

STUDIO DE MARCO
DOTTORI COMMERCIALISTI E REVISORI LEGALI

DAL 1972 CI PRENDIAMO CURA DEL TUO BUSINESS

Alla c.a. dei sig.ri
CLIENTI dello Studio De Marco

Roma, 21 settembre 2026

Oggetto: Il ruolo dei comitati endoconsiliari

I comitati endoconsiliari rappresentano oggi uno degli strumenti attraverso cui le società possono rafforzare la qualità dei propri processi decisionali e dei sistemi di controllo. Nati dall'esigenza di supportare il Consiglio di Amministrazione nell'esame di materie sempre più complesse, questi organi svolgono principalmente funzioni istruttorie, consultive e propositive, senza sostituirsi al Consiglio nelle decisioni di competenza dell'organo collegiale.

La loro rilevanza è cresciuta parallelamente all'evoluzione della corporate governance, alla maggiore attenzione verso la gestione dei rischi, alla tutela degli azionisti e alla necessità di assicurare adeguati flussi informativi. In tale contesto, la presenza di amministratori indipendenti e la qualità dell'attività istruttoria assumono un ruolo centrale nel prevenire conflitti di interesse e nel favorire decisioni consapevoli e trasparenti.

Di seguito verranno esaminati il ruolo e il funzionamento dei principali comitati endoconsiliari, con particolare riferimento ai Comitati Controllo e Rischi, Remunerazione, Nomine, Operazioni con Parti Correlate e Sostenibilità, soffermandosi sul relativo quadro normativo e di autodisciplina, sui requisiti di indipendenza, sui flussi informativi e sulle modalità operative. Particolare attenzione è inoltre dedicata all'applicazione di tali principi nelle società non quotate e nelle PMI, nonché alle nuove esigenze di governance derivanti dalla sostenibilità e dalla crescente complessità dei rischi aziendali.

* * * * *

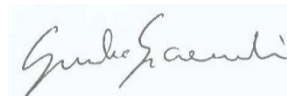
La presente informativa fa seguito alle altre informative già consultabili gratuitamente e senza registrazione nel nostro sito web tramite il seguente link: <https://www.studiodemarco.net/notizie/>

* * * * *

Lo Studio è a disposizione per ogni eventuale chiarimento utile o necessario.

Cordiali saluti.

Dott.ssa Giulia Giacometti



1. Introduzione e inquadramento generale

Nell'evoluzione moderna dei sistemi di corporate governance (governo societario), il Consiglio di Amministrazione (di seguito anche "CdA" o "Consiglio") ha progressivamente modificato la propria natura: da organo puramente deliberativo a perno centrale della strategia, della gestione dei rischi e del controllo aziendale. Con l'aumentare della complessità dei mercati e delle dimensioni delle imprese, lo svolgimento efficiente di tutte le funzioni in seduta plenaria è diventato oneroso e, talvolta, inefficiente. In questo contesto si inserisce l'istituzione dei comitati endoconsiliari: organi collegiali ristretti, nominati all'interno del CdA e composti prevalentemente (o esclusivamente) da amministratori non esecutivi e indipendenti. La loro funzione primaria non è quella di esautorare il Consiglio dai propri poteri decisionali — che rimangono in capo all'organo collegiale nella sua interezza — bensì quella di supportarlo. I comitati svolgono un ruolo istruttorio, propositivo e consultivo, preparando le basi informative necessarie affinché il CdA possa assumere delibere ponderate, consapevoli e tempestive. La presente informativa illustra la natura giuridica dei comitati, le ragioni della loro istituzione, la fisionomia dei principali comitati previsti dalla prassi e dai codici di autodisciplina, le dinamiche operative e i presidi di indipendenza che ne governano il funzionamento, con un focus sull'evoluzione normativa italiana e sull'impatto dei fattori di sostenibilità.

