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, lì 12 novembre 2026

Oggetto: Best practice sulla composizione del C.d.A.

Il Consiglio di Amministrazione (di seguito anche "CdA", "Consiglio" o "board") è l'organo cui l'ordinamento affida la gestione esclusiva dell'impresa e, al tempo stesso, la responsabilità di definirne la strategia, di valutarne l'assetto organizzativo e di presidiarne il sistema dei rischi. La qualità delle sue decisioni, tuttavia, non dipende soltanto dalle regole di funzionamento o dalla diligenza dei singoli consiglieri: dipende, in misura determinante, da chi siede attorno al tavolo.

La composizione del board — intesa come numero dei componenti, equilibrio tra amministratori esecutivi, non esecutivi e indipendenti, combinazione di competenze, esperienze e prospettive, disponibilità di tempo — rappresenta la prima e più importante leva di governance a disposizione dei soci. Un Consiglio ben composto è in grado di esercitare un confronto dialettico effettivo con il management, di cogliere tempestivamente rischi e opportunità e di orientare l'impresa verso il successo sostenibile; un Consiglio mal composto tende, al contrario, a ratificare passivamente le scelte del vertice o, all'opposto, a paralizzarsi in dinamiche conflittuali.

La presente informativa illustra il quadro normativo di riferimento, i principi raccomandati dal Codice di Corporate Governance e dalla prassi internazionale, le principali dimensioni della composizione ottimale del board e le soluzioni operative per il processo di nomina e rinnovo, con un focus dedicato alle società non quotate e alle PMI, nelle quali i medesimi principi possono essere applicati secondo un criterio di proporzionalità.

* * * * * * * * *

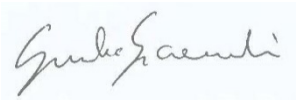
La presente informativa sulle recenti novità, fa seguito alle altre informative già consultabili gratuitamente e senza registrazione nel nostro sito web tramite il seguente link: **https://www.studiodemarco.net/notizie/**

* * * * * * * * *

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

Cordiali saluti.

dott.ssa Giulia Giacometti



Via Giuseppe Avezzana, n. 6
00195 Roma (RM)
Tel +39 06.37.35.17.26
Fax +39 06.37.35.32.75
Web www.studiodemarco.net
Mail studiodemarco@studiodemarco.net

1. Cenni evolutivi: dalla collegialità formale al board "fit for purpose"

Per lungo tempo, nell'esperienza italiana, la composizione del Consiglio è stata considerata una questione essenzialmente riservata ai rapporti di forza tra i soci: l'azionista di riferimento esprimeva la quasi totalità dei consiglieri, scelti prevalentemente sulla base di rapporti fiduciari, e la collegialità dell'organo assumeva spesso una valenza più formale che sostanziale.

Il cambio di paradigma è maturato a livello internazionale a partire dagli anni Novanta, con il Cadbury Report nel Regno Unito e i successivi Principi OCSE di corporate governance (oggi Principi G20/OCSE, nella versione rivista nel 2023), che hanno posto al centro la presenza di amministratori non esecutivi e indipendenti in grado di esercitare un giudizio autonomo sull'operato del management. In Italia il recepimento di questi principi è avvenuto su un doppio binario: da un lato la legislazione, con il Testo Unico della Finanza e la riforma del diritto societario del 2003; dall'altro l'autodisciplina, dal primo Codice di Autodisciplina delle società quotate del 1999 fino all'attuale **Codice di Corporate Governance** del 2020.

Negli ultimi anni l'attenzione si è ulteriormente spostata dalla sola indipendenza alla **composizione qualitativa** del board: competenze, diversità (di genere, età, percorso professionale e formativo), disponibilità di tempo e capacità di lavorare collegialmente. Il concetto chiave è quello di un Consiglio "fit for purpose", cioè adeguato a dimensione e professionalità alla natura, alla complessità e agli obiettivi strategici dell'impresa, e periodicamente verificato attraverso processi strutturati di autovalutazione.

