sinora una lista molto ristretta di *state-owned enterprises* tra i quali ricordiamo la BBC, la British Business Bank e società responsabile delle ferrovie, la Network Rail¹³.

¹⁰ https://www.economie.gouv.fr/files/2020-10/RA-APE-2020_0.pdf

¹¹ *Corporate Governance and Directors' Duties in France: Overview*, Thomson Reuters Practical Law, cfr.: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-502-1296?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-502-1296?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)
"Le Code Afep-MEDEF est le code de référence des sociétés cotées en matière de gouvernance. Il définit les principes de bon fonctionnement de l'entreprise en introduisant des règles sur la rémunération des dirigeants, le contrôle et la transparence. Publié pour la première fois en septembre 2002, ce code est régulièrement révisé." Citazione tratta da: <https://investors.societegenerale.com/fr/strategie-et-gouvernance/gouvernance/code-afep-medef>

¹² *Legal guide for company directors and CEOs in France*, CMS, cfr.: <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-for-directors-of-companies/france>

¹³ <https://publicappointments.cabinetoffice.gov.uk/wp-content/uploads/2019/11/Public-Appointments-No.-2-Order-in-Council-2019.pdf>

La selezione dei vertici è regolata in maniera molto dettagliata al fine di minimizzare le ingerenze della politica in quei settori ritenuti di pubblica utilità e garantire l'indipendenza dei vertici dal governo inglese. Tutte le nomine seguono un processo di selezione dettagliato nel *Governance Code for Public Appointments*¹⁴ e sono supervisionate da un Commissario unico (*Commissioner for Public Appointments*) che assicura il rispetto delle regole contenute nel codice di *governance* di cui sopra.

I posti vacanti vengono pubblicizzati sul sito dell'Ufficio di gabinetto del governo inglese con una descrizione del ruolo e delle caratteristiche necessarie per poter ricoprire il ruolo. Chiunque fosse interessato alla posizione è invitato a sottoporre entro un termine specifico la propria candidatura con allegata spiegazione di come si soddisfano i criteri richiesti per ricoprire suddetto ruolo. Una volta raccolte tutte le candidature, un *panel* indipendente si riunisce e procede a fare una prima cernita e invita un numero ristretto di candidati ad un colloquio. I panel variano di dimensioni e composizione ma includono sempre un presidente e almeno un membro esterno che non ha alcuna affiliazione o collegamento alla società controllata per cui si sta facendo la selezione. Terminate le interviste il *panel* prepara un *report* con l'indicazione del candidato che a loro avviso è in grado di ricoprire al meglio il ruolo e lo presenta al Ministro di competenza che dovrà prendere la decisione finale.

Una volta ottenuta la *short list* dei candidati il Ministro competente può: selezionare uno dei candidati indicati, invitare tutti i candidati a un nuovo colloquio oppure rigettare tutti i candidati e sceglierne uno non incluso nella lista. Qualora il Ministro decida di procedere con un candidato non incluso nella lista, il *Commissioner for Public Appointments* dovrà essere notificato della scelta. A oggi, tuttavia, ciò non è mai successo¹⁵.

Per quanto concerne la durata del mandato, questo varia a seconda delle caratteristiche delle singole società. La regola generica è che un amministratore può essere rinnovato solo una volta e non deve ricoprire l'incarico per un periodo superiore ai dieci anni. In casi eccezionali, il Ministro può decretare la durata in carica per un periodo superiore ai dieci anni, ma la decisione deve essere concordata con il Commissario unico prima dell'annuncio¹⁶.