2. Cenni evolutivi: dalle origini internazionali al Codice italiano

L'affermazione dei comitati endoconsiliari non è un fenomeno recente né isolato. La loro genesi si colloca nel dibattito internazionale sulla corporate governance sviluppatosi a partire dagli anni Novanta, in risposta ai grandi scandali finanziari e alla crescente separazione tra proprietà e controllo nelle società ad azionariato diffuso. In quel contesto maturò l'idea che il consiglio, per esercitare un controllo effettivo sul management, dovesse dotarsi di articolazioni interne specializzate e presidiate da amministratori indipendenti.

In Italia il recepimento di questi principi è avvenuto per il tramite dell'autodisciplina: la prima versione del Codice di Autodisciplina delle società quotate risale al 1999 e, nelle successive edizioni, ha progressivamente rafforzato il ruolo dei comitati Controllo e Rischi, Remunerazione e Nomine. Il percorso è culminato nell'attuale Codice di Corporate Governance del 2020, che ha introdotto l'obiettivo del "successo sostenibile" come bussola dell'azione del board e ha ulteriormente valorizzato la qualità dell'istruttoria endoconsiliare e dei relativi flussi informativi. Parallelamente, nei settori vigilati (bancario, assicurativo, del risparmio gestito), la disciplina di derivazione europea e le disposizioni delle Autorità di vigilanza hanno reso obbligatori taluni comitati, con requisiti stringenti di composizione e funzionamento.

3. Il fondamento giuridico: comitati esecutivi e comitati istruttori

Sul piano giuridico occorre distinguere due categorie di comitati interni al Consiglio, che rispondono a logiche profondamente diverse. La prima categoria è quella dei **comitati con funzioni esecutive**, che trovano espresso fondamento nel Codice civile. L'art. 2381 c.c. stabilisce infatti che, se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il Consiglio di Amministrazione può delegare proprie attribuzioni a un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti. In tal caso il comitato è titolare di un potere gestorio delegato e assume una funzione decisoria vera e propria. La seconda categoria — quella cui appartengono i comitati oggetto della presente trattazione — è costituita dai **comitati con funzioni istruttorie, consultive e propositive**. Essi non dispongono di poteri deliberativi propri e non esprimono delega di gestione: la loro attività si esaurisce nell'approfondimento tecnico, nella formulazione di proposte e pareri e nel presidio di trasparenza a favore dell'organo plenario, che resta l'unico titolare della decisione finale e della relativa responsabilità.

Questa seconda tipologia non è disciplinata in via generale dal Codice civile, bensì si è affermata attraverso l'autodisciplina (dapprima il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, oggi il Codice di Corporate Governance) e attraverso le disposizioni di vigilanza settoriali applicabili a banche, intermediari finanziari e imprese assicurative. La distinzione è dirimente sul piano della responsabilità: mentre i comitati esecutivi possono

impegnare la società, i comitati istruttori non possono in alcun modo sostituirsi al Consiglio nella formazione della volontà sociale.

4. Le ragioni strutturali della loro istituzione

L'istituzione dei comitati istruttori risponde ad alcune macro-esigenze della governance contemporanea, che ne giustificano la diffusione anche al di là dell'ambito strettamente obbligatorio.

- ✓ **Specializzazione tecnica.** Alcune materie — come l'analisi dei bilanci, la valutazione dei rischi o la strutturazione dei piani di remunerazione — richiedono competenze verticali molto elevate. I comitati consentono di valorizzare le professionalità specifiche dei singoli consiglieri, concentrando in una sede dedicata l'esame dei profili più tecnici.
- ✓ **Gestione del tempo e focus.** Il CdA plenario ha spesso un ordine del giorno denso. Spostare la fase istruttoria in una sede ristretta consente di analizzare i dettagli tecnici in riunioni dedicate, ottimizzando i tempi del Consiglio principale e migliorando la qualità del dibattito in plenaria.
- ✓ **Mitigazione dei conflitti di interesse.** È forse l'aspetto più critico. In ambiti in cui gli interessi degli amministratori esecutivi (il management) potrebbero divergere da quelli degli azionisti — ad esempio la determinazione dei propri compensi o la valutazione del sistema di controllo interno — il comitato, se composto da membri indipendenti, garantisce terzietà, imparzialità e trasparenza del processo istruttorio.
- ✓ **Rafforzamento della collegialità informata.** Un board composto anche da amministratori indipendenti dotati di un'istruttoria approfondita è meno esposto al rischio di dominanza dell'azionista di controllo o del vertice esecutivo, e più capace di esercitare un effettivo controllo dialettico sulle scelte gestionali.

