

2023

Swiss Code of *Best Practice* for *Corporate* *Governance*

Versione italiana

Indice

Adesioni	4
Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	6
Introduzione	6
La corporate governance come principio direttivo	6
Azionisti e Assemblea generale	7
Consiglio di amministrazione e direzione	10
Compiti del Consiglio di amministrazione	
Composizione del Consiglio di amministrazione	
Indipendenza e impegno in termini di tempo dei membri del Consiglio di amministrazione	
Modo di lavoro e presidenza del Consiglio di amministrazione e della direzione	
Gestione dei conflitti di interesse ed informazioni privilegiate	
Comitati del Consiglio di amministrazione	
Gestione dei rischi, compliance e sorveglianza finanziaria (sistema di controllo interno)	
Revisioni esterne indipendenti	19
Pubblicazioni	19
Determinazione delle retribuzioni del Consiglio di amministrazione e della direzione	20
Il ruolo dell'Assemblea generale	
Il ruolo del Consiglio di Amministrazione e del comitato di retribuzione	
Principi della politica di retribuzione e del sistema di retribuzione	
Relazione sulle retribuzioni e trasparenza	
Circostanze particolari	23

Una corporate governance rivolta al futuro è nell'interesse proprio e sostenibile di ogni impresa. È una condizione essenziale al successo dell'impresa e alla creazione di un valore aggiunto sostenibile. Lo «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» è un modello di autoregolamentazione in Svizzera. Dopo la sua introduzione nel 2002, si è imposto come linea direttiva importante per un agire imprenditoriale responsabile in Svizzera.

Con lo «Swiss Code» le imprese ricevono preziose raccomandazioni per impostare una gestione d'impresa sostenibile. Esso fornisce informazioni che vanno oltre le prescrizioni legali e garantisce al contempo alle imprese una certa flessibilità organizzativa. Dalla sua ultima revisione, si sono verificati importanti sviluppi politici e sociali che sono ora integrati in questa nuova versione. Si è ad esempio completata la revisione del diritto delle società anonime ed è entrato in vigore il controprogetto all'iniziativa sulla responsabilità delle imprese, con i suoi nuovi obblighi in materia di rendicontazione e di due diligence.

Inoltre, da qualche anno, il dibattito sulla sostenibilità si è intensificato a seguito del cambiamento climatico, delle pandemie e delle questioni sociali. In questo contesto, l'economia si è sempre impegnata in maniera costruttiva nel dibattito relativo alla gestione responsabile delle imprese. Dal nostro punto di vista, è molto importante intendere la sostenibilità in modo olistico. In un'economia di mercato liberale e sostenibile, dobbiamo sempre considerare gli obiettivi economici, sociali ed ecologici in maniera globale. Concentrarci su un unico aspetto non permetterà infatti di realizzare i progressi auspicati.

La versione riveduta dello «Swiss Code» tiene conto dell'importanza di tutti questi sviluppi. Aggiunte importanti concernono il ruolo della

compliance, la cultura d'impresa, la gestione dei conflitti d'interesse nonché l'accento posto sulla composizione del Consiglio di amministrazione e la diversità che ne deriva. Dopo l'ultima revisione, l'approccio «comply or explain» si è rivelato efficace; esso è dunque stato mantenuto. Le imprese restano dunque libere di attuare le loro idee organizzative. Ma devono spiegare chiaramente agli investitori se la loro corporate governance si allontana dalle raccomandazioni dello «Swiss Code».

Questa nuova versione pone così le basi affinché lo «Swiss Code» resti una carta importante per la Svizzera nei prossimi anni.



Christoph Mäder
Presidente



Monika Rühl
Presidentessa della Direzione

Adesioni

Numerose organizzazioni aderiscono allo «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (di seguito «Swiss Code»). Una lista aggiornata delle organizzazioni aderenti è disponibile online:

Organizzazioni che hanno aderito allo Swiss Code



Anche altre organizzazioni possono inviare una dichiarazione di sostegno. Esse saranno aggiunte online alla lista delle organizzazioni di sostegno. Tutte le organizzazioni di sostegno saranno coinvolte nei futuri sviluppi dello «Swiss Code».

Membri del gruppo di lavoro incaricato di elaborare i testi

Prof. Dr. Andreas Bohrer, Lonza Group SA

Oliver Buschan, Associazione svizzera dei banchieri

David Frick, presidente della Commissione di regolamentazione di economiesuisse, presidente di SwissHoldings, Nestlé SA

Erich Herzog, economiesuisse

Prof. Dr. Karl Hofstetter, Università di Zurigo

Dr. Marius Klauser, EXPERTsuisse

Dr. Katja Roth Pellanda, Zurich Insurance Group SA

Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdisser, Università di San Gallo

Prof. Dr. Hans-Ueli Vogt, Università di Zurigo

I membri di economiesuisse e della sua Commissione di Regolamentazione, le organizzazioni che hanno aderito allo Swiss Code e altri ambienti interessati hanno commentato le proposte.

Lo Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance è stato approvato nella sua versione aggiornata dal Comitato di economiesuisse il 14 novembre 2022.

«Il successo dello «Swiss Code» dipende dalla sua **accettazione**. Al contempo, deve rimanere attuale alla luce degli **sviluppi** legali e sociali. Ad esempio, promuove la creazione di un **valore aggiunto sostenibile**. Ma il nuovo «Swiss Code» è anche una **raccolta di soluzioni svizzere basate su principi**. Il suo obiettivo rimane quello di contribuire a un'economia sostenibile che goda della fiducia della società».

David Frick,
responsabile del gruppo redazionale «Swiss Code»

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

Introduzione

Lo «Swiss Code» è stato pubblicato da economiesuisse in quanto Federazione delle imprese svizzere di tutti i settori nel luglio 2002 e completato, nel 2007, da un allegato che raccoglie le raccomandazioni relative alla retribuzione dei membri del Consiglio di amministrazione e della direzione delle società. Nel 2014, è stato aggiornato a seguito dell'adozione dell'art. 95, cpv. 3, della Costituzione federale («iniziativa Minder»). La nuova versione del 2022 riflette gli sviluppi internazionali in materia di corporate governance nonché i cambiamenti avvenuti in Svizzera, in particolare il nuovo diritto della società anonima del 19 giugno 2020 e gli sviluppi nell'ambito della sostenibilità (in particolare i criteri ambientali, sociali e di gestione di imprese ESG).

Lo «Swiss Code» è diventato un testo di riferimento importante per le questioni di corporate governance che, tenendo conto degli sviluppi internazionali, si focalizza sulla situazione in Svizzera. Anche se esso si rivolge in primo luogo alle imprese svizzere il cui capitale è aperto al pubblico, anche le società o le organizzazioni non quotate in Borsa (ivi comprese le società che non sono società anonime) potranno attingere informazioni in base alle loro necessità.

Le «best practices» contenute nello «Swiss Code» sono linee direttive e raccomandazioni. Ogni impresa deve sentirsi libera di completare lo «Swiss Code» e di spostarne gli accenti per seguire i propri valori, se necessario derogandovi. Quando un'impresa si distanzia dallo «Swiss Code», deve spiegare le ragioni in maniera appropriata, conformemente al principio «comply or explain».