Conscio che un termine unico fosse incompatibile con le necessità di aziende operanti in settori diversi, il legislatore inglese ha deciso che la durata del mandato degli amministratori fosse decisa *ad hoc* per ciascuna società controllata dallo stato. Ne segue dunque una disciplina non uniforme che spazia dai quattro anni della durata in carica dei vertici della BBC¹⁷, ai tre anni dei vertici della British Business Bank e, per finire, ancora tre anni per il

¹⁴ La lista completa delle società il cui vertice viene selezionato dal governo centrale è contenuto nello *Schedule 1 del Governance Code for Public Appointment*, al seguente indirizzo:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/578498/governance_code_on_public_appointments_16_12_2016.pdf

¹⁵ <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/public-appointments-process>

¹⁶ Art. 3.6, cfr.:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/578498/governance_code_on_public_appointments_16_12_2016.pdf

¹⁷ Art. 27(1), *Royal Charter for the continuance of the British Broadcasting Corporation*, December 2016.

presidente del Network Rail. Se da un lato ciò rende difficile il paragone diretto con la disciplina italiana; dall'altra, introduce nella discussione il limite al numero di rinnovi, che sarà ripresa nel prossimo capitolo.

Sulla base dell'analisi degli elementi offerti dal sistema inglese, da quello tedesco e da quello francese emerge in linea generale una durata maggiore del mandato degli amministratori delle società pubbliche. Risulta inoltre utile osservare che sul tema del rinnovo dei vertici in scadenza esistono regolamentazioni specifiche, come sopra richiamato, sul numero massimo di mandati, a differenza del sistema italiano dove la legge non fissa appunto un limite ai possibili rinnovi degli stessi presidenti, amministratori delegati e consiglieri per la singola società partecipata.

La durata del mandato degli amministratori delle S.p.A.

*Una proposta per le società controllate dallo Stato
e una riflessione per le grandi imprese private*

3. IL PARERE DEGLI AMMINISTRATORI

Al fine di analizzare nel dettaglio i temi qui oggetto di riflessione e valutare la rilevanza e la necessità di una riforma del Codice civile capace di estendere la durata del mandato degli amministratori delle società a controllo pubblico, sono state condotte interviste con diversi Soci di Aspen Institute Italia che ricoprono - o hanno ricoperto nel recente passato - la carica di presidente o amministratore delegato di primarie aziende pubbliche italiane. Le interviste sono state condotte in via riservata e i risultati sono quindi qui presentati in forma sintetica, anonima e aggregata. Ciò ha consentito a ogni intervistato di avere la possibilità di esprimere liberamente, senza condizionamenti, il proprio punto di vista sui temi oggetto dell'analisi.

In linea generale, si è osservato che tutti gli intervistati hanno condiviso l'esigenza di aprire una riflessione sulla durata del mandato dei vertici delle S.p.A. a controllo pubblico, considerando sia i tre anni di mandato un orizzonte temporale troppo ridotto sia il fatto che continui rinnovi delle figure di vertice possono recare alcuni problemi gestionali per l'operatività delle grandi aziende di Stato.

Introdurre una disciplina speciale per le aziende pubbliche potrebbe essere complesso secondo alcuni intervistati e naturalmente spetterebbe nel caso al Parlamento, nella elaborazione, discussione e approvazione del provvedimento normativo, effettuare tutti gli approfondimenti e miglioramenti necessari.

Gli intervistati hanno anche condiviso - come evidenziato in questo documento - che sinora esiste un disallineamento temporale evidente fra la durata dei piani industriali delle società, tipicamente triennali, e la durata dei mandati degli amministratori che spendono solitamente il primo anno a conoscere la macchina organizzativa che sono stati chiamati a guidare e diversi mesi, sempre del primo anno, a elaborare il nuovo piano industriale triennale, senza vederne solitamente l'intera applicazione; portare la durata del mandato a quattro anni, al posto degli attuali tre anni, potrebbe secondo alcuni intervistati non risolvere completamente il problema, ma comunque contribuire a renderlo meno strutturale e ricorrente.

Diversi presidenti e amministratori intervistati hanno confermato che elaborare un nuovo piano industriale, sia nelle grandi società a controllo pubblico che nelle grandi società private quotate, richiede comunque in media almeno sei mesi di tempo e ciò rappresenta senza dubbio un rilevante tema di riflessione quando si discute della *governance* delle grandi S.p.A. controllate dallo Stato.