2. Il quadro normativo di riferimento

Le regole sulla composizione del Consiglio si articolano su più livelli, la cui applicazione dipende dalla forma giuridica, dallo status di società quotata e dal settore di attività.

Il primo livello è costituito dal **Codice civile**. Per le società per azioni, l'art. 2380-bis c.c. rimette allo statuto la determinazione del numero degli amministratori, ovvero l'indicazione di un numero minimo e massimo, con determinazione rimessa all'assemblea. L'art. 2383 c.c. attribuisce all'assemblea la nomina degli amministratori, per un periodo non superiore a tre esercizi; l'art. 2382 c.c. disciplina le cause di ineleggibilità e decadenza; l'art. 2386 c.c. regola la sostituzione per cooptazione. Particolarmente rilevante è l'art. 2387 c.c., che consente allo statuto di subordinare l'assunzione della carica al possesso di **requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza**: una facoltà spesso trascurata, ma che rappresenta lo strumento più diretto per introdurre presidi di qualità anche nelle società non quotate.

Il secondo livello riguarda le **società quotate** ed è disciplinato dal Testo Unico della Finanza (TUF — D.Lgs. 58/1998), che impone il meccanismo del voto di lista a tutela delle minoranze, un numero minimo di amministratori indipendenti e il rispetto dell'equilibrio tra i generi (art. 147-ter), oltre ai requisiti di onorabilità (art. 147-quinquies). A queste norme si affiancano le raccomandazioni di autodisciplina del Codice di Corporate Governance, applicabili secondo il principio del *comply or explain*.

Il terzo livello è rappresentato dalle **discipline di settore**. Per banche e intermediari vigilati trovano applicazione le Disposizioni di vigilanza di Banca d'Italia (Circolare n. 285/2013) e il D.M. 23 novembre 2020, n. 169, sui requisiti e criteri di idoneità degli esponenti, che introducono una valutazione individuale e collettiva dell'adeguatezza del board; analoghe previsioni operano nel settore assicurativo. Per le società a controllo pubblico, infine, l'art. 11 del D.Lgs. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica) privilegia l'amministratore unico e ammette un Consiglio di tre o cinque membri solo con delibera assembleare motivata in ragione di specifiche esigenze organizzative.

3. Perché la composizione del board è una leva strategica

Investire nella qualità della composizione del Consiglio risponde ad alcune esigenze strutturali della governance contemporanea, che ne giustificano la cura anche al di là degli obblighi normativi.

- ✓ **Qualità delle decisioni.** Un board che riunisce competenze complementari e prospettive diverse riduce il rischio di "pensiero di gruppo" (*groupthink*) e consente un esame più completo delle alternative

strategiche, dei rischi e degli impatti delle scelte gestionali.

- ✓ **Effettività del controllo sul management.** La presenza di amministratori non esecutivi e indipendenti, dotati di autorevolezza e competenze adeguate, è la condizione perché il Consiglio eserciti un controllo dialettico sull'operato degli amministratori delegati, anziché limitarsi a ratificarne le proposte.
- ✓ **Tutela di soci di minoranza e stakeholder.** Una composizione equilibrata attenua il rischio che l'organo amministrativo sia percepito come mera espressione dell'azionista di controllo e rafforza la fiducia di investitori, finanziatori e controparti.
- ✓ **Adeguatezza degli assetti e responsabilità.** L'art. 2086, secondo comma, c.c. impone all'imprenditore che opera in forma societaria di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, anche ai fini della rilevazione tempestiva della crisi. Un Consiglio privo delle competenze necessarie a valutarne l'adeguatezza espone i propri componenti a profili di responsabilità difficilmente difendibili.

4. Le dimensioni della composizione ottimale

Le best practice nazionali e internazionali individuano alcune dimensioni fondamentali che, considerate congiuntamente, definiscono la composizione ottimale di un Consiglio. Nessuna di esse ha valore assoluto: il loro bilanciamento va calibrato sulle caratteristiche specifiche della società.