Lo «Swiss Code» è stato redatto in tedesco. È stato tradotto in francese, inglese e italiano. In caso di controversie interpretative tra le diverse versioni linguistiche del testo, fa stato la versione tedesca.

La corporate governance come principio direttivo

La corporate governance designa l'insieme dei principi basati sul perseguimento di interessi aziendali sostenibili che, salvaguardando la capacità decisionale e l'efficienza, mirano a stabilire la trasparenza e un rapporto equilibrato tra la direzione e la sorveglianza. L'attività di un'impresa è sostenibile quando gli interessi dei vari stakeholder nell'impresa sono presi in considerazione e si perseguono gli obiettivi economici, sociali ed ecologici nel loro insieme.

Una buona corporate governance è al servizio dell'impresa nel lungo periodo. È un prerequisito per il successo dell'impresa e per l'aumento del suo valore a lungo termine. L'aumento del valore dell'impresa nel lungo periodo non è solo nell'interesse degli azionisti in quanto proprietari economici o fornitori di capitale di rischio all'impresa, ma nell'interesse di tutti gli altri stakeholder dell'impresa.

Azionisti e Assemblea generale

1

Gli azionisti hanno l'ultima parola.

- Le competenze degli azionisti sono definite dalla legge e dagli statuti. Essi sono abilitati a prendere decisioni in particolare in materia di:
 - adozione di modifiche degli statuti;
 - elezione e scarico dei membri del Consiglio di amministrazione, compresi il presidente del Consiglio di amministrazione e i membri del comitato di retribuzione, elezione dell'organo di revisione e del rappresentante indipendente;
 - approvazione dei conti annuali e consolidati, del rapporto di gestione e dei rapporti non finanziari;
 - politica in materia di dividendi e di fondi propri (che comprende il dividendo, dividendo intermedio, l'aumento del capitale, la creazione di un margine di variazione del capitale, la riduzione del capitale o il rimborso di riserve di capitale);
 - approvazione del totale delle retribuzioni percepite dal Consiglio di amministrazione e dalla direzione generale;
 - decisioni che comportano una fusione, una scissione, una trasformazione, un ritiro dalla borsa o una liquidazione della società.

Gli azionisti definiscono negli statuti lo scopo della società e le caratteristiche essenziali della sua attività. Se del caso, possono anche prendere posizione sullo sviluppo sostenibile dell'impresa, anche su questioni sociali e societarie (come gli obiettivi di riduzione delle emissioni di CO₂ o altri obiettivi ambientali, il rispetto dei diritti umani, ecc.). I poteri inalienabili del Consiglio di amministrazione restano riservati.

- Gli azionisti esercitano i loro diritti di partecipazione all'Assemblea generale e hanno il diritto, in conformità alle disposizioni di legge, di formulare proposte nell'ambito dell'ordine del giorno. Il Consiglio di amministrazione integra tali proposte, insieme a una sintesi delle motivazioni, nell'avviso di convocazione dell'Assemblea generale. Come autorizzato dalla legge, gli azionisti possono anche, al di fuori dell'ordine del giorno, richiedere informazioni sulla società o richiedere ispezioni speciali.
- Gli investitori istituzionali, i nominee e gli altri intermediari che, a nome proprio esercitano i diritti connessi alle azioni, devono garantire per quanto possibile che gli aventi diritto economico siano in grado di influenzare il modo in cui tali diritti vengono esercitati.
- Gli investitori istituzionali, i nominee e gli altri intermediari, compresi i consulenti di voto, sono trasparenti nei confronti della società e rispettano le linee guida per gli investitori istituzionali in merito all'esercizio dei diritti societari nelle società anonime.¹
- Le banche di deposito che acquistano azioni nominative per conto dei clienti invitano gli acquirenti a registrarsi nel registro delle azioni della società.

¹ Autori: ASIP, Associazione svizzera degli istituti di previdenza, Fondo di compensazione AVS/ AI/IPG, economiesuisse, Ethos – Fondazione svizzera per uno sviluppo sostenibile, Associazione svizzera dei banchieri e SwissHoldings. Queste linee direttive sono state pubblicate nel gennaio 2013.

La società si sforza di agevolare l'esercizio dei diritti legali degli azionisti.

2

- A tale scopo, gli statuti possono prevedere un abbassamento delle soglie previste dalla legge, in particolare per la convocazione dell'Assemblea generale o per l'inserimento di una proposta motivata o di una richiesta di inserimento di un punto all'ordine del giorno nell'avviso di convocazione dell'Assemblea generale.
- Nello stabilire i punti all'ordine del giorno, il Consiglio di amministrazione rispetta il principio dell'unità della materia.
- Gli statuti e almeno le linee guida del regolamento d'organizzazione sono disponibili in forma scritta o elettronica. La società pubblica gli statuti sul proprio sito Internet.

La società assicura che l'Assemblea generale sia un luogo di comunicazione e che possa assumere le funzioni di organo supremo essendo pienamente informata.

3

- Il Consiglio di amministrazione informa gli azionisti in modo che possano esercitare i loro diritti con conoscenza degli elementi essenziali di decisione.
- Nell'avviso di convocazione dell'Assemblea generale, la società deve fornire spiegazioni comprensibili sui punti all'ordine del giorno e sulle proposte del Consiglio di amministrazione. Può mettere a disposizione degli azionisti ulteriori informazioni al di fuori dell'avviso di convocazione.
- Il Consiglio di amministrazione stabilisce la forma dell'Assemblea generale. Esso può organizzarla sotto forma di un'assemblea in presenza, ma anche sotto forma di assemblea in presenza ed elettronica (assemblea ibrida) o di assemblea elettronica (assemblea virtuale), a condizione che ciò faciliti la partecipazione degli azionisti e non comprometta l'ordinato e sicuro svolgimento dell'assemblea.
- Gli azionisti che partecipano all'Assemblea generale o che esercitano determinati diritti per via elettronica sono responsabili del corretto funzionamento dei mezzi elettronici che utilizzano. Se del caso, sono anche responsabili della partecipazione di terzi da loro autorizzati.

La società si sforza di agevolare la partecipazione degli azionisti all'Assemblea generale e l'esercizio dei diritti degli azionisti fissando le date in modo chiaro e sufficientemente in anticipo.

4

- La società comunica la data dell'Assemblea generale ordinaria il prima possibile.
- Essa annuncia inoltre la data entro la quale gli azionisti possono presentare le loro richieste di iscrizione all'ordine del giorno e le relative proposte nell'avviso di convocazione dell'Assemblea generale. Questa data non deve essere successiva alla data dell'Assemblea generale.
- Se la società stabilisce una data di riferimento prima dell'Assemblea generale per determinare le persone legittimate ad esercitare i diritti connessi alle azioni, tale data non deve, di norma, precedere di più di qualche giorno la data dell'Assemblea generale.