Alcuni intervistati, ancora a proposito di *governance* e sulle dinamiche del rinnovo dei vertici, hanno suggerito di valutare la soluzione del “consiglio di amministrazione scaglionato” (in inglese il cosiddetto “*staggered board*”) idea che consiste nell’aver in carica membri del consiglio di amministrazione di una grande società pubblica o privata nominati in momenti diversi. Una politica che consente nella sostanza la scadenza differenziata degli amministratori, riuscendo così a conservare le competenze maturate nel tempo dai consiglieri, che possono essere invece perse in caso di rinnovo integrale dell'organo di amministrazione.

Sull’idea di fissare un tetto al numero massimo di rinnovi, come qui analizzato, i pareri registrati sono diversi. Secondo alcuni intervistati ciò consentirebbe effettivamente di innovare in via periodica la *governance* delle aziende di stato con cambiamenti positivi; secondo altri, invece, alcune delle grandi società controllate dallo Stato affrontano talvolta dei momenti così importanti e delicati - anche per il futuro nazionale e per il loro peso strategico - da richiedere una stabilità maggiore con la conferma dei vertici in scadenza, anche qualora abbiano già svolto altri mandati da amministratori nella stessa azienda.

La durata del mandato degli amministratori delle S.p.A.

*Una proposta per le società controllate dallo Stato
e una riflessione per le grandi imprese private*

4. LA PROPOSTA DI RIFORMA: IL MANDATO DI QUATTRO ANNI

Al fine di rispondere alle criticità del modello italiano sopra richiamate e quindi consentire alle società controllate dallo Stato di disporre di una *governance* più stabile e orientata allo sviluppo industriale di medio/lungo periodo, la proposta contenuta in questo documento prevede di estendere il mandato degli amministratori delle S.p.A. a controllo pubblico da parte delle Amministrazioni centrali dello Stato ad almeno quattro anni. Ciò valutando anche di limitare il numero di possibili rinnovi delle medesime figure di vertice a una o due volte, al fine di trovare in questo modo un nuovo equilibrio fra l'esigenza di rinnovamento degli amministratori e la stabilità di cui le grandi società statali hanno sicuramente necessità.

Il perimetro di applicazione di un intervento normativo in tal senso - che andrebbe quindi a derogare le attuali disposizioni del Codice civile - potrebbe essere rappresentato, almeno in una prima fase, unicamente dalle società a controllo pubblico da parte delle Amministrazioni centrali, così come definite ai sensi del Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, come aggiornato con le modifiche apportate, da ultimo, dalla Legge 29 dicembre 2021, n. 233.

La nuova normativa speciale potrebbe trovare applicazione a partire dai rinnovi via via previsti nei prossimi anni, senza incidere sulla durata dei mandati degli amministratori oggi in carica, e non riguarderebbe poi le società partecipate dagli enti locali.

La proposta di un mandato di quattro anni tiene anche conto della necessità di legare quest'ultimo alla durata dei piani industriali e strategici delle società a partecipazione statale, per la cui messa in opera un termine di soli tre anni non appare adeguato.

In particolare, disporre di quattro anni interi di mandato consentirebbe ai vertici delle società partecipate dallo Stato di vedere conclusa l'applicazione di piani industriali della durata di tre anni (vale a dire i maggiormente diffusi), da elaborare, come solitamente già avviene, nel corso del primo anno di insediamento. Un mandato di quattro anni consentirebbe quindi agli amministratori di disporre del tempo di elaborazione del piano triennale a inizio mandato e all'azionista pubblico di valutare i risultati e l'applicazione di

quest'ultimo alla scadenza del mandato. Risulta naturalmente possibile ragionare su mandati più estesi di quattro anni qualora il legislatore volesse indicare alle società pubbliche di orientarsi verso piani strategici non triennali, bensì di durata superiore.