5. I principali comitati endoconsiliari

Sebbene l'architettura interna possa variare a seconda dell'ordinamento e della singola realtà aziendale, i codici di corporate governance internazionali e il Codice di Corporate Governance italiano individuano un nucleo di comitati fondamentali, cui si aggiungono organi specializzati previsti dalla normativa regolamentare.

Il Comitato Controllo e Rischi (o Comitato Audit)

Ha il compito di supportare il CdA nelle valutazioni relative al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR). Monitora l'efficacia del processo di informativa finanziaria, vigila sull'indipendenza dei revisori legali e collabora strettamente con il Collegio Sindacale e con il responsabile della funzione di Internal Audit. Negli ultimi anni il suo perimetro si è ampliato notevolmente, per includere i rischi non finanziari — in particolare quelli cyber e quelli connessi alla sostenibilità (ESG) — e per presidiare l'integrità dei processi di rendicontazione anche non finanziaria.

Il Comitato Remunerazione

Ha una funzione prevalentemente di garanzia contro i conflitti di interesse. Formula proposte al CdA per la definizione della politica di remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche. Stabilisce inoltre i target di performance a cui sono legati i piani di incentivazione a breve e a lungo termine (piani di stock option o performance shares), presidiando l'allineamento tra retribuzione variabile e creazione di valore sostenibile nel tempo.

Il Comitato Nomine

Supporta il CdA nell'individuazione dei candidati ottimali alla carica di amministratore in caso di cooptazione, nella definizione dell'organico e della composizione ideale del Consiglio (bilanciamento di competenze, genere e indipendenza) e nella predisposizione dei piani di successione degli amministratori esecutivi (succession planning), così da garantire la continuità aziendale in caso di avvicendamento del vertice. Al Comitato Nomine è spesso attribuito anche il compito di coordinare il processo di autovalutazione periodica del board (board review).

Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (OPC)

Rappresenta un comitato di particolare rilievo per le società quotate, la cui esistenza è presupposta dalla disciplina regolamentare a tutela delle minoranze. Il Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 — come da ultimo modificato con delibera n. 21624 del 10 dicembre 2020, in vigore dal 1° luglio 2021 in recepimento della Direttiva (UE) 2017/828 (c.d. *Shareholders Rights II*) — richiede che le operazioni con parti correlate siano approvate previo parere motivato di un comitato, anche appositamente costituito, composto esclusivamente da amministratori indipendenti non correlati.

La ratio è evidente: nelle operazioni con soggetti collegati al management o all'azionista di controllo si annida il rischio di estrazione di valore a danno degli azionisti di minoranza e degli altri stakeholder. Il parere del comitato — vincolante o non vincolante a seconda della rilevanza dell'operazione — costituisce dunque il principale presidio di correttezza sostanziale e procedurale, e va allegato al verbale della relativa riunione.

Il Comitato Sostenibilità (o Scenari e Sostenibilità)

Di più recente affermazione, è l'organo dedicato a guidare la transizione ecologica e sociale dell'impresa, supervisionando i piani di decarbonizzazione, le politiche di impatto sociale e la rendicontazione di sostenibilità. Come si vedrà, la sua istituzione rappresenta una delle possibili risposte organizzative all'ingresso dei fattori ESG nel perimetro della governance.

6. Dinamiche operative e presidi di controllo

Il funzionamento del Comitato Controllo e Rischi e l'architettura delle interazioni

Il Comitato Controllo e Rischi (CCR) rappresenta lo snodo centrale del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR). Per evitare che la sua azione si riduca a un mero formalismo cartolare, la sua attività deve basarsi su un'articolata rete di flussi informativi bidirezionali con gli altri attori della governance, in particolare con il responsabile dell'Internal Audit e con il Collegio Sindacale.