Durante l'Assemblea generale, il Consiglio di amministrazione veglia affinché gli azionisti possano esprimersi sui temi all'ordine del giorno in maniera concreta e sintetica.

5

- Il Consiglio di amministrazione si assicura che gli azionisti possano esprimere la loro volontà.
- Il presidente usa le competenze associate alla sua posizione per garantire l'esercizio dei diritti degli azionisti. Esso dirige l'assemblea in modo equilibrato e mirato.
- Il presidente assicura che la riunione si svolga in modo efficiente, evitando interventi superflui, ripetitivi o inutilmente offensivi. Quando viene annunciato un numero elevato di interventi sullo stesso punto all'ordine del giorno, egli può limitare il tempo di intervento in maniera appropriata.

6

La struttura organizzativa deve garantire il diritto degli azionisti di ottenere informazioni.

- Il presidente risponde alle domande sulla società o chiede ai presidenti dei comitati del Consiglio di amministrazione o ad altre persone competenti di rispondere.
- Le domande o gli elenchi di domande di ampia portata o complesse devono essere presentati per iscritto al Consiglio di amministrazione in tempo utile per preparare le risposte. Quest'ultimo può anche rispondere a domande o elenchi di domande prima o dopo l'Assemblea generale.

7

All'Assemblea generale, deve emergere chiaramente la volontà della maggioranza.

- Il presidente organizza le procedure di voto in modo da poter determinare la volontà della maggioranza nel modo più chiaro ed efficiente possibile. Laddove questo è sensato, il Consiglio di amministrazione si avvale di efficienti mezzi elettronici.
- Quando si vota per lo scarico dei membri degli organi della società, il presidente può chiedere una votazione complessiva, a condizione che non sia stata precedentemente inserita all'ordine del giorno una votazione individuale o che l'Assemblea generale non abbia deciso una votazione individuale sulla base di una proposta corrispondente.
- Il Consiglio di amministrazione adotta misure appropriate per garantire che i rappresentanti indipendenti possano svolgere efficacemente le loro funzioni. Questi trattano le istruzioni ricevute dai singoli azionisti in modo riservato fino all'Assemblea generale e possono informare la società in termini generali sulle istruzioni non prima di tre giorni lavorativi prima dell'Assemblea generale.
- I risultati dei voti e delle elezioni sono messi a disposizione degli azionisti il più rapidamente possibile.

8

Il Consiglio di amministrazione intrattiene il dialogo con gli azionisti, anche tra le assemblee generali.

- Il Consiglio di amministrazione ricerca il dialogo con gli azionisti su questioni importanti ed è disponibile a discuterne al fine di tenere conto delle loro principali preoccupazioni nella sua pianificazione e nelle sue decisioni. La società nomina gli organi responsabili delle relazioni con gli azionisti.
- Il Consiglio di amministrazione mantiene un dialogo anche con gli altri principali stakeholder dell'impresa e tiene conto dei risultati di queste discussioni.
- Con i mezzi a sua disposizione, il Consiglio di amministrazione si adopera per facilitare l'informazione e la decisione degli azionisti prima dell'Assemblea generale. Nel caso in cui una percentuale significativa dei voti espressi respinga la proposta del Consiglio, il Consiglio avvia un dialogo con gli azionisti e ascolta le loro richieste.
- Nell'informare gli azionisti e nei contatti con loro, il Consiglio di amministrazione rispetta le disposizioni sulla trasparenza applicabili e il principio giuridico della parità di trattamento.

Consiglio di amministrazione e direzione

Compiti del Consiglio di amministrazione

9

Il Consiglio di amministrazione assicura l'alta direzione e l'alta sorveglianza in seno al gruppo e definisce gli interessi dell'impresa a lungo termine.

- Il Consiglio di amministrazione è responsabile della gestione e della supervisione generale dell'impresa o del gruppo e, nel quadro del suo lavoro, concretizza gli interessi a lungo termine dell'impresa. Nelle sue decisioni tiene conto non solo degli interessi degli azionisti, ma anche di quelli dei dipendenti, dei partner commerciali e della clientela, nonché gli interessi della collettività e dell'ambiente. Lo fa in conformità con le eventuali linee guida stabilite negli statuti.
- Nell'ambito dei suoi compiti di conduzione, il Consiglio di amministrazione definisce gli obiettivi strategici e le risorse generali disponibili per raggiungerli. Inoltre, nomina le persone a cui affidare la conduzione dell'impresa.
- Nel processo di pianificazione, si assicura che la strategia, i rischi e le risorse finanziarie siano fondamentalmente allineati.
- Garantisce l'esistenza di un sistema di controllo interno adeguato all'impresa (cifre 26 e seguenti).
- Il Consiglio di amministrazione dà la sua impronta alla corporate governance e la attua. Garantisce l'esistenza di un sistema di conduzione adeguato. Il Consiglio di amministrazione e la direzione antepongono sistematicamente gli interessi dell'impresa a quelli personali e di terzi.

10

I principali compiti inalienabili e non trasmissibili del Consiglio di amministrazione sono definiti nel diritto svizzero delle società anonime.

- Questi compiti principali sono:
 1. esercitare l'alta direzione dell'impresa e impartire le istruzioni necessarie;
 2. definire l'organizzazione;
 3. stabilire i principi di contabilità e controllo finanziario, nonché il piano finanziario nella misura in cui è necessario per la gestione della società;
 4. nominare e revocare le persone incaricate della conduzione e della rappresentanza;
 5. esercitare una stretta vigilanza sui responsabili della gestione, in particolare per assicurarsi che rispettino la legge, gli statuti, i regolamenti e le istruzioni impartite;
 6. redigere il rapporto annuale, preparare l'Assemblea generale e attuare le sue decisioni;
 7. presentare una richiesta di moratoria concordataria e informare il giudice in caso di sovraindebitamento;
 8. elaborare la relazione sulle retribuzioni;
 9. adottare e firmare la relazione sulle questioni non finanziarie.

11

Il Consiglio di amministrazione definisce le competenze delle persone incaricate della conduzione.

- Il Consiglio di amministrazione assicura che i compiti di conduzione e supervisione siano assegnati in modo appropriato.
- Se affida i compiti di conduzione e supervisione a un delegato o a una direzione, deve emanare un regolamento organizzativo che delimiti chiaramente le competenze. In linea generale, si riserva il diritto di approvare questioni di importanza significativa.
- Esso veglia che siano effettuati controlli adeguati.

12

Il Consiglio di amministrazione influenza la cultura imprenditoriale.

- Il Consiglio di amministrazione promuove una cultura di integrità, sostenibilità e responsabilità che favorisce l'azione imprenditoriale. Le questioni e gli argomenti sensibili devono essere discussi apertamente.
- Il Consiglio di amministrazione garantisce che i dipendenti che sono testimoni di possibili irregolarità commesse all'interno dell'impresa possano segnalarle a un organismo indipendente interno o esterno senza doversi aspettare alcuna conseguenza. Le segnalazioni vengono esaminate. L'impresa reagisce in modo appropriato a qualsiasi irregolarità individuata.
- Il Consiglio di amministrazione controlla regolarmente l'attuazione sistematica di una cultura aziendale impegnata in un'azione imprenditoriale responsabile.