4.1. La dimensione del Consiglio

Il numero dei componenti deve essere adeguato alla dimensione e alla complessità dell'impresa, alla presenza di comitati endoconsiliari e alla necessità di rappresentare le diverse competenze richieste. Un Consiglio troppo ristretto rischia di non disporre delle professionalità necessarie e di non consentire una reale articolazione dei ruoli; un Consiglio troppo ampio tende invece a diluire la responsabilità individuale, a rendere più difficile un dibattito approfondito e a spostare di fatto le decisioni in sedi informali. Nella prassi delle società quotate italiane la dimensione media si colloca intorno a dieci-undici componenti; per le società non quotate di medie dimensioni un Consiglio di tre-cinque membri rappresenta spesso il punto di equilibrio.

4.2. Il bilanciamento tra esecutivi, non esecutivi e indipendenti

Il Codice di Corporate Governance raccomanda che il Consiglio sia composto da amministratori esecutivi e non esecutivi, tutti dotati di professionalità e competenze adeguate ai compiti loro affidati, e che numero e competenze degli amministratori non esecutivi siano tali da assicurare loro un peso significativo nell'assunzione delle delibere consiliari e da garantire un efficace monitoraggio della gestione.

Quanto agli indipendenti, la Raccomandazione 5 del Codice prevede che l'organo di amministrazione comprenda almeno due amministratori indipendenti, diversi dal presidente; nelle società grandi (capitalizzazione superiore a 1 miliardo di euro in ciascuno dei tre anni solari precedenti) gli indipendenti devono costituire almeno la metà del Consiglio, ovvero almeno un terzo nelle società grandi a proprietà concentrata (nelle quali uno o più soci partecipanti a un patto di voto dispongono della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria).

4.3. Le competenze e la "skills matrix"

Il Consiglio deve esprimere, nel suo insieme, le competenze necessarie a comprendere il business, a valutarne i rischi e a indirizzarne la strategia. La best practice più diffusa è l'adozione di una matrice delle competenze (*skills matrix*), che mappa le competenze presenti nel board rispetto a quelle ritenute necessarie e consente di individuare con chiarezza le lacune da colmare in sede di rinnovo. Le aree tipicamente considerate comprendono:

- ✓ **Conoscenza del settore e del mercato.** Esperienza specifica nel business della società, nella sua catena del valore e nel contesto competitivo di riferimento.
- ✓ **Competenze economico-finanziarie e di controllo.** Contabilità, bilancio, finanza d'impresa, revisione e sistema di controllo interno; competenze essenziali, tra l'altro, per la composizione del Comitato Controllo e Rischi.
- ✓ **Competenze legali, regolamentari e di risk management.** Conoscenza del quadro normativo applicabile,

della compliance e delle metodologie di gestione dei rischi.

- ✓ **Competenze in materia di sostenibilità.** Comprensione dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG), dei rischi climatici e degli obblighi di rendicontazione di sostenibilità.
- ✓ **Competenze digitali e di cybersicurezza.** Capacità di valutare l'impatto della trasformazione digitale, dell'intelligenza artificiale e dei rischi informatici sul modello di business.
- ✓ **Esperienza manageriale e internazionale.** Esperienza nella guida di organizzazioni complesse, nella gestione di operazioni straordinarie e nei mercati esteri rilevanti per la società.

Non è necessario — né realistico — che ciascun consigliere possieda tutte le competenze: è l'organo nel suo complesso che deve risultare adeguato. È invece opportuno che ogni componente disponga di una base comune di conoscenze che gli consenta di partecipare in modo informato a tutte le decisioni, come richiesto dall'art. 2381, ultimo comma, c.c.