Perché ragionare su un solo rinnovo o massimo due rinnovi? Naturalmente trovare un giusto equilibrio fra l'esigenza di una *governance* stabile e il necessario rinnovamento nelle figure di vertice in una amministrazione a controllo pubblico è un esercizio complesso - come emerso anche nel corso delle diverse interviste condotte con i Soci di Aspen Italia per l'elaborazione di questo documento.

Si potrebbe obiettare, ad esempio, che sostituire un amministratore che per otto anni ha ben operato non sarebbe razionale, limitando per legge la durata complessiva del mandato. Tuttavia, l'azionista pubblico avrebbe comunque la possibilità di impiegare i suddetti amministratori e professionisti in altre società partecipate, continuando a disporre quindi delle loro competenze e capacità, ma consentendo comunque alla singola società controllata, in precedenza gestita da questi ultimi, di vivere una nuova fase di sviluppo industriale sotto la guida di nuove figure di vertice.

Una riforma di tal natura sarebbe sicuramente al centro - come qualsiasi innovazione legislativa - del dibattito del Parlamento, che chiamato a riflettere sulla durata del mandato dei vertici delle società controllate dallo Stato potrebbe comunque apportare all'intervento qui esposto i necessari correttivi e miglioramenti.

La durata del mandato degli amministratori delle S.p.A.

*Una proposta per le società controllate dallo Stato
e una riflessione per le grandi imprese private*

CONCLUSIONI

Riflettere sulla durata del mandato degli amministratori delle grandi società controllate dallo Stato può sembrare a prima vista un tema molto specifico di *governance*. In realtà, come si è analizzato in questo documento, la sola durata del mandato ha impatti assai rilevanti sulla gestione delle aziende e sulla loro capacità di raggiungere obiettivi di medio-lungo termine.

Al di là della proposta specifica qui delineata di estendere il mandato dagli attuali tre a quattro anni, si ritiene utile avviare riflessioni profonde sulla gestione delle grandi società di Stato per la crescita economica dell'Italia, a partire dalla necessità di trovare un nuovo equilibrio fra stabilità dei vertici e rinnovamento della leadership. Questo lavoro si inserisce proprio in un tale quadro generale di riflessione.

Naturalmente, le riflessioni qui contenute potrebbero interessare anche le società private, specialmente quelle quotate in borsa e di grandi dimensioni, per le quali disporre di amministratori con mandati di durata superiore agli attuali tre anni potrebbe rappresentare una scelta capace di offrire agli azionisti e agli investitori una *governance* più stabile e orientata alla realizzazione di obiettivi di medio-lungo termine.

Si evidenzia, infatti, che un mandato più lungo appare anche in linea con le politiche di sostenibilità a cui si ispirano la maggior parte dei piani industriali degli ultimi anni, politiche spinte da recenti interventi normativi che richiedono visioni di medio e lungo termine. A titolo di esempio, si pensi alle indicazioni delineate nell'Unione europea nella Corporate Sustainability Reporting Directive del 2021 - sopra ricordata - in cui si indica alle grandi imprese di fornire rilevanti informazioni sull'impatto ambientale e socioeconomico delle proprie decisioni e dei propri piani, appunto con una visione non di breve ma di medio-lungo periodo.

La durata del mandato degli amministratori delle S.p.A.