Composizione del Consiglio di amministrazione

13

Il Consiglio di amministrazione deve essere composto da persone che, nell'ambito della loro azione congiunta come organo collegiale, garantiscano l'ottimale svolgimento dei compiti.

- Le dimensioni del Consiglio di amministrazione sono ridotte quanto richiesto per un'efficace formazione della volontà, ma ampie quanto necessario per dare ai suoi membri l'opportunità di affermare all'interno del collegio le loro capacità, esperienze e conoscenze in vari campi. Le dimensioni del Consiglio di amministrazione devono essere concordate sulla base dei requisiti che l'impresa deve soddisfare.
- Il Consiglio di amministrazione mira a raggiungere un'adeguata diversità dei suoi membri in termini di competenze, esperienza, sesso, età, provenienza e origine. I membri devono possedere le competenze e le qualità necessarie affinché il Consiglio di amministrazione possa garantire sia un'esecuzione competente dei suoi compiti di conduzione e di sorveglianza, integrare una serie di prospettive nelle sue procedure decisionali e una formazione autonoma dell'opinione e della volontà in un contesto di scambio critico di idee con la direzione.
- Il Consiglio di amministrazione mira a raggiungere le soglie di raccomandazione legale per l'equilibrio di genere tra i suoi membri. Nell'ambito della pianificazione del personale e delle successioni, adotta misure per promuovere il genere sotto-rappresentato.
- Il Consiglio di amministrazione deve comprendere un numero sufficiente di membri che conoscano le specificità svizzere. Se un'impresa svolgesse una parte significativa delle sue attività all'estero, il Consiglio di amministrazione dovrebbe comprendere anche membri con la necessaria esperienza internazionale o di origine straniera.

14

Il Consiglio di amministrazione pianifica il suo rinnovo e veglia alla formazione continua dei suoi membri.

- Il Consiglio di amministrazione programma la propria successione e fissa i criteri per la selezione dei candidati. Per fare ciò si avvale di un profilo di requisiti per l'intero Consiglio di amministrazione, corrispondente alla società.
- Il Consiglio di amministrazione si assicura che i nuovi membri eletti abbiano familiarità con i loro compiti e che venga fornita loro un'adeguata formazione continua.

Indipendenza e impegno in termini di tempo dei membri del Consiglio di amministrazione

15

Il Consiglio di amministrazione è composto in maggioranza da membri indipendenti. Essi esercitano un ruolo particolarmente importante in seno ai comitati.

- Sono ritenuti indipendenti i membri del Consiglio di amministrazione senza funzione esecutiva, ossia coloro che:
 - non hanno mai fatto parte della direzione o che non vi fanno parte da tre anni;
 - non hanno mai fatto parte della revisione esterna² in quanto revisori responsabili o non ne fanno parte da due anni;
 - non hanno intrattenuto con la società nessuna relazione commerciale o solo relazioni commerciali insignificanti.
- Il Consiglio di amministrazione può stabilire altri criteri di indipendenza. In caso di sovrapposizione di mandati, il Consiglio di amministrazione effettua per ogni caso una verifica specifica dell'indipendenza.
- I membri del Consiglio di amministrazione garantiscono che saranno in grado di far fronte alle maggiori esigenze anche in termini di tempo da dedicare al proprio lavoro. Ogni membro del Consiglio di amministrazione deve organizzarsi in modo da essere in grado di svolgere il proprio mandato in modo corretto e coscienzioso.
- Gli statuti contengono disposizioni sul numero di attività svolte dai membri del Consiglio di amministrazione, della direzione e del comitato consultivo in seno ad altre imprese o istituzioni con funzioni analoghe. In caso di accettazione di una nuova attività, le persone interessate devono informare preventivamente l'istanza competente. Il Consiglio di amministrazione definisce la procedura da seguire per quanto riguarda l'approvazione per i membri della direzione e l'informazione necessaria per i membri del Consiglio di amministrazione.
- Il Consiglio di amministrazione effettua regolarmente un'autovalutazione del proprio lavoro e di quello dei suoi comitati. A intervalli regolari, prende in considerazione la possibilità di effettuare una valutazione esterna, di cui fornisce informazioni nel rapporto annuale.

²

Sono incluse anche persone che hanno svolto una funzione decisionale nell'impresa di revisione in questione.

Modo di lavoro e presidenza del Consiglio di amministrazione e della direzione

16

Il Consiglio di amministrazione definisce le procedure appropriate per l'esercizio della sua attività.

- Il Consiglio di amministrazione si riunisce regolarmente, a seconda delle esigenze dell'impresa, ma almeno quattro volte l'anno. Inoltre, il presidente procede se necessario a indire una riunione e a organizzare delle deliberazioni con breve preavviso.
- Per le sue sedute il Consiglio di amministrazione può ricorrere a strumenti elettronici.
- Il Consiglio di amministrazione rivede regolarmente i regolamenti che emana, se necessario adeguandoli.
- Per questioni importanti, il Consiglio di amministrazione può richiedere la consulenza di esperti esterni.

17

Il presidente è responsabile della preparazione e della gestione delle riunioni; è inoltre garante dell'informazione.

- Il presidente guida il Consiglio di amministrazione, tenendo conto degli interessi della società. Assicura che i lavori preparatori, le delibere e le decisioni si svolgano in modo ordinato ed efficiente e che le decisioni vengano attuate.
- In collaborazione con la direzione, il presidente è responsabile di fornire informazioni tempestive su tutti gli aspetti della società che sono di primaria importanza per lo svolgimento dei compiti del Consiglio di amministrazione. Di regola, i membri del Consiglio di amministrazione ricevono la documentazione in forma concisa e comprensibile prima della riunione. In caso contrario, il presidente mette a disposizione la documentazione all'inizio della seduta, lasciando un tempo sufficiente per studiarla.
- Di norma, alla seduta partecipano i responsabili dei dossier. Le persone che devono fornire risposte a domande più dettagliate devono restare raggiungibili.

18

Il principio di un sano equilibrio tra gestione e sorveglianza vale anche per la testa dell'impresa.

- Il Consiglio di amministrazione garantisce che la propria presidenza e quella della direzione siano affidate a due persone diverse.
- Se, per ragioni specifiche all'impresa – ad esempio, la costellazione delle persone disponibili suggerisce un'unione personale o il presidente della direzione in carica finora entra nel Consiglio di amministrazione per riprenderne la guida – il Consiglio di amministrazione si preoccupa di garantire controlli adeguati. Esso designa al suo interno per l'esecuzione di questo compito un membro con esperienza senza funzione esecutiva («lead independent director»). Se necessario, quest'ultimo è autorizzato a convocare ed organizzare personalmente sedute che riuniscano i membri indipendenti del Consiglio di amministrazione.

Gestione dei conflitti di interesse ed informazioni privilegiate

19

Il Consiglio di amministrazione e ogni membro del Consiglio di amministrazione e della direzione si assicurano che i conflitti di interesse non nuocciano ad una salvaguardia indipendente degli interessi della società.