4.4. La diversità

La diversità del board non è un obiettivo di immagine, ma uno strumento per migliorare la qualità del confronto e ridurre i rischi di omologazione del giudizio. Il Codice di Corporate Governance (Raccomandazione 8) chiede alle società di applicare criteri di diversità, anche di genere, per la composizione degli organi sociali, nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità dei componenti, e raccomanda che almeno un terzo del Consiglio sia costituito da componenti del genere meno rappresentato. La diversità va intesa in senso ampio: oltre al genere, rilevano l'età e l'anzianità di carica, il percorso formativo e professionale e, per le società con operatività internazionale, la provenienza geografica.



4.5. La disponibilità di tempo e il cumulo degli incarichi

Le competenze sono inutili se non accompagnate da un'adeguata disponibilità di tempo. La preparazione delle riunioni, la partecipazione ai comitati, l'aggiornamento professionale e il dialogo con il management richiedono un impegno significativo, che cresce con la complessità della società. Il Codice raccomanda che il Consiglio esprima il proprio orientamento sul numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco compatibile con un efficace svolgimento della carica (Raccomandazione 15, rivolta alle società grandi), mentre nel settore bancario i limiti al cumulo sono fissati direttamente dalla normativa di vigilanza. Va inoltre ricordato il divieto di *interlocking* previsto dall'art. 36 del D.L. 201/2011 per gli esponenti di imprese concorrenti nei mercati del credito, assicurativo e finanziario.

5. Ruoli chiave e dinamiche consiliari

5.1. Il Presidente e la separazione dei ruoli

Il Presidente del Consiglio ha un ruolo di raccordo tra amministratori esecutivi e non esecutivi e cura l'efficace funzionamento dei lavori consiliari: la tempestività e completezza dell'informativa pre-consiliare, l'equilibrio del dibattito, il coordinamento con i comitati. Proprio per questa funzione di garanzia, la best practice internazionale privilegia la separazione tra la carica di Presidente e quella di Amministratore Delegato, ovvero l'attribuzione al Presidente di un ruolo non esecutivo. Quando i due ruoli sono concentrati nella stessa persona, è essenziale prevedere adeguati contrappesi.

5.2. Il Lead Independent Director

Il principale contrappeso è il Lead Independent Director (LID), un amministratore indipendente che rappresenta il punto di riferimento e di coordinamento delle istanze degli amministratori non esecutivi e, in particolare, degli indipendenti. Il Codice di Corporate Governance (Raccomandazione 13) ne raccomanda la nomina quando il Presidente è il principale responsabile della gestione (*chief executive officer*) o titolare di rilevanti deleghe gestionali, oppure quando la carica di Presidente è ricoperta dalla persona che controlla, anche congiuntamente, la società; nelle società grandi, anche su richiesta della maggioranza degli amministratori indipendenti.

5.3. Il Segretario del Consiglio e i flussi informativi

Una composizione di qualità produce valore solo se il Consiglio è messo in condizione di lavorare in modo informato. Il Codice raccomanda la nomina di un Segretario dell'organo di amministrazione, dotato di adeguati requisiti di professionalità, che supporti il Presidente nell'organizzazione dei lavori e nella gestione dei flussi informativi. La documentazione deve pervenire ai consiglieri con congruo anticipo rispetto alle riunioni, in forma chiara e sintetica, e i termini di preavviso dovrebbero essere fissati nel regolamento consiliare.

6. Focus normativo ed evolutivo

6.1. Il voto di lista e la rappresentanza delle minoranze

Nelle società con azioni quotate, l'art. 147-ter TUF impone che i componenti del Consiglio siano eletti sulla base di liste di candidati, con la riserva di almeno un amministratore alla lista di minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti e che non sia collegata, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima. Lo stesso articolo prevede che almeno uno dei componenti del Consiglio, ovvero due se il Consiglio è composto da più di sette membri, possieda i requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'art. 148, comma 3, TUF.