L'Internal Audit costituisce il braccio operativo del comitato. Mentre il CCR ha una funzione di supervisione e indirizzo strategico, l'Internal Audit esegue materialmente le verifiche di terzo livello sulla tenuta dei controlli aziendali. Il legame è protetto da stringenti garanzie di indipendenza: il CCR esprime parere sulla nomina, sulla revoca e sulla remunerazione del responsabile dell'Internal Audit e ne approva il piano d'azione annuale (Audit Plan). Ciò impedisce al management esecutivo di esercitare pressioni o ritorsioni sulla struttura di controllo.

Parimenti cruciale è la convergenza sinergica con il Collegio Sindacale (nel sistema tradizionale). Per ottimizzare l'efficacia della vigilanza ed evitare duplicazioni o asimmetrie conoscitive, il Codice di Corporate Governance raccomanda la partecipazione dei sindaci alle riunioni del CCR. Questa osmosi informativa consente di unire la sensibilità di legittimità propria del Collegio Sindacale con l'approccio basato sul rischio (risk-based approach) e sull'adeguatezza organizzativa tipico del comitato endoconsiliare.

Il Comitato Remunerazione: asimmetria informativa e mitigazione dei conflitti di interesse

Il Comitato Remunerazione opera in un'area intrinsecamente esposta al rischio di moral hazard (azzardo morale) e a potenziali conflitti di interesse, poiché interviene sulla determinazione del valore economico spettante ai soggetti che guidano operativamente l'azienda (amministratori delegati e dirigenti con responsabilità strategiche).

La principale vulnerabilità operativa del comitato risiede nell'asimmetria informativa. Spesso i dati tecnici necessari per strutturare i piani di incentivazione (benchmark di mercato, indicatori di performance, dati sulla redditività prospettica) vengono elaborati dalle medesime strutture aziendali che fanno capo alle direzioni delle Risorse Umane (HR), le quali rispondono gerarchicamente all'Amministratore Delegato. Esiste quindi il rischio concreto che i dati siano veicolati in modo parziale, così da indurre il comitato ad approvare target di performance facilmente raggiungibili (lowballing).

Per mitigare queste dinamiche e garantire la terzietà del processo si applicano tre presidi fondamentali:

- ✓ **Consulenti esterni indipendenti.** Il comitato ha la facoltà — e spesso il dovere di prassi — di avvalersi di esperti esterni di chiara fama. Condizione essenziale è che tali consulenti non prestino contemporaneamente servizi alla direzione HR o al management esecutivo, così da azzerare i conflitti di interesse alla radice.
- ✓ **Regola dell'astensione.** Nessun amministratore può prendere parte alle riunioni del comitato in cui si formulano proposte relative alla propria remunerazione. Le sedute avvengono di norma in assenza dei manager esecutivi, salvo specifiche esigenze istruttorie.
- ✓ **Strutturazione dei piani (pay-for-performance).** Il comitato contrasta l'estrazione di rendite di posizione strutturando la remunerazione in una componente fissa e una variabile bilanciata. Quest'ultima viene agganciata a metriche oggettive e differita nel tempo mediante clausole di clawback e periodi di deferral, che penalizzano i manager in caso di strategie speculative di breve termine volte a gonfiare artificialmente il valore azionario.

Il Comitato OPC e la tutela delle minoranze

Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate esprime la logica di whitewash procedurale che innerva l'intera disciplina Consob: l'operazione potenzialmente conflittuale non è vietata, ma deve superare un vaglio di indipendenti in grado di attestarne la convenienza e la correttezza a condizioni di mercato. A tal fine il comitato deve essere coinvolto tempestivamente sin dalla fase delle trattative e istruttoria per le operazioni di maggiore rilevanza, ricevere con congruo anticipo informazioni complete e adeguate, e poter nominare — a spese della società e previa verifica della loro indipendenza — esperti di propria scelta. Il parere motivato reso all'esito costituisce l'architrave del sistema.