- Ogni membro del Consiglio di amministrazione e della direzione deve condurre le proprie attività personali e professionali in modo da evitare, per quanto possibile, qualsiasi conflitto di interesse con l'impresa. Non deve accettare alcun vantaggio né concludere partecipazioni o altre questioni commerciali che possono compromettere l'indipendenza con cui tutela gli interessi della società.
- Se un membro del Consiglio di amministrazione o della direzione generale avesse interessi personali che toccano quelli della società o fosse chiamato a difendere tali interessi di terzi (interessi stretti), dovrà informare il presidente dell'organo al quale vengono comunicate tutte le circostanze rilevanti. In questo modo, il presidente può valutare la situazione in materia di interessi per quanto concerne la persona interessata.
- Nel caso in cui un membro del Consiglio di amministrazione o della direzione generale fosse confrontato ad interessi contrapposti (conflitto di interessi), l'organo (o quello dei suoi membri che avrà designato) prenderà una decisione proporzionata all'intensità del conflitto di interessi, in modo da garantire che gli interessi della società siano salvaguardati in modo indipendente. In particolare, l'organismo verificherà se il membro del Consiglio di amministrazione o della direzione generale in questione debba essere ricusato o sia sufficiente prevedere una procedura di doppia decisione, quindi con e senza la persona in conflitto di interessi. Esso ascolta le persone coinvolte.
- In caso di ricusazione, l'organo decide se questa misura – a seconda dell'intensità del conflitto – debba applicarsi solo alla decisione o anche alle discussioni. In alternativa o in aggiunta il Consiglio ha la possibilità di nominare una terza parte indipendente per effettuare una valutazione preliminare dell'oggetto in questione o di sottoporre la questione all'Assemblea generale.
- In caso di conflitto di interessi duraturo, il Consiglio di amministrazione deciderà se il membro in questione debba essere invitato a dimettersi o se debba essere non proposto per una rielezione.
- Gli affari conclusi tra la società e i membri dei suoi organi direttivi, o tra a società e i suoi azionisti di maggioranza – o persone a loro vicine – sono in ogni caso soggetti al principio della conclusione alle condizioni applicabili a terzi. Esse devono servire gli interessi della società ed essere portate all'attenzione del Consiglio di amministrazione. Le decisioni in merito sono prese senza le parti in causa. Se necessario, si può ricorrere a una valutazione indipendente.

20

Il Consiglio di amministrazione stabilisce in dettaglio i principi che regolano la pubblicità ad hoc e adotta misure per prevenire qualsiasi violazione della legislazione sulle operazioni di insider.

- Il Consiglio di amministrazione si assicura che durante i periodi critici – in particolare nel contesto di proposte di acquisizione – vengano adottate misure appropriate (come un decreto di «quiet periods») prima delle conferenze stampa o della pubblicazione dei risultati della società per quanto riguarda l'acquisto e la vendita di valori dell'impresa.

Comitati del Consiglio di amministrazione

21

**Il Consiglio di amministrazione
forma dei comitati incaricati di compiti
specifici.**

- Il Consiglio di Amministrazione, nell'ambito delle proprie competenze, istituisce comitati con il compito di valutare in modo approfondito alcune specifiche aree di competenza e di supportare il Consiglio di amministrazione nell'esercizio delle sue funzioni. Questi comitati devono informare in maniera completa l'insieme del Consiglio di amministrazione per quanto concerne i settori di sua competenza. Oltre ai comitati di revisione, di retribuzione e di nomina, possono essere istituiti altri comitati analoghi (ad esempio nei settori della corporate governance, della sostenibilità, della digitalizzazione/tecnologia, dell'innovazione, del rischio e degli investimenti) o comitati ad hoc per la valutazione di argomenti specifici.
- Il Consiglio di amministrazione nomina i membri dei comitati, se questo diritto non è stato concesso all'Assemblea generale. Nomina i rispettivi presidenti di questi organi e stabilisce la procedura da seguire al loro interno. Per il resto, si applicano le norme che, per analogia, regolano anche i comitati.
- È possibile raggruppare le funzioni dei vari comitati, a condizione che ciò sia appropriato e che ciascuno dei membri del comitato soddisfi i requisiti richiesti.
- Al posto dei comitati, le piccole e medie imprese possono designare un mandatario unico o delegare i relativi compiti al Consiglio di amministrazione in corpore.
- Il regolamento d'organizzazione e gli eventuali regolamenti dei comitati definiscono chiaramente le rispettive competenze dei comitati e del Consiglio di amministrazione, nonché quelle dei comitati e le funzioni di management. Nei limiti delle disposizioni di legge, i comitati possono essere incaricati di svolgere compiti specifici fino alla fase della decisione finale.
- I comitati sono autorizzati a richiedere la consulenza di esperti esterni su questioni importanti, a spese della società.
- I comitati riferiscono al Consiglio di amministrazione sulle loro attività e decisioni.
- I comitati possono tenere delle riunioni con o senza la partecipazione di membri della direzione o di altri membri del management. Assicurano che rimanga garantito lo svolgimento dei propri compiti in piena autonomia e la formazione del proprio giudizio.

Comitato di revisione

22

**Il Consiglio di amministrazione
istituisce un comitato di revisione
(«Audit Committee»).**

- Il Comitato di revisione è composto da membri indipendenti del Consiglio di amministrazione. Il presidente del Consiglio di amministrazione non assume parallelamente la presidenza del comitato di revisione.
- Il presidente e/o la maggioranza dei membri del comitato hanno esperienza pratica nei settori finanziari e contabili o in quello della revisione. In un contesto complesso e a seconda delle esigenze e dei rischi dell'impresa, è necessario riunire altre competenze (ad esempio nei settori della compliance, della gestione del rischio o del reporting non finanziario).

23

Il comitato di revisione esprime il proprio parere sulla revisione esterna ed interna, il sistema di controllo interno nonché il rendiconto finanziario e non finanziario.

- Il comitato di revisione valuta periodicamente le prestazioni e gli onorari dell'organo di revisione esterno. Presenta al Consiglio di amministrazione una proposta per l'elezione/rielezione dei revisori esterni in occasione dell'Assemblea generale annuale. Il comitato di revisione avvia qualsiasi procedura di selezione e garantisce che vengano messi al primo posto i criteri qualitativi.
- Il comitato di revisione assicura l'indipendenza dei revisori esterni e valuta l'adeguatezza della durata del loro mandato. Verifica che l'attività di revisione sia compatibile con eventuali mandati di consulenza e definisce il livello degli onorari applicati per i servizi di consulenza al di sopra del quale è necessario il suo accordo preventivo.
- Il comitato di revisione valuta l'efficacia e l'indipendenza della revisione interna nonché il suo coordinamento con la revisione esterna.
- Il comitato di revisione valuta inoltre il sistema di controllo interno in seno alla società o al gruppo.
- Il comitato di revisione esamina criticamente il bilancio d'esercizio e il bilancio consolidato nonché gli altri bilanci destinati alla pubblicazione. Discute con il responsabile delle finanze, il responsabile della revisione interna e il responsabile della revisione esterna. Il comitato di revisione prepara una proposta per il Consiglio di amministrazione in merito alla presentazione all'Assemblea generale del bilancio annuale e consolidato del gruppo.
- Il comitato di revisione esamina i rendiconti su questioni non finanziarie. Raccoglie a tale scopo le informazioni necessarie.
- Il comitato di revisione ha accesso ai titolari delle funzioni interne interessate e ai responsabili della revisione esterna. Si intrattiene regolarmente con queste persone allo scopo di poter svolgere il suo compito con piena cognizione di causa. Tali scambi avvengono almeno una volta all'anno senza partecipazione della direzione (incontri denominati «private sessions»).