6.2. La lista presentata dal Consiglio uscente

La Legge 5 marzo 2024, n. 21 (c.d. Legge Capitali) ha introdotto l'art. 147-ter.1 TUF, che disciplina in modo puntuale la prassi — diffusa soprattutto nelle società a capitale diffuso — della presentazione di una lista da parte del Consiglio di Amministrazione uscente. La norma, attuata dalla Consob con modifiche al Regolamento Emittenti, richiede tra l'altro che la lista del Consiglio contenga un numero di candidati pari ai

componenti da eleggere maggiorato di un terzo e che, qualora risulti la più votata, l'assemblea proceda a un'ulteriore votazione individuale su ciascun candidato; alle liste di minoranza è riservata una quota di seggi non inferiore al 20% del totale. La disciplina rafforza l'esigenza che la proposta del Consiglio uscente si fondi su un processo istruttorio rigoroso e trasparente, coerente con l'orientamento espresso sulla composizione ottimale.

6.3. L'equilibrio tra i generi

L'equilibrio di genere nei Consigli delle società quotate è stato introdotto in Italia dalla Legge 12 luglio 2011, n. 120 (c.d. Legge Golfo-Mosca) e successivamente rafforzato dalla Legge 27 dicembre 2019, n. 160, che ha elevato ai due quinti la quota riservata al genere meno rappresentato, per sei mandati consecutivi (art. 147-ter, comma 1-ter, TUF). A livello europeo, la Direttiva (UE) 2022/2381 (c.d. *Women on Boards*) ha fissato per le società quotate l'obiettivo di riservare al genere sottorappresentato almeno il 40% degli incarichi di amministratore non esecutivo, ovvero il 33% del totale degli amministratori, entro il 30 giugno 2026: un traguardo che il sistema italiano, grazie alla disciplina previgente, già soddisfa. Nella prassi applicativa si distinguono due approcci:

1. **Approccio di conformità.** La società si limita a rispettare la quota minima di legge in sede di formazione delle liste e di sostituzione dei consiglieri cessati, con il rischio che la diversità resti un dato numerico privo di effetti sulla dinamica consiliare.
2. **Approccio strategico.** La diversità di genere è integrata nella pianificazione della composizione del board, nella *skills matrix* e nei piani di successione, ed è estesa al management e ai comitati, così da tradursi in un effettivo arricchimento delle prospettive rappresentate.

6.4. La composizione nei diversi modelli di governance

Le regole di composizione variano in funzione del modello di amministrazione e controllo adottato dalla società.

- ✓ **Sistema tradizionale.** È il modello più diffuso in Italia. Il CdA è affiancato dal Collegio Sindacale, cui spetta la vigilanza sull'osservanza della legge e sull'adeguatezza degli assetti. La composizione del Consiglio è disciplinata dallo statuto, nei limiti degli artt. 2380-bis e seguenti c.c. e, per le quotate, del TUF.
- ✓ **Sistema monistico.** Il controllo è affidato a un comitato costituito all'interno del Consiglio (Comitato per il controllo sulla gestione). L'art. 2409-septiesdecies c.c. richiede che almeno un terzo dei componenti del Consiglio possieda i requisiti di indipendenza previsti per i sindaci, e i membri del comitato devono essere non esecutivi e indipendenti: la composizione del board assume quindi un rilievo ancora più critico.
- ✓ **Sistema dualistico.** La governance è ripartita tra un Consiglio di Gestione, cui spetta l'amministrazione, e un Consiglio di Sorveglianza, nominato dall'assemblea, che nomina a sua volta i consiglieri di gestione e ne controlla l'operato. Le best practice sulla composizione si applicano a entrambi gli organi, con particolare attenzione all'indipendenza e alle competenze di controllo dei componenti del Consiglio di Sorveglianza.

7. La centralità del requisito di indipendenza

L'indipendenza è la qualità che consente all'amministratore di esercitare un giudizio autonomo e non condizionato, nell'interesse della società e di tutti i soci. La sua valutazione è sostanziale e non meramente formale: spetta al Consiglio verificarla subito dopo la nomina e successivamente con cadenza almeno annuale, sulla base di tutte le informazioni disponibili, dandone conto al mercato.