7. Focus normativo ed evolutivo

Il quadro regolamentare italiano: dal TUF al Codice di Corporate Governance

Nel contesto italiano la disciplina dei comitati endoconsiliari si muove su un doppio binario: da un lato le norme cogenti di derivazione legislativa e regolamentare, dall'altro le raccomandazioni di soft law (autodisciplina).

Il Testo Unico della Finanza (TUF — D.Lgs. 58/1998) non impone in via generale l'istituzione di specifici comitati interni al CdA, ma ne presuppone l'esistenza laddove delinea i flussi informativi e i presidi di controllo nelle società quotate. L'obbligatorietà di alcuni comitati è invece sancita dai regolamenti di mercato (ad esempio per l'accesso a segmenti d'eccellenza) o dalle disposizioni di vigilanza settoriali, come le normative di Banca d'Italia e IVASS per i settori bancario e assicurativo, particolarmente stringenti sulla composizione e sui compiti dei comitati. Il vero motore dell'evoluzione dei comitati in Italia è però il **Codice di Corporate Governance**, approvato dall'omonimo Comitato nel gennaio 2020 ed entrato in vigore, in sostituzione del precedente Codice di Autodisciplina, a partire dal primo esercizio avviato dopo il 1° gennaio 2021. Il Codice raccomanda l'istituzione dei comitati Controllo e Rischi, Remunerazione e Nomine, dettandone principi di composizione e funzionamento.

Il principio "comply or explain" e il monitoraggio annuale

Il Codice adotta il principio del comply or explain ("adempì o spiega"): l'adesione al Codice è volontaria e le società quotate che vi aderiscono non sono obbligate per legge a istituire i comitati raccomandati; tuttavia, se scelgono di non farlo, devono motivarlo analiticamente nella relazione annuale sul governo societario, dimostrando come le medesime funzioni vengano svolte in modo altrettanto efficace dal CdA plenario.

Il Comitato per la Corporate Governance monitora annualmente lo stato di applicazione del Codice e pubblica un rapporto con le raccomandazioni per l'esercizio successivo. Tra i profili oggetto di attenzione ricorrente vi sono i termini di preavviso per l'invio della documentazione preventiva ai comitati e la qualità dell'informativa resa al mercato sul loro funzionamento, a conferma del rilievo attribuito alla trasparenza dei flussi informativi endoconsiliari.

L'impatto della sostenibilità (ESG) sulle competenze dei comitati

L'urgenza dei fattori ambientali, sociali e di buon governo (ESG — Environmental, Social, and Governance) ha ridefinito il perimetro d'azione dei comitati endoconsiliari, spingendo le società a rivedere i propri assetti interni secondo due approcci principali.

1. **Approccio integrato.** Le competenze ESG vengono distribuite tra i comitati esistenti: il Comitato Remunerazione aggancia una quota dei bonus dei manager a target di sostenibilità (ad esempio riduzione delle emissioni di CO₂ o indici di diversità di genere); il Comitato Controllo e Rischi mappa i rischi climatici e reputazionali; il Comitato Nomine valuta le competenze in materia di sostenibilità dei futuri consiglieri.
2. **Approccio focalizzato.** Si istituisce un apposito Comitato Sostenibilità (o Comitato Scenari e Sostenibilità), incaricato di guidare la transizione ecologica e sociale dell'impresa, supervisionando i piani di decarbonizzazione, le politiche di impatto sociale e la redazione della rendicontazione di sostenibilità.

I comitati nei diversi modelli di governance

Il ruolo e l'interazione dei comitati variano in modo significativo a seconda del modello di amministrazione e controllo adottato dalla società.

- ✓ **Sistema tradizionale.** È il modello più diffuso in Italia. Prevede la compresenza del CdA (gestione) e del Collegio Sindacale (controllo di legalità e di conformità). In questo sistema i comitati endoconsiliari non si sovrappongono al Collegio Sindacale, ma cooperano con esso, fungendo da "ponte" istruttorio tra i sindaci e gli amministratori.
- ✓ **Sistema monistico (di derivazione anglosassone).** Il controllo è affidato a un comitato interno al CdA, il Comitato per il Controllo sulla Gestione, i cui membri devono essere rigorosamente amministratori non esecutivi e indipendenti. Qui il comitato perde la natura puramente consultiva e assume poteri di vigilanza

veri e propri, ricalcando le funzioni del Collegio Sindacale del sistema tradizionale.