Comitato di retribuzione

24

Il Consiglio di amministrazione è supportato dal comitato di retribuzione nello svolgimento dei suoi compiti di retribuzione («Compensation Committee»).

- È rinviato alle cifre 35 ss («Determinazione di retribuzione del Consiglio di amministrazione e della direzione»).

Comitato di nomina

25

Il Consiglio di amministrazione istituisce un comitato di nomina («Nomination Committee»).

- Il comitato di nomina è composto in maggioranza da membri indipendenti del Consiglio di amministrazione.
- Il comitato di nomina stabilisce i principi e i criteri di selezione dei candidati per l'elezione o la rielezione nel Consiglio di amministrazione e redige una lista sulla base di tali criteri.
- Al comitato di nomina possono essere affidati anche compiti relativi alla selezione e alla valutazione dei candidati alle posizioni di quadri superiori nonché alla pianificazione della successione che deve essere effettuata per questi ultimi.

Gestione dei rischi, compliance e sorveglianza finanziaria (sistema di controllo interno)

26

Il Consiglio di amministrazione assicura l'adozione di un sistema di controllo interno che comprende la gestione dei rischi, la compliance e la sorveglianza finanziaria.

- Lo scopo del sistema di controllo interno è quello di garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività commerciali, il rispetto della legge e la conformità alle norme (compliance) nonché l'affidabilità del rendiconto finanziario e non finanziario.
- La direzione operativa e le funzioni che la supportano assicurano che i controlli siano attuati secondo le direttive del Consiglio di amministrazione e che siano efficaci.
- La progettazione del sistema di controllo interno deve tenere conto delle dimensioni, della complessità e del profilo di rischio dell'impresa.

Gestione del rischio

27

L'impresa dispone di un'adeguata gestione del rischio. Il Consiglio di amministrazione effettua regolarmente valutazioni periodiche dei rischi.

- La gestione dei rischi comprende rischi strategici, operativi, legali, finanziari, di mercato e d'immagine, nonché i rischi di mercato e i rischi per l'immagine dell'impresa.
- Almeno una volta all'anno, il Consiglio di amministrazione effettua una valutazione dei rischi, i cui risultati vengono presi in considerazione nell'ambito dei suoi compiti di conduzione e di vigilanza, nonché per lo sviluppo continuo del sistema di controllo interno.

Compliance e azione responsabile

28

Il Consiglio di amministrazione assicura che l'impresa nel suo insieme rispetti le leggi e le norme interne (compliance) e agisca in modo responsabile oltre a queste.

- Nell'ambito del suo ruolo di supervisione, il Consiglio di amministrazione si assicura che non solo i suoi membri, ma anche l'impresa nel suo insieme, compresi il management e il personale, rispettino le leggi e le norme interne (compliance). Si preoccupa inoltre di garantire che tutti agiscano in modo responsabile.
- Il Consiglio di amministrazione adegua la compliance alle caratteristiche specifiche della società e detta linee guida di comportamento adeguate. In questo compito si basa su regole di best practices riconosciute e tiene conto dell'importante ruolo svolto dai collaboratori e dai loro superiori in materia di incentivi finanziari e non finanziari.³
- La direzione si adopera per promuovere la conformità alle leggi e agli standard interni, nonché l'etica aziendale quotidiana. A tal fine, mette a disposizione le risorse umane e finanziarie necessarie.

Controllo finanziario

29

Il Consiglio di amministrazione assicura la sorveglianza finanziaria.

- Il Consiglio di amministrazione deve garantire che la contabilità, il controllo finanziario e la pianificazione finanziaria siano adeguatamente organizzati.
- Il Consiglio di amministrazione sorveglia la solvibilità della società.
- Il Consiglio di amministrazione approva il bilancio annuale e consolidato da sottoporre all'Assemblea generale.

³

Cf. i «Traits fondamentaux d'une gestion efficace de la conformité» pubblicati da economiesuisse e SwissHoldings nel settembre 2014.

30

L'impresa si assicura che i rischi legati all'utilizzo dei dati siano controllati e ragionevolmente limitati.

- In relazione al trattamento di dati, l'impresa deve assicurarsi che la sua governance sia adeguata alla sua attività e ai suoi rischi. Tale governance dei dati consentirà di sfruttare il valore dei dati a vantaggio dell'impresa e della collettività, garantendo al contempo la conformità ai requisiti di legge e tenendo conto dei rischi associati al trattamento di tali dati.
- L'impresa può in particolare basarsi sulla Carta dell'economia svizzera per una gestione responsabile dei dati⁴ se desidera dotarsi di regolamentazioni più avanzate in questo settore.

31

La revisione interna valuta l'efficacia del sistema di controllo interno.

- Il Consiglio di amministrazione istituisce una revisione interna, in conformità con gli standard professionali riconosciuti.
- La revisione interna effettua una valutazione indipendente dell'efficacia dei controlli stabiliti dal Consiglio di amministrazione e dalla direzione generale e del sistema di controllo interno in quanto tale.
- La revisione interna è in contatto diretto con la direzione generale e il Consiglio di amministrazione. Redige un rapporto per la direzione e il Consiglio di amministrazione o il comitato di revisione.
- La revisione interna ha accesso illimitato a tutte le aree dell'impresa e a tutte le informazioni che la riguardano. I revisori interni ed esterni si coordinano.

⁴

Cf. Carta dell'economia svizzera per una gestione responsabile dei dati, [economiesuisse, www.economiesuisse.ch/fr/gestiondedonnees](http://www.economiesuisse.ch/fr/gestiondedonnees).

Revisioni esterne indipendenti

32

L'organo di revisione effettua i compiti di revisione esterna. Esso può se necessario essere incaricato di altri servizi di controllo.

- L'organo legale di revisione dei conti è eletto dall'Assemblea generale. In questa veste, assume gli obblighi previsti dalla legge in termini di controllo, rendicontazione, notifica e informazione.
- L'organo di revisione ottiene tutte le informazioni necessarie per l'esercizio delle sue funzioni. Deve rispettare i segreti aziendali e deve mantenere il silenzio sulle sue constatazioni a meno che non sia obbligato per legge a divulgarle.
- La società può incaricare i revisori legali dei conti o una società di revisione esterna di effettuare altre verifiche richieste dalla legge (ad esempio, il monitoraggio della parità salariale) o a revisori volontari (tra cui la supervisione dei rapporti di sostenibilità).