Il Codice di Corporate Governance (Raccomandazione 7) individua alcune circostanze che, di norma, compromettono l'indipendenza. Tra le principali:

- ✓ **Legami con l'azionista di controllo.** L'amministratore è un azionista significativo della società, ovvero un amministratore esecutivo o un dipendente di una società che la controlla o di un azionista significativo.
- ✓ **Ruoli esecutivi recenti.** L'amministratore è, o è stato nei tre esercizi precedenti, amministratore esecutivo o dipendente della società, di una sua controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta

a comune controllo.

- ✓ **Relazioni economiche significative.** L'amministratore intrattiene, o ha intrattenuto nei tre esercizi precedenti, direttamente o indirettamente, significative relazioni commerciali, finanziarie o professionali con la società, con le sue controllate, con gli amministratori esecutivi o con il top management.
- ✓ **Remunerazione aggiuntiva significativa.** L'amministratore riceve dalla società o dal gruppo una remunerazione aggiuntiva significativa rispetto al compenso fisso per la carica e a quello per la partecipazione ai comitati raccomandati.
- ✓ **Permanenza prolungata in carica.** L'amministratore è stato in carica per più di nove esercizi, anche non continuativi, negli ultimi dodici: un criterio che riflette il rischio di progressiva "assuefazione" alle logiche del management.
- ✓ **Altre situazioni.** Incarichi incrociati (cross-directorship) con amministratori esecutivi, appartenenza alla rete della società di revisione incaricata, rapporti di stretta familiarità con soggetti che si trovino nelle situazioni indicate.

È buona prassi che il Consiglio definisca in anticipo, e renda noti, i criteri quantitativi e qualitativi per valutare la significatività delle relazioni economiche e della remunerazione aggiuntiva, così da evitare valutazioni discrezionali ex post. Occorre infine tenere distinti i requisiti di indipendenza "di legge" (art. 148, comma 3, TUF) da quelli di autodisciplina, che sono più ampi e stringenti.

8. Il processo di nomina e rinnovo: best practice operative

La qualità della composizione del Consiglio è il risultato di un processo, non di una singola decisione assembleare. La prassi più evoluta individua un ciclo strutturato, coordinato di norma dal Comitato Nomine o, in sua assenza, dal Presidente con il supporto degli amministratori indipendenti.

- ✓ **Autovalutazione del Consiglio (board review).** Il Codice raccomanda che il Consiglio valuti periodicamente — con cadenza almeno triennale, in vista del rinnovo — la propria dimensione, composizione e concreto funzionamento, anche con il supporto di un consulente esterno indipendente. L'autovalutazione è il punto di partenza per individuare punti di forza e aree di miglioramento.
- ✓ **Orientamento sulla composizione ottimale.** Sulla base degli esiti dell'autovalutazione, il Consiglio uscente esprime e pubblica, in anticipo rispetto all'assemblea, il proprio orientamento sulla composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale (Raccomandazione 23), così da orientare i soci nella formazione delle liste. Chi presenta una lista con un numero di candidati superiore alla metà dei componenti da eleggere dovrebbe fornire adeguata informativa sulla rispondenza della lista a tale orientamento.
- ✓ **Selezione dei candidati.** La ricerca dei candidati dovrebbe partire dalle lacune evidenziate dalla skills matrix e svolgersi secondo criteri oggettivi e documentati, eventualmente con il supporto di società di ricerca specializzate, verificando preventivamente requisiti, disponibilità di tempo e potenziali conflitti di interesse.
- ✓ **Induction e formazione continua.** I nuovi consiglieri devono essere accompagnati da un programma di inserimento (induction) sul business, sull'organizzazione, sul sistema dei rischi e sul quadro regolamentare; l'intero Consiglio dovrebbe beneficiare di sessioni periodiche di aggiornamento, come raccomandato dal Codice.
- ✓ **Piani di successione.** Il Codice raccomanda alle società grandi di adottare un piano per la successione del Chief Executive Officer e degli amministratori esecutivi, che individui almeno le procedure da seguire in caso di cessazione anticipata dall'incarico. Anche nelle realtà di minori dimensioni la pianificazione della successione è un presidio essenziale di continuità aziendale.
- ✓ **Rinnovo graduale.** Ove compatibile con il quadro statutario, è opportuno favorire un ricambio progressivo dei consiglieri, che concili l'apporto di nuove prospettive con la conservazione della memoria storica dell'organo.

9. La composizione del board nelle società non quotate e nelle PMI

Le regole e le raccomandazioni sin qui illustrate sono state elaborate principalmente per le società quotate, ma i principi che ne stanno alla base — competenza, equilibrio dei ruoli, indipendenza di giudizio, disponibilità di tempo — conservano piena validità anche per le società non quotate, con opportuni adattamenti di **proporzionalità**.

Nelle PMI e nelle imprese familiari l'organo amministrativo coincide spesso con la compagine sociale o con la famiglia proprietaria, e la scelta tra amministratore unico, Consiglio di Amministrazione e, nelle S.r.l., amministrazione disgiuntiva o congiuntiva (art. 2475 c.c.) è frequentemente guidata da ragioni di semplicità più che da valutazioni di governance. In questi contesti l'inserimento di **uno o più amministratori indipendenti o non esecutivi esterni** — scelti per le competenze di cui l'impresa è carente (finanza, controllo di gestione, internazionalizzazione, digitale) — rappresenta una delle misure più efficaci per elevare la qualità delle decisioni, gestire i conflitti tra soci o tra rami familiari e preparare il passaggio generazionale.

Una governance strutturata costituisce inoltre un fattore di solidità apprezzato da istituti di credito, investitori e controparti, e agevola i percorsi di apertura del capitale, di ingresso di fondi di private equity o di quotazione su mercati dedicati alle PMI. Strumenti utili in questa prospettiva sono l'introduzione in statuto di requisiti di professionalità e indipendenza ai sensi dell'art. 2387 c.c., l'adozione di un regolamento del Consiglio che disciplini flussi informativi e preavvisi, e la valorizzazione del dialogo con l'organo di controllo e con il revisore legale.

Infine, l'obbligo di istituire **assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati** (art. 2086, secondo comma, c.c.), rafforzato dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, riguarda tutte le imprese in forma societaria: un organo amministrativo composto in modo da poter valutare consapevolmente tali assetti è esso stesso parte integrante di un assetto organizzativo adeguato.

10. Errori ricorrenti e rischi da presidiare

L'esperienza applicativa evidenzia alcune criticità ricorrenti nella composizione dei Consigli, che è opportuno conoscere per prevenirle.

- ✓ **Indipendenza solo formale.** Amministratori che soddisfano i requisiti sulla carta ma sono legati al vertice o all'azionista di controllo da rapporti personali o professionali non dichiarati, con conseguente svuotamento della funzione di controllo.
- ✓ **Omogeneità dei profili.** Consigli composti da figure con percorsi professionali analoghi, che finiscono per condividere gli stessi "punti ciechi" e non sono in grado di cogliere rischi emergenti, quali quelli tecnologici, climatici o geopolitici.
- ✓ **Overboarding.** Il cumulo di incarichi in più società riduce il tempo e l'attenzione effettivamente dedicati, con il rischio di una partecipazione superficiale alle riunioni e ai comitati.
- ✓ **Permanenza eccessiva in carica.** L'assenza di ricambio può consolidare dinamiche autoreferenziali e ridurre la capacità critica del board nei confronti del management di lungo corso.
- ✓ **Box-ticking.** L'adempimento formale delle quote di legge o delle raccomandazioni del Codice, senza un'effettiva riflessione sulle competenze necessarie, produce Consigli conformi ma non necessariamente efficaci.

11. Sintesi comparativa delle principali best practice

La tabella che segue riepiloga, in chiave sinottica, i principali profili della composizione del Consiglio, con i relativi riferimenti normativi e di autodisciplina e le best practice raccomandate, ferma restando la necessità di adattamenti in funzione delle dimensioni e del modello di governance della società.

Profilo	Riferimenti principali	Best practice raccomandata
Dimensione	Art. 2380-bis c.c.; statuto	Numero adeguato a complessità del business e presenza di comitati; verifica periodica in sede di autovalutazione.
Indipendenza	Art. 147-ter, c. 4, e 148, c. 3, TUF; Codice CG, Racc. 5 e 7	Almeno due indipendenti; metà del board nelle società grandi (un terzo se a proprietà concentrata); criteri di significatività predefiniti.
Competenze	Art. 2387 e 2381 c.c.; Codice CG, Art. 2	Skills matrix aggiornata; copertura di aree finanziarie, di rischio, ESG e digitali; induction e formazione continua.
Diversità	Art. 147-ter, c. 1-ter, TUF; Dir. (UE) 2022/2381; Codice CG, Racc. 8	Due quinti al genere meno rappresentato (quotate); diversità anche di età, esperienza e percorso formativo.
Ruoli di vertice	Codice CG, Racc. 12, 13 e 18	Separazione tra Presidente e CEO o, in alternativa, nomina di un Lead Independent Director; Segretario del Consiglio.
Disponibilità di tempo	Codice CG, Racc. 15; art. 36 D.L. 201/2011; normativa di vigilanza	Orientamento sul numero massimo di incarichi; verifica dell'impegno effettivo in sede di nomina.
Nomina e rinnovo	Art. 147-ter e 147-ter.1 TUF; Codice CG, Racc. 21-24	Autovalutazione periodica; orientamento pubblicato prima del rinnovo; piani di successione; rinnovo graduale.

12. Conclusioni

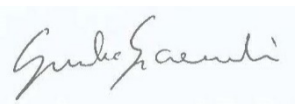
La composizione del Consiglio di Amministrazione non è un adempimento da esaurire con il rispetto delle quote di legge, ma una scelta strategica che condiziona in modo diretto la capacità dell'impresa di creare valore nel tempo. Dimensione adeguata, equilibrio tra ruoli esecutivi e di controllo, competenze complementari, diversità di prospettive, indipendenza sostanziale e disponibilità di tempo sono le componenti di un board in grado di esercitare con efficacia le proprie responsabilità.

La sfida, per le società quotate come per le PMI, è trasformare questi principi in un processo strutturato e periodico — autovalutazione, definizione dell'orientamento, selezione, induction, successione — che consenta al Consiglio di evolvere insieme all'impresa e ai rischi che essa affronta. La qualità della governance non si misura, in definitiva, sulla conformità formale della composizione, bensì sulla capacità del board di confrontarsi in modo consapevole, critico e costruttivo sulle scelte che determinano il futuro della società.

* * * * * * * * *

Per eventuali delucidazioni ed approfondimenti lo Studio De Marco è a disposizione della clientela.

dott.ssa Giulia Giacometti



Studio De Marco © 2026 tutti i diritti riservati

Tutti i dati del presente documento sono forniti a scopo informativo e non costituiscono offerta di servizi di consulenza professionale. Lo Studio De Marco non potrà essere ritenuto responsabile a qualsiasi titolo per errori, inesattezze o incompletezze e per qualsiasi affidamento di terzi sui contenuti della presente brochure. Per una consulenza specialistica, completa e personalizzata siete invitati a contattare lo Studio De Marco.

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 consentono di offrire assistenza e consulenza nelle attività tipiche della professione di dottore commercialista e nella revisione legale



Resta sempre aggiornato, seguici su:



STUDIO DE MARCO
DOTTORI COMMERCIALISTI E REVISORI LEGALI