- ✓ **Sistema dualistico (di derivazione germanica).** La governance è divisa tra un Consiglio di Gestione (esecutivo) e un Consiglio di Sorveglianza (controllo e approvazione del bilancio). In questo modello i comitati endoconsiliari (Nomine, Remunerazione, Controllo) vengono costituiti tipicamente all'interno del Consiglio di Sorveglianza, organo deputato a monitorare l'operato dei gestori e a definirne i compensi.

8. La centralità del requisito di indipendenza

Il funzionamento efficace dei comitati endoconsiliari è strettamente subordinato alla loro composizione. Le raccomandazioni dei codici di autodisciplina insistono sulla forte presenza di amministratori indipendenti, che costituisce la condizione di legittimazione sostanziale dell'intero impianto.

Un amministratore è definito indipendente quando non intrattiene, né ha intrattenuto di recente, con la società o con soggetti a essa legati (ad esempio gli azionisti di controllo) relazioni commerciali, finanziarie o professionali tali da condizionarne l'autonomia di giudizio. La valutazione dell'indipendenza è sostanziale e non meramente formale: spetta al Consiglio verificarne la sussistenza sulla base di criteri predeterminati, dandone conto al mercato. Nei comitati Remunerazione e Controllo e Rischi l'indipendenza della maggioranza dei membri è un prerequisito essenziale per evitare che l'organo istruttorio sia influenzato dal management che dovrebbe, di fatto, monitorare. Nel Comitato per le Operazioni con Parti Correlate il requisito è ancor più rigoroso, richiedendosi la totalità di amministratori indipendenti e non correlati: qualora non siano in carica almeno tre indipendenti, la disciplina regolamentare prevede specifici presidi equivalenti a tutela della correttezza dell'operazione.



9. Composizione, flussi informativi e funzionamento pratico

Al di là dei principi, l'efficacia dei comitati dipende in concreto da alcune scelte organizzative che è opportuno presidiare in fase di costituzione e di regolamentazione interna.

- ✓ **Numerosità e presidenza.** I comitati sono di norma composti da tre a cinque membri; la presidenza è affidata a un amministratore indipendente. Una dimensione contenuta favorisce la profondità dell'istruttoria e la responsabilizzazione individuale dei componenti.
- ✓ **Competenze.** Il Codice raccomanda che almeno un componente del Comitato Controllo e Rischi possieda adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi, e che il Comitato Remunerazione includa componenti con conoscenza delle politiche retributive.
- ✓ **Regolamento interno e verbalizzazione.** Ciascun comitato adotta un proprio regolamento che ne disciplina compiti, poteri, frequenza delle riunioni e modalità di verbalizzazione. La tracciabilità delle sedute è essenziale ai fini della responsabilità e della disclosure.
- ✓ **Flussi informativi e preavviso.** La documentazione istruttoria deve pervenire ai componenti con un ragionevole preavviso, così da consentire un esame effettivo e non meramente ratificatorio. Il rispetto dei termini di invio è oggetto di specifica raccomandazione e di monitoraggio.
- ✓ **Budget e accesso alle informazioni.** Ai comitati è riconosciuto il potere di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie e di avvalersi di consulenti esterni, con dotazione di risorse finanziarie adeguate all'espletamento dei compiti.
- ✓ **Reporting al Consiglio.** I comitati riferiscono periodicamente al CdA sull'attività svolta, garantendo che l'intero organo collegiale resti informato e possa esercitare il proprio giudizio critico sulle proposte formulate.

10. La remunerazione dei comitati endoconsiliari

La partecipazione ai comitati endoconsiliari comporta, di norma, un impegno aggiuntivo rispetto al mandato di amministratore, che si riflette in una specifica componente retributiva. L'art. 2389 c.c. attribuisce all'assemblea la determinazione del compenso spettante agli amministratori, mentre — salvo diversa previsione statutaria — è il Consiglio, sentito il parere del Collegio Sindacale, a stabilire la remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche, categoria in cui rientra tipicamente la partecipazione ai comitati istruttori.