33

Controllo di qualità e indipendenza delle società di revisione.

- L'organo di revisione svolge i compiti che gli sono attribuiti dalla legge conformemente alle prescrizioni e alle linee direttive alle quali è assoggettato.⁵ Esso si consulta giudiziosamente con i revisori interni.
- I revisori devono rispettare le disposizioni di legge e le regole di condotta professionale in materia di indipendenza.⁶ La società di revisione deve garantire che la persona responsabile della revisione ordinaria venga sostituita dopo un massimo di sette anni. Questo garantisce lo svolgimento indipendente del mandato anche quando questo è affidato per molti anni.

Pubblicazioni

34

Nei suoi rapporti, l'impresa fornisce informazioni rilevanti e affidabili su questioni finanziarie e non finanziarie concernenti la corporate governance.

- Ai vari dati si applicano le disposizioni di legge, tra cui il diritto borsistico e contabile, nonché la direttiva SIX Swiss Exchange sulle informazioni relative alla corporate governance.
- Il rapporto finanziario è redatto in conformità agli standard contabili riconosciuti ed è sottoposto a revisione da parte del revisore legale dei conti.
- La relazione sulle questioni non finanziarie si basa sulle disposizioni di legge applicabili. Tuttavia, a seconda delle circostanze, può anche andare oltre e basarsi su standard e regolamenti riconosciuti a livello internazionale. Questa relazione, che sarà comprensibile e rilevante, fa anche parte dei controlli interni e può essere supportata da una revisione esterna indipendente.
- Per quanto riguarda l'applicazione dello «Swiss Code», ci si attiene al principio della trasparenza e alla regola secondo la quale eventuali deviazioni devono essere spiegate in modo trasparente («comply or explain»). Ciò permette di tener conto delle specificità dell'impresa o del settore al quale appartiene. Discrepanze debitamente giustificate possono di fatto favorire una sana gestione della conduzione dell'impresa.

⁵ L'Autorità federale di vigilanza in materia di revisione (AVF) è incaricata di approvare e sorvegliare le società di revisione conformemente alle disposizioni legali applicabili.

⁶ Cf. Direttive sull'indipendenza d'EXPERTSuisse (consultabili su www.expertsuisse.ch/reglemente).

Determinazione delle retribuzioni del Consiglio di amministrazione e della direzione

Il ruolo dell'Assemblea generale

35

Sono responsabilità degli azionisti i pacchetti retributivi complessivi per il Consiglio di amministrazione e la direzione come pure la composizione del comitato di retribuzione.

- Il Consiglio di amministrazione decide, nell'ambito delle norme legali e statutarie, la pianificazione e l'organizzazione delle varie votazioni ed elezioni dell'Assemblea generale. Il suo obiettivo è quello di garantire un dibattito obiettivo e un processo decisionale efficiente da parte dell'Assemblea generale.
- Il presidente del Consiglio di amministrazione o il presidente del comitato di retribuzione commenta in occasione dell'Assemblea generale le retribuzioni proposte, il rapporto di retribuzione e il sistema di retribuzione. Esso risponde alle domande poste.
- Conformemente ai principi generali (cifra 8), il Consiglio di amministrazione intrattiene anche il dialogo con gli azionisti a proposito delle retribuzioni.

Il ruolo del Consiglio di amministrazione e del comitato di retribuzione

36

Il Consiglio di amministrazione decreta la politica di retribuzione, le basi del sistema di retribuzione e le proposte in materia di retribuzione da sottoporre all'Assemblea generale.

- Nell'ambito dei principi stabiliti dagli statuti, il Consiglio di amministrazione definisce una politica retributiva che tenga conto degli obiettivi strategici della società. Si pronuncia sulle basi del sistema di retribuzione applicabile ai membri del Consiglio di amministrazione e della direzione, nonché sulle linee guida in materia di pianificazione della previdenza professionale dei membri esecutivi di questi due organi.
- Il Consiglio di amministrazione stabilisce gli importi complessivi per il Consiglio di amministrazione, la direzione e, se del caso, il comitato consultivo da presentare annualmente all'Assemblea generale. Nelle sue proposte all'Assemblea generale giustifica gli importi in termini chiari. A tal fine, può anche fare riferimento alla relazione sulle retribuzioni.
- Nella determinazione dei compensi individuali, il Consiglio di amministrazione si attiene alle decisioni dell'Assemblea generale e alle disposizioni degli statuti e dei regolamenti che disciplinano la ripartizione dei poteri tra lo stesso e il comitato di retribuzione. Di regola, si riserva di fissare la retribuzione del presidente della direzione.

37

Il comitato di retribuzione dev'essere formato da membri indipendenti del Consiglio di amministrazione.

- Il Consiglio di amministrazione propone all'Assemblea generale di eleggere membri indipendenti nel comitato di retribuzione. Se gli azionisti nominano membri non indipendenti, il Consiglio di amministrazione richiama l'attenzione dell'Assemblea generale su questo fatto.
- Il Consiglio di amministrazione non propone all'Assemblea generale di eleggere membri del comitato di retribuzione che si troverebbero in una situazione di interdipendenza. Una situazione simile si verifica quando un membro del comitato di retribuzione partecipa alle decisioni sulla retribuzione di un membro del Consiglio di amministrazione o della direzione, pur essendo egli stesso attivo in un'altra società in cui il membro interessato è incaricato a esercitare la supervisione o a impartire istruzioni.
- I membri del Consiglio di amministrazione, che sono degli azionisti importanti o che rappresentano tali azionisti, sono autorizzati a far parte del comitato di retribuzione.

38

Il ruolo chiave svolto dal comitato di retribuzione nell'attuazione dei principi legali e statutari e le decisioni dell'Assemblea generale richiede che i suoi membri abbiano conoscenze specifiche e la volontà di agire nell'interesse della società.

- Il Consiglio di amministrazione stabilisce, all'attenzione del comitato di retribuzione e nel rispetto degli statuti, le basi del sistema di retribuzione applicabile ai membri del Consiglio di amministrazione e della direzione. Tale sistema deve essere il più semplice, chiaro e comprensibile possibile.
- Il comitato di retribuzione si adopera inoltre per garantire la comprensibilità dell'attuazione pratica del sistema di retribuzione.
- Il comitato di retribuzione riferisce regolarmente al Consiglio di amministrazione sull'andamento dei processi di retribuzione, in conformità alla legge, agli statuti e alle decisioni dell'Assemblea generale. Se necessario, esso propone delle modifiche da apportare al sistema di retribuzione.

Principi della politica di retribuzione e del sistema di retribuzione

39

La politica di retribuzione garantisce che il Consiglio di amministrazione, la direzione e i collaboratori siano retribuiti per i loro servizi ma anche motivati a fornire prestazioni propizie ad uno sviluppo sostenibile dell'impresa e a una crescita del suo valore a lungo termine.