*Una proposta per le società controllate dallo Stato
e una riflessione per le grandi imprese private*

RIFERIMENTI NORMATIVI E BIBLIOGRAFICI

Principali riferimenti normativi nazionali:

- Art. 2383, Codice civile 1942.
- Direttiva del Ministro dell'Economia e delle Finanze, marzo 2021, registrata presso la Corte dei conti in data 28/04/2021, n. 686, concernente la nomina degli organi sociali delle società partecipate dal MEF.
- D.L. 24 febbraio 1998, n. 58. Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria (G.U. 26 marzo 1998, n. 71).
- D.L. 30 marzo 2001, n. 165. Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche (G.U. 9 maggio 2001, n. 106).
- D.L. 14 marzo 2003, n. 33. Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni (G.U. 5 aprile 2013, n. 80).
- D.L. 19 agosto 2016, n. 175. Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica (G.U. 8 settembre 2016, n. 210) (cd. TUSP).
- La relazione sulle privatizzazioni, novembre 2016, a cura del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Riferimenti di diritto inglese, francese e tedesco:

- *Governance Code on Public Appointments*, December 2016.
- *The Public Appointments Order in Council*, 6 November 2019.
- *Royal Charter for the continuance of the British Broadcasting Corporation*, December 2016.

Riferimenti bibliografici:

- G. BARBARA, *Il valore dell'informazione nella governance delle S.p.A.*, Giappichelli, 2019.
- A. BUSANI, *Regole di Corporate Governance*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2021.
- M. Cera, *Le società con azioni quotate nei mercati*, Zanichelli, 2020.
- F. CINTIOLI e F. MASSA FELSANI, (a cura di), *Le società a partecipazione pubblica tra diritto dell'impresa e diritto dell'amministrazione*, Incontri di studio della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, (a cura di), Il Mulino, 2017;
- F. CUCCU, *Partecipazioni pubbliche e governo societario*, Giappichelli, 2019.
- DELOITTE (ed. by), *The German Supervisory Board: A Practical Introduction for US Public Company Directors*, 2021.
- R. GAROFALI, A. ZOPPINI (a cura di), *Manuale delle società a partecipazione pubblica*, Neldiritto Editore, 2018.
- V. ITALIA, M. BASSANI, G. BOTTINO, *Le società partecipate dopo la "riforma Madia"*, Giuffrè, 2017.
- A. SALVADOR, S. ADANI, "Sul regime di 'prorogatio' degli amministratori di società a partecipazione pubblica di tipo *in house*", *Rivista di Diritto Societario*, Giuffrè, 2018.
- E. LOCASCIO ALIBERTI, "La giusta durata dell'incarico di amministratore nella s.p.a", Giappichelli, 2023

ASPEN COLLECTIVE MIND

La durata del mandato degli amministratori delle S.p.A.

*Una proposta per le società controllate dallo Stato
e una riflessione per le grandi imprese private*

AUTORI

COORDINAMENTO SCIENTIFICO:

PIERO GNUDI, dirigente d'azienda, fra i suoi incarichi è stato Presidente di ENEL (2002-2011) e dell'IRI (1999-2002). Ha ricoperto le cariche di Ministro per il turismo, lo sport e gli affari regionali, nel governo guidato da Mario Monti (2011-2013). È socio fondatore dello Studio Gnudi Associazione Professionale e Presidente di Nomisma - Società di Studi Economici.

INTRODUZIONE:

FABIANA MASSA FELSANI, Ordinario di Diritto commerciale, Dipartimento di Economia, *management* e istituzioni, Università di Napoli, Federico II.

REDAZIONE SCIENTIFICA:

NICOLÒ ANGELI BUFALINI, *Aspen Junior Fellow*, Funzionario, Cassa Depositi e Prestiti, Roma.

VILLY DE LUCA, *Aspen Junior Fellow*, Responsabile *Trading* EMEA, *Squarepoint Capital LLP*, Londra.

COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO:

FRANCESCO LEOPARDI DITTAIUTI, *Senior Advisor - Aspen Junior Fellows*, *Alta Formazione*, *Ricerca*, Aspen Institute Italia.

REVISIONE E CURA DEL TESTO:

SIMONETTA SAVONA, *Responsabile Documentazione*, *Biblioteca e Archivio*, Aspen Institute Italia.

Le opinioni espresse nel presente documento rappresentano il pensiero degli autori e non sono riferibili in alcun modo alle Istituzioni o società di appartenenza degli stessi.