Il Codice di Corporate Governance raccomanda che tale compenso sia proporzionato all'impegno richiesto, in termini di tempo dedicato, complessità delle materie trattate e responsabilità assunta, e preveda solitamente un gettone di presenza o un emolumento fisso aggiuntivo, spesso maggiorato per il presidente del comitato in ragione del maggior carico organizzativo e di coordinamento. Nelle società quotate tali compensi sono oggetto di specifica disclosure nella Relazione sulla Remunerazione (art. 123-ter TUF), che ne illustra criteri, importi e coerenza con le politiche retributive complessive.

Sul piano dei presidi di indipendenza, la determinazione del compenso dei componenti dei comitati resta estranea alle logiche di conflitto di interesse che caratterizzano, ad esempio, la remunerazione degli amministratori esecutivi: trattandosi di importi fissati dal Consiglio nel suo plenum e non dal singolo comitato per i propri membri, il meccanismo evita che gli amministratori indipendenti possano trovarsi a deliberare sulla propria stessa remunerazione, salvaguardando la terzietà dell'organo istruttorio.

11. I comitati nelle società non quotate e nelle PMI

Sebbene la disciplina dei comitati endoconsiliari sia stata elaborata con riferimento alle società quotate, i principi che ne stanno alla base — separazione tra gestione e controllo, terzietà dell'istruttoria, presidio dei conflitti di interesse — conservano piena validità anche per le società non quotate, con opportuni adattamenti di proporzionalità.

Nelle realtà di minori dimensioni l'istituzione di comitati formali può risultare eccessivamente onerosa e, spesso, ridondante rispetto alla concentrazione della compagine sociale. In tali contesti le esigenze sottese ai comitati possono essere soddisfatte con strumenti alternativi: l'attribuzione di specifiche deleghe istruttorie a singoli amministratori, il ricorso a professionisti esterni per le materie tecniche, la valorizzazione del ruolo dell'organo di controllo (Collegio Sindacale o sindaco unico) e del revisore legale. L'obiettivo non è replicare l'architettura delle quotate, bensì assicurare che le decisioni più delicate — quali le operazioni con soci o parti correlate, la remunerazione degli amministratori investiti di deleghe e le operazioni straordinarie — siano assunte con adeguata istruttoria e trasparenza.

Un ambito di crescente rilievo è quello delle **PMI e delle società con assetti di gruppo**. Anche a prescindere da obblighi normativi, la dotazione di presidi di governance strutturati — sia pure in forma semplificata — costituisce un fattore di solidità apprezzato da investitori, istituti di credito e controparti, e agevola i percorsi di apertura del capitale, di quotazione su mercati dedicati alle PMI o di successione generazionale. In questa prospettiva, l'adozione di un regolamento interno che disciplini i processi decisionali sensibili e i flussi informativi verso l'organo di controllo rappresenta spesso la soluzione più efficiente e sostenibile.

Si segnala, inoltre, che la riforma del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ha rafforzato, per tutte le imprese, l'obbligo di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (art. 2086, secondo comma, c.c.). Pur non imponendo l'istituzione di comitati, tale obbligo valorizza la cultura del controllo e della gestione anticipata dei rischi che è la medesima ispirazione dei presidi endoconsiliari, rendendone i principi un utile paradigma anche per le imprese non quotate.

12. Limiti operativi e rischi di malfunzionamento

Nonostante i comprovati benefici, la letteratura e la pratica societaria evidenziano alcuni rischi legati all'abuso o al malfunzionamento dei comitati, che è opportuno conoscere per prevenirli.