- La retribuzione concessa dalla società costituisce un mezzo per raggiungere e concretizzare gli obiettivi dell'impresa. Essi devono essere focalizzati sull'interesse a lungo termine di quest'ultima ed essere coerenti con gli obiettivi strategici fissati dal Consiglio di amministrazione.
- La definizione della politica di retribuzione è uno dei compiti di gestione del Consiglio di amministrazione. Nello svolgimento dei rispettivi compiti, il Consiglio di amministrazione e il comitato di retribuzione fanno propria la politica di retribuzione e si impegnano per la sua attuazione.
- Le retribuzioni concesse globalmente dall'impresa sono equamente proporzionate alle somme versate agli azionisti e agli investimenti e accantonamenti necessari per lo sviluppo sostenibile dell'impresa. Le retribuzioni saranno inoltre difendibili in termini di equa distribuzione del reddito all'interno dell'impresa e in relazione alla realtà del luogo in cui si trova quest'ultima. Inoltre esse saranno comprensibili per gli stakeholder dell'impresa.

40

Il sistema di retribuzione è concepito in modo da garantire, sulla base di criteri trasparenti e comprensibili, che la retribuzione sia orientata agli interessi a lungo termine dell'impresa.

- La società propone retribuzioni globali conformi al mercato e alle prestazioni dell'impresa. Esse devono permetterle di attirare persone dotate delle attitudini e qualità richieste e di impiegarle.
- Le retribuzioni si basano su criteri chiari anche per terzi e orientati al raggiungimento sostenibile degli obiettivi aziendali. Il Consiglio di amministrazione può collegare la retribuzione variabile a specifici obiettivi di compliance e altri obiettivi di sostenibilità.
- Il Consiglio di amministrazione prevede il versamento di retribuzioni basate su azioni con l'obiettivo di far coincidere il più possibile gli interessi dei dirigenti della società con quelli degli azionisti di lungo termine. Questo approccio deve tenere conto dell'esperienza e degli sviluppi dei mercati di riferimento.
- Il sistema di retribuzione deve stabilire periodi di acquisizione e detenzione nell'ottica di partecipazioni appropriate, in particolare per i dirigenti di alto livello.
- Il sistema retributivo sarà organizzato in modo tale da ridurre la retribuzione complessiva in caso di mancato raggiungimento di determinati obiettivi (malus). Potrà anche includere nei contratti con i dirigenti una clausola di riserva in base alla quale, a determinate condizioni, può avvenire un rimborso della retribuzione versata indipendentemente dalle disposizioni legali («clawback»).

41

Il sistema di retribuzione è generalmente composto da componenti fisse e variabili. Esso ricompensa le prestazioni basate sul raggiungimento di obiettivi di medio e lungo termine attraverso componenti retributive note solo in un secondo momento.

- Di norma, le retribuzioni consistono in elementi disponibili immediatamente per il raggiungimento di obiettivi a breve termine e in elementi differiti per diversi anni, o addirittura bloccati, in relazione al raggiungimento di obiettivi a medio o lungo termine. Se gli elementi differiti della retribuzione sono basati su azioni, occorre assicurarsi che i criteri di prestazione siano ben fondati e che la tempistica sia oculata.
- Le retribuzioni destinate alle persone senza funzioni esecutive comportano generalmente esclusivamente degli elementi fissi. Questi ultimi assumono generalmente la forma di denaro o attribuzione di azioni.

Relazione sulle retribuzioni e trasparenza

42

Il Consiglio di amministrazione redige una relazione annuale sulle retribuzioni e garantisce la trasparenza dei compensi corrisposti ai membri del Consiglio di amministrazione e della direzione.

- La relazione sulle retribuzioni contiene le informazioni richieste dalla legge. Descrive inoltre il sistema di retribuzione e la sua applicazione nell'anno in esame. La relazione illustra la retribuzione totale corrisposta ai rispettivi membri del Consiglio di amministrazione e della direzione nonché al membro meglio pagato di quest'ultima durante il periodo in esame, specificando i motivi di eventuali diminuzioni o aumenti di queste ultime.
- La relazione sulle retribuzioni illustra i principali criteri utilizzati per il calcolo delle componenti variabili della retribuzione, nonché una valutazione conforme alle norme applicabili delle quote di retribuzione basate su azioni.
- La relazione sulle retribuzioni menziona i nomi dei consulenti esterni consultati sulle questioni retributive e fornisce una tabella dei confronti effettuati.
- La relazione sulle retribuzioni fornisce inoltre un resoconto trasparente del modo in cui il Consiglio di amministrazione e il comitato di retribuzione hanno applicato durante l'esercizio le decisioni sulle retribuzioni precedentemente prese dall'Assemblea generale.
- Se l'Assemblea generale ha approvato in anticipo le retribuzioni variabili, il Consiglio di amministrazione sottoporrà la relazione sulle retribuzioni affinché essa si pronunci a titolo consultivo.

Circostanze particolari

43

Le regole dello «Swiss Code» possono essere adattate a circostanze concrete, in particolare alla struttura dell'azionariato e alla dimensione dell'impresa.

- Sono possibili adattamenti o semplificazioni per le società con grandi azionisti (comprese le filiali quotate in borsa di un gruppo) o imprese piccole e medie. Queste società attuano a loro modo un'organizzazione oculata della valutazione della revisione contabile esterna, sia per l'efficacia del sistema di controllo interno, sia per l'applicazione dei principi di retribuzione del Consiglio di amministrazione e della direzione o di preparazione delle successioni all'interno del Consiglio di amministrazione. Queste società tengono anche ragionevolmente conto dei principi della sostenibilità.
- Per le società quotate in borsa, il motto «comply or explain» rimane valido.
- Lo «Swiss Code» può essere applicato totalmente o parzialmente da imprese che non sono organizzate sotto forma di società anonime.

Impressum

Questa pubblicazione è disponibile in tedesco, francese, italiano e inglese.

Partecipazione al progetto: MLaw Antonija Martinovic e Anne-Cathrine Tanner, avvocato, M.A. HSG, economiesuisse

Stesura: Hannes Egger (DE), economiesuisse e Basile Dacorogna (FR), economiesuisse

Impaginazione e produzione: Nicole Wyssen Design & Marketing, Wittnau AG

Pubblicazione: luglio 2002; aggiornata nel 2007, 2014 e 2023 (nuovo formato 2025)

© economiesuisse 2025

Zürich

economiesuisse
Verband der Schweizer Unternehmen
Hegibachstrasse 47
Postfach
8032 Zürich
info@economiesuisse.ch

Bern

economiesuisse
Verband der Schweizer Unternehmen
Theaterplatz 7
3011 Bern
bern@economiesuisse.ch

Genève

economiesuisse
Fédération des entreprises suisses
20, Rue du Général-Dufour
Case postale
1211 Genève 4
geneve@economiesuisse.ch

Lugano

economiesuisse
Federazione delle imprese svizzere
Via Giacomo Luvini 4
Casella postale 1348
6900 Lugano
lugano@economiesuisse.ch

Bruxelles

economiesuisse
Swiss Business Federation
Avenue de Cortenbergh 168
B-1000 Bruxelles
bruxelles@economiesuisse.ch