- ✓ **Asimmetria informativa interna.** Se i comitati non relazionano in modo esaustivo e chiaro al CdA plenario, si rischia di creare consiglieri "di serie A" (quelli interni ai comitati, estremamente informati) e consiglieri "di serie B" (esclusi dalle istruttorie), frammentando la coesione dell'organo collegiale.
- ✓ **Il rischio del "Consiglio ombra".** Si verifica quando il CdA si limita a ratificare passivamente le proposte dei comitati senza un reale dibattito critico. Tale comportamento svuota di significato il principio della responsabilità solidale di tutti i consiglieri per le decisioni assunte.
- ✓ **Formalismo e box-ticking.** L'attività del comitato può degradare in un adempimento puramente cartolare, orientato a soddisfare la disclosure piuttosto che a esercitare un controllo sostanziale. È un rischio che si contrasta con la qualità dell'istruttoria e la cultura di governance del board.
- ✓ **Sovraccarico e cumulo di incarichi (overboarding).** L'affidamento di più comitati ai medesimi amministratori indipendenti, unito al cumulo di incarichi in altre società, può compromettere il tempo e l'attenzione effettivamente dedicati, riducendo l'efficacia del presidio.

* * * * *

13. Sintesi comparativa dei principali comitati

La tabella che segue riepiloga, in chiave sinottica, funzioni e composizione raccomandata dei principali comitati endoconsiliari, ferma restando la possibilità di adattamenti in funzione del modello di governance e delle dimensioni della società.

Comitato	Funzione principale	Composizione raccomandata
Controllo e Rischi	Supporto istruttorio sul SCIGR, informativa finanziaria e rischi (anche ESG e cyber); raccordo con Internal Audit e Collegio Sindacale.	Amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti; almeno un componente con esperienza contabile/finanziaria o di risk management.
Remunerazione	Proposte sulla politica di remunerazione di amministratori esecutivi e dirigenti strategici; definizione dei target di incentivazione.	Amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti; almeno un componente con adeguata conoscenza in materia di politiche retributive.
Nomine	Supporto alla composizione ottimale del board, alla cooptazione e ai piani di successione (succession planning).	Amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti.
Operazioni con Parti Correlate	Parere motivato preventivo sull'interesse della società e sulla convenienza/correttezza sostanziale delle operazioni con parti correlate.	Esclusivamente amministratori indipendenti non correlati (di norma almeno tre).
Sostenibilità	Supporto all'integrazione dei fattori ESG nella strategia; supervisione della rendicontazione di sostenibilità.	Amministratori non esecutivi; presenza di indipendenti con competenze in materia ESG.

14. Conclusioni

I comitati endoconsiliari non rappresentano un mero adempimento formale o burocratico, ma costituiscono un pilastro operativo sostanziale della moderna governance aziendale. Attraverso l'istruttoria tecnica e il presidio dei consiglieri indipendenti, essi riescono a bilanciare l'efficienza gestionale con la tutela degli azionisti di minoranza e degli stakeholder complessivi.

La sfida futura per questi organi risiede nella capacità di governare la complessità emergente — in particolare l'integrazione dei fattori di sostenibilità e la gestione dei rischi tecnologici — senza mai sostituirsi alla responsabilità ultima e unitaria del Consiglio di Amministrazione. La qualità della governance non si misura, in definitiva, sul numero dei comitati istituiti, bensì sull'effettività dei flussi informativi, sull'autonomia di giudizio dei loro componenti e sulla capacità del board di esercitare un controllo dialettico e consapevole.

Per eventuali delucidazioni ed approfondimenti sull'informativa in esame lo Studio De Marco è a disposizione della clientela.

Dott.ssa Giulia Giacometti



dal 1972 ci prendiamo cura del tuo business

Lo Studio De Marco è uno "studio-boutique" di dottori commercialisti e revisori legali che offre servizi professionali di qualità e ad alto valore aggiunto. Sviluppando soluzioni alternative in base alle esigenze del Cliente, lo Studio garantisce una differenziazione delle risposte ed una personalizzazione delle soluzioni proposte.

Lo Studio fa affidamento, da sempre, sulla qualità della prestazione professionale erogata. L'attenzione prestata ad ogni Cliente ed al miglioramento continuo dell'organizzazione professionale consente di offrire assistenza e consulenza nelle attività tipiche della professione di dottore commercialista e nella revisione legale.



Resta sempre aggiornato, seguici su:

