



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



PRATICHE DI BUONA GOVERNANCE

La disciplina dei comitati endoconsiliari:
normativa, autodisciplina e best practices

AVV. ROBERTA PIERANTONI

11 ottobre 2023



Modelli di *Governance* in Italia

	TRADIZIONALE	MONISTICO	DUALISTICO
	<i>ONE-TIER</i>		<i>TWO-TIER</i>
ORGANO DELIBERATIVO DEI SOCI	Assemblea	Assemblea	Assemblea
ORGANO AMMINISTRATIVO	Consiglio di Amministrazione	Consiglio di Amministrazione Comitato per il Controllo sulla Gestione	Consiglio di Sorveglianza Consiglio di Gestione
ORGANO DI CONTROLLO	Collegio Sindacale e/o Revisore/Società di Revisione	Revisore/Società di Revisione	Revisore/Società di Revisione



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



ART. 2381, COMMI 2, 3 E 4 DEL COD. CIV.



«Se lo statuto o l'assemblea lo consentono, **il consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo** composto da alcuni dei suoi componenti, **o ad uno o più dei suoi componenti**» » (Co. 2).

Il consiglio di amministrazione **determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio** della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega (...)» (Co. 3).

Non possono essere delegate le attribuzioni indicate negli articoli 2420-ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501-ter e 2506-bis» (Co. 4).

La norma prevede, dunque, che **l'organo amministrativo possa delegare le proprie funzioni deliberative** (ad eccezione di alcune non delegabili) o parte di esse a uno o più amministratori delegati o ad un comitato esecutivo.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



COMITATI ENDOCONSILIARI



Il Consiglio di Amministrazione può inoltre **decidere di «frazionarsi» in una pluralità di «uffici»** in modo da attribuire ad essi il **compito** di **supportare il *plenum*** nell'esame delle questioni da affrontare e nella configurazione delle decisioni da adottare.

I **Comitati**:

- **non sostituiscono il *Board*, né sono attributari di deleghe;**
- sono chiamati a svolgere **funzioni istruttorie, propositive e consultive** in quegli ambiti in cui è avvertita l'esigenza di approfondimento, specializzazione e terzietà;
- operano mediante **analisi, proposte, raccomandazioni e pareri;**
- permettono al *Board*, nel suo *plenum*, di decidere in modo più avveduto (**N.B. I **Comitati non hanno funzioni decisorie**; il potere decisionale compete al *Board*).**



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



illimity **Organi societari**

illimity Bank S.p.A. adotta un **sistema di amministrazione e controllo monistico**, idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli e a garantire, quindi, la sana e prudente gestione del Gruppo illimity Bank S.p.A.. Questo sistema si fonda sulla presenza di un **Consiglio di Amministrazione** e di un **Comitato per il Controllo sulla Gestione** costituito al suo interno, entrambi di nomina assembleare.

I componenti del Consiglio di Amministrazione e del Comitato per il Controllo sulla Gestione sono nominati dall'Assemblea sulla base del meccanismo del voto di lista. Tale sistema di votazione, che prevede il ricorso a liste di candidati tra loro concorrenti, garantisce la nomina di esponenti delle minoranze azionarie.

Il Consiglio di Amministrazione di illimity ha inoltre istituito al proprio interno, anche in linea con quanto previsto dalla normativa applicabile e dalle disposizioni del Codice di Corporate Governance, sei Comitati con funzioni istruttorie, consultive e propositive:

- Comitato per il Controllo sulla Gestione
- Comitato Rischi
- Comitato Sostenibilità
- Comitato per le Remunerazioni
- Comitato Nomine
- Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

SOCIETÀ QUOTATE



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



RACCOMANDAZIONE (2005/162/CE)

sul ruolo degli amministratori senza incarichi esecutivi o dei membri del consiglio di sorveglianza delle società quotate e sui comitati del consiglio d'amministrazione o di sorveglianza



*«In linea di principio, salvo i poteri dell'assemblea generale, **solo il consiglio d'amministrazione o di sorveglianza nel suo complesso ha il potere legale di adottare decisioni** e, in quanto organo collegiale, è responsabile collettivamente per l'adempimento dei propri doveri.*

*Il consiglio d'amministrazione o di sorveglianza ha il **potere di stabilire il numero e la struttura dei comitati** che esso reputa utili per facilitare il proprio lavoro, ma **tali comitati**, in linea di principio, **non devono sostituire il consiglio d'amministrazione o di sorveglianza** » (**Considerando n. 10**).*



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



RACCOMANDAZIONE (2005/162/CE)

Considerando n. 9



«*Il ruolo di vigilanza degli amministratori senza incarichi esecutivi o dei membri del consiglio di sorveglianza è comunemente considerato come **fondamentale in tre aree**, in cui la possibilità che sorgano **conflitti di interessi della direzione** è particolarmente elevata, soprattutto quando tali aree non rientrano sotto la responsabilità diretta degli azionisti: la nomina e la retribuzione degli amministratori e la revisione dei conti.*

È opportuno, quindi, **promuovere il ruolo degli amministratori senza incarichi esecutivi** o dei membri del consiglio di sorveglianza **in tali settori** e incoraggiare la creazione, all'interno del consiglio d'amministrazione o di sorveglianza, **di comitati per le nomine, le retribuzioni e la revisione dei conti**».



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



RACCOMANDAZIONE (2005/162/CE)

Considerando n. 10



« Di **regola**, quindi, **i comitati** per le nomine, le remunerazioni e la revisione dei conti **dovrebbero presentare raccomandazioni volte a preparare le decisioni** che saranno adottate dal consiglio d'amministrazione o di sorveglianza stesso.

(....) non dovrebbe essere impedito **al consiglio d'amministrazione** o di sorveglianza di delegare parte dei suoi poteri decisionali a comitati quando lo ritenga utile e quando ciò sia consentito dalla legge nazionale, **anche se il consiglio d'amministrazione** o di sorveglianza **rimane interamente responsabile di tutte le decisioni adottate nel suo ambito di competenza**».



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



RACCOMANDAZIONE (2005/162/CE)

Articolo 6.1 – Ruolo dei Comitati



«I **comitati** per le nomine, le remunerazioni e la revisione dei conti **dovrebbero presentare raccomandazioni volte a preparare le decisioni** che saranno adottate dal **consiglio d'amministrazione** o di sorveglianza stesso.

Lo **scopo principale dei comitati** dovrebbe essere quello di **aumentare l'efficienza del lavoro del consiglio d'amministrazione o di sorveglianza, garantendo che le decisioni che esso adotta siano ben fondate, e di contribuire all'organizzazione del suo lavoro, per assicurare che tali decisioni siano scevre di conflitti di interesse rilevanti.**

In linea di principio, comitati non sono istituiti con lo scopo di esautorare il consiglio d'amministrazione o di sorveglianza stesso per le questioni ad essi demandate. Quest'ultimo continua ad essere interamente responsabile delle decisioni adottate nel suo ambito di competenza ».



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



RACCOMANDAZIONE (2005/162/CE)

Articolo 7.1 – Flessibilità nella costituzione dei Comitati



«Le società dovrebbero assicurare che le funzioni attribuite ai comitati per le nomine, le remunerazioni e la revisione dei conti vengano effettivamente esercitate.

***Le società possono, tuttavia, raggruppare le funzioni nella maniera che ritengono opportuna e costituire meno di tre comitati.** In tale situazione, le società dovrebbero spiegare con chiarezza le ragioni che le hanno indotte a scegliere un approccio alternativo e la maniera in cui tale approccio consente di conseguire l'obiettivo fissato per i tre comitati separati».*



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



CODICE DI *CORPORATE GOVERNANCE*



«L'organo di amministrazione *assicura una adeguata ripartizione interna delle proprie funzioni e istituisce comitati consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive*» (**Principio XI**).

«L'organo di amministrazione *istituisce al proprio interno comitati con funzioni istruttorie, propositive e consultive, in materia di:*

- ***nomine***
- ***remunerazioni***
- ***controllo e rischi***» (**Racc. n. 16**).



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE

RACCOMANDAZIONE N. 16 (1/2)



- Le **funzioni** che il Codice attribuisce ai comitati **possono essere distribuite in modo differente o accorpate** anche in un solo comitato, purché sia fornita adeguata informativa sui compiti e sulle attività svolte per ciascuna delle funzioni attribuite e siano rispettate le raccomandazioni del Codice per la composizione dei relativi comitati.
- Le **funzioni** di uno o più comitati **possono essere attribuite al *Board***, sotto il coordinamento del presidente, a condizione che:
 - a) gli amministratori indipendenti rappresentino almeno la metà dell'organo di amministrazione;
 - b) l'organo di amministrazione dedichi all'interno delle sessioni consiliari adeguati spazi all'espletamento delle funzioni tipicamente attribuite ai medesimi comitati.

Se le funzioni del comitato remunerazioni vengono riservate al *Board*: «***Nessun amministratore prende parte alle riunioni del comitato remunerazioni in cui vengono formulate le proposte relative alla propria remunerazione***».



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



CODICE DI *CORPORATE GOVERNANCE* RACCOMANDAZIONE N. 16 (2/2)



Anche se gli amministratori indipendenti rappresentano meno della metà dell'organo di amministrazione:

- le **società diverse da quelle grandi** possono attribuire al *Board* le funzioni del **comitato controllo e rischi**;
- le **società a proprietà concentrata**, anche **grandi**, possono attribuire al *Board* le funzioni del **comitato nomine**.

Società Grandi: «*la società la cui capitalizzazione è stata superiore a 1 miliardo di euro l'ultimo giorno di mercato aperto di ciascuno dei tre anni solari precedenti*» (**Def. Codice CG**).

Società a proprietà concentrata: «*società in cui uno o più soci che partecipano a un patto parasociale di voto dispongono, direttamente o indirettamente (attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona), della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria*» (**Def. Codice CG**).



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE



PROPORZIONALITA' CIRCA LA PRESENZA DI COMITATI			
SOCIETÀ GRANDI		SOCIETÀ DIVERSE DALLE SOCIETÀ GRANDI	
<i>A PROPRIETÀ CONCENTRATA</i>	<i>NON A PROPRIETÀ CONCENTRATA</i>	<i>A PROPRIETÀ CONCENTRATA</i>	<i>NON A PROPRIETÀ CONCENTRATA</i>
Presenza raccomandata del Comitato Rischi	Presenza raccomandata del Comitato Rischi	Le funzioni del Comitato Rischi possono essere attribuite al Board	Le funzioni del Comitato Rischi possono essere attribuite al Board
Le funzioni del Comitato Nomine possono essere attribuite al Board	Presenza raccomandata del Comitato Nomine	Le funzioni del Comitato Nomine possono essere attribuite al Board	Presenza raccomandata del Comitato Nomine



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



CODICE DI *CORPORATE GOVERNANCE*



I Comitati:

- hanno la facoltà di **accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali** necessarie per lo svolgimento dei propri compiti (v. *infra*);
- devono **disporre di risorse finanziarie**;
- possono **avvalersi di consulenti esterni**, nei termini stabiliti dall'organo di amministrazione» (**Racc. n. 17**).



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



CODICE DI *CORPORATE GOVERNANCE*



L'organo di amministrazione:

- **adotta un regolamento** che definisce le regole di funzionamento dell'organo stesso e **dei suoi comitati**, incluse le modalità di verbalizzazione delle riunioni e le procedure per la gestione dell'informativa agli amministratori (**Racc. n. 11**);
- **definisce i compiti dei comitati e ne determina la composizione**, privilegiando la competenza e l'esperienza dei relativi componenti ed evitando, nelle società grandi, una eccessiva concentrazione di incarichi in tale ambito (**Racc. n. 17**).

Nei regolamenti deve essere specificata anche l'**organizzazione delle riunioni** dei Comitati (modalità di convocazione, quorum costitutivi e deliberativi, verbalizzazione) considerando al riguardo che il Codice prevede espressamente che «*alle riunioni di ciascun comitato possono assistere i componenti dell'organo di controllo*» (**Racc. n. 17**).



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



«Report on corporate governance of Italian listed companies 2022» CONSOB

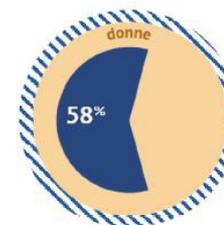
Comitati endoconsiliari

- controllo e rischi, remunerazione e nomine presenti in quasi tutte le società, sostenibilità nella metà
- i membri sono indipendenti, donne, con background più diversificato



Roma, 28 aprile 2023

società in % del totale



Fonte: Tavv. 2.16-2.21

9



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



COMITATO PER LE NOMINE (1/2)



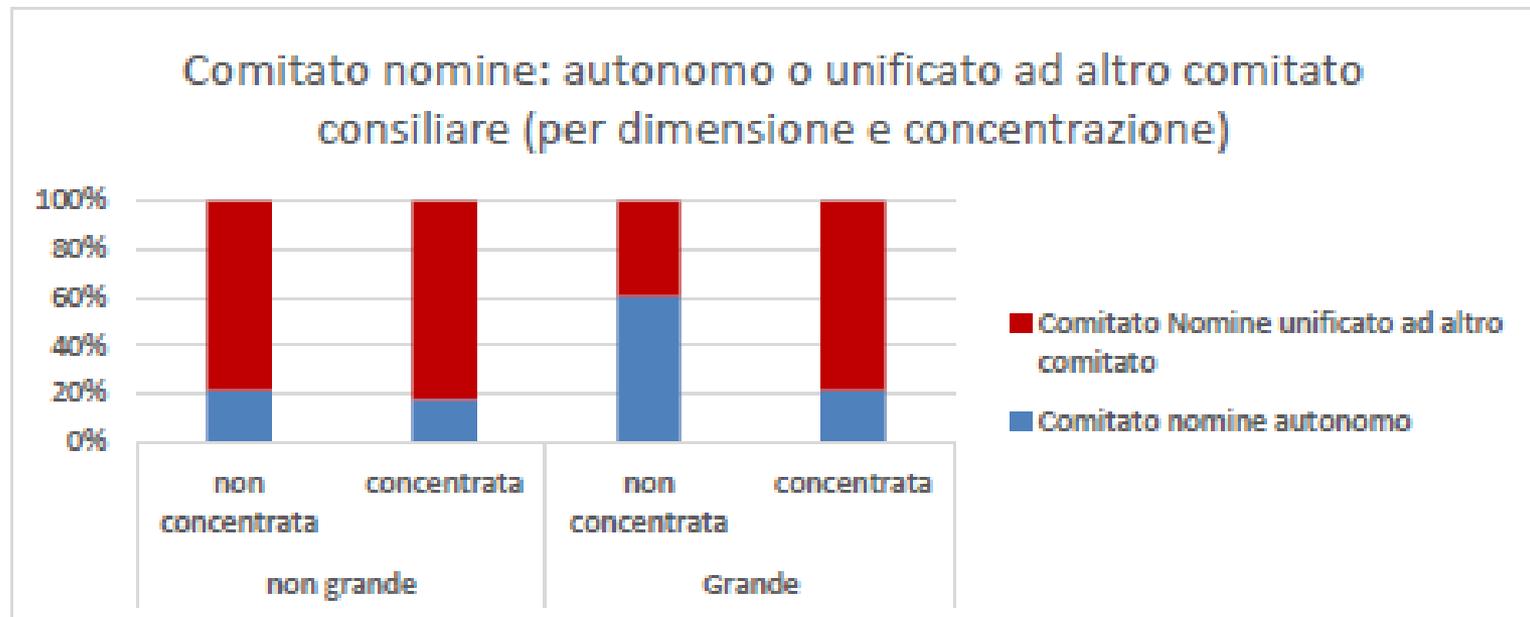
Secondo il Codice di *Corporate Governance* («Codice CG»), il **Comitato** per le **Nomine**:

- è composto in **maggioranza da amministratori indipendenti** (**Racc. n. 20**);
- **coadiuva l'organo di amministrazione** nelle attività di:
 - a) **autovalutazione** dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati;
 - b) definizione della **composizione ottimale** dell'organo di amministrazione e dei suoi comitati;
 - c) **individuazione dei candidati** alla carica di amministratore in caso di **cooptazione**;
 - d) eventuale **presentazione di una lista da parte dell'organo di amministrazione** uscente da attuarsi secondo modalità che ne assicurino una formazione e una presentazione trasparente;
 - e) predisposizione, aggiornamento e attuazione dell'eventuale **piano per la successione del chief executive officer** e degli altri amministratori esecutivi (**Racc. n. 19**).



COMITATO NOMINE (2/2)

X° Rapporto sull'applicazione del codice di autodisciplina (Relazione 2022)



Fonte: Assonime-Emittenti Titoli 2022



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



COMITATO PER LE REMUNERAZIONI (1/3)



Secondo il Codice di *Corporate Governance* («Codice CG»), il **Comitato per le Remunerazioni**:

- è composto da **solì amministratori non esecutivi**, in **maggioranza indipendenti** ed è presieduto da un amministratore indipendente. Almeno un componente del comitato possiede un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive, da valutarsi dall'organo di amministrazione in sede di nomina (**Racc. n. 26**);
- è chiamato dall'organo di amministrazione a **svolgere i seguenti compiti**:
 - a) coadiuvarlo nell'**elaborazione della politica per la remunerazione**;
 - b) presentare **proposte** o **esprimere pareri** sulla **remunerazione degli amministratori esecutivi** e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche nonché sulla **fissazione degli obiettivi di performance** correlati alla componente variabile di tale remunerazione;
 - c) **monitorare** la concreta **applicazione della politica per la remunerazione** e verificare, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;
 - d) **valutare** periodicamente l'**adeguatezza** e la **coerenza complessiva della politica** per la remunerazione degli amministratori e del top management (**Racc. n. 25**).



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



COMITATO PER LE REMUNERAZIONI (2/3)

X° Rapporto sull'applicazione del codice di autodisciplina (Relazione 2022)

2.1.3.2. Comitato per le remunerazioni

Il comitato per le remunerazioni è presente nel 96% delle società che aderiscono al Codice; in quattro casi le attribuzioni sono affidate a un comitato unico avente funzioni in materia di nomine, remunerazioni e controllo e rischi⁴⁴.

Le poche società che non hanno costituito tale comitato forniscono quasi sempre (92% dei casi)⁴⁵ una spiegazione che talvolta chiarisce come tale attribuzione sia stata affidata al consiglio o a un insieme di amministratori indipendenti non riuniti in comitato.

La composizione del comitato remunerazioni è quasi sempre in linea con le raccomandazioni del Codice relative alla maggioranza di amministratori indipendenti con presidente indipendente (97% dei casi)⁴⁶; in rari casi (5%) è assente una adeguata informazione sulle competenze dei suoi componenti in materia di remunerazioni.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



COMITATO PER LE REMUNERAZIONI (3/3)

«Report on corporate governance of Italian listed companies 2022» CONSOB

Tab. 2.17

- Comitato remunerazione nelle società quotate italiane
- Remuneration committee in Italian listed companies

	2021				2021
membri del comitato (valori medi per società)	<i>totale total</i>	<i>finanziario financial</i>	<i>industriale industrial</i>	<i>servizi services</i>	members of committee (average values per company)
<i>numero società con comitato</i>	195	48	103	44	<i>no. of companies with a committee</i>
<i>% totale settore</i>	91.5	100.0	89.6	88.0	<i>% total industry</i>
<i>% capitalizzazione settore</i>	98.3	100.0	97.3	97.8	<i>% industry market capitalisation</i>
numero medio componenti	3.1	3.2	3.1	3.0	average number of members
presidenti board (%)	5.2	4.7	5.7	4.7	board chairs (%)
amministratori indipendenti (%)	85.4	86.6	84.6	85.8	independent directors (%)
donne (%)	58.3	53.8	62.3	53.6	women (%)
stranieri (%)	4.6	6.5	4.9	2.1	foreigners (%)
età media	56.8	57.0	57.1	55.9	average age
amministratori family (%)	2.1	0.8	3.0	1.3	family directors (%)
laureati (%)	95.3	94.8	95.6	95.1	graduates (%)
<i>di cui: con titolo post-lauream (%)</i>	<i>29.1</i>	<i>27.0</i>	<i>30.7</i>	<i>27.7</i>	<i>of which: postgraduates (%)</i>
manager (%)	52.3	58.0	48.7	54.6	managers (%)
consulenti/professionisti (%)	36.6	28.1	40.6	36.4	consultants/professionals (%)
accademici (%)	10.8	13.3	10.5	9.0	academics (%)
<i>numero medio riunioni</i>	<i>5.8</i>	<i>7.1</i>	<i>5.1</i>	<i>6.0</i>	<i>average number of meetings</i>



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



COMITATO CONTROLLO E RISCHI (1/4)



Secondo il Codice di *Corporate Governance* («Codice CG»), il **Comitato Controllo e Rischi**:

- è composto da **solì amministratori non esecutivi**, in **maggioranza indipendenti** ed è presieduto da un amministratore indipendente. (**Racc. n. 35**);
- possiede nel **suo complesso un'adeguata competenza nel settore di attività** in cui opera la società, funzionale a valutare i relativi rischi (**Racc. n. 35**);
- almeno un componente del comitato possiede un'adeguata conoscenza ed esperienza in **materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi** (**Racc. n. 35**).



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



COMITATO CONTROLLO E RISCHI (2/4)



Al fine di coadiuvare l'organo amministrativo per le sue «valutazioni» e «decisioni» in ordine al sistema di controllo interno e gestione dei rischi, il **Comitato Controllo e Rischi svolge i seguenti compiti:**

- a) **valuta**, sentito il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il revisore legale e l'organo di controllo, il **corretto utilizzo dei principi contabili** e, nel caso di gruppi, la loro **omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato**;
- b) **valuta l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria**, a rappresentare correttamente il modello di *business*, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le *performance* conseguite, coordinandosi con l'eventuale comitato previsto dalla *raccomandazione 1*, lett. a);
- c) **esamina il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario** rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- d) **esprime pareri** su specifici aspetti inerenti alla **identificazione dei principali rischi** aziendali e **supporta le valutazioni e le decisioni** dell'organo di amministrazione relative alla **gestione di rischi** derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza;



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



COMITATO CONTROLLO E RISCHI (3/4)



- e) **esamina** le **relazioni periodiche** e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di *internal audit*;
- f) **monitora** l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della **funzione di *internal audit***;
- g) può affidare alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente dell'organo di controllo;
- h) **referisce all'organo di amministrazione**, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, **sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (Racc. n. 35)**.



COMITATO CONTROLLO E RISCHI (4/4)

«Report on corporate governance of Italian listed companies 2022» CONSOB

Tab. 2.19

- Comitato controllo e rischi nelle società quotate italiane
- Control and risk committee in Italian listed companies

	2021				2021
membri del comitato (valori medi per società)	<i>totale</i> total	<i>finanziario</i> financial	<i>industriale</i> industrial	<i>servizi</i> services	members of committee (average values per company)
<i>numero società con comitato</i>	198	48	102	48	<i>no. of companies with a committee</i>
<i>% totale settore</i>	93.0	100.0	88.7	96.0	<i>% total industry</i>
<i>% capitalizzazione settore</i>	99.3	100.0	98.1	99.9	<i>% industry market capitalisation</i>
numero medio componenti	3.3	3.6	3.2	3.1	average number of members
presidenti board (%)	4.9	8.7	3.6	4.0	board chairs (%)
amministratori indipendenti (%)	88.4	87.1	88.0	90.6	independent directors (%)
donne (%)	57.8	54.9	61.0	54.1	women (%)
stranieri (%)	4.5	4.1	5.4	3.1	foreigners (%)
età media	56.6	57.6	56.4	55.9	average age
amministratori family (%)	1.5	1.4	1.9	0.9	family directors (%)
laureati (%)	96.1	95.7	96.7	95.4	graduates (%)
<i>di cui: con titolo post-lauream (%)</i>	29.1	31.4	27.5	30.3	<i>of which: postgraduates (%)</i>
manager (%)	45.1	41.6	43.4	52.0	managers (%)
consulenti/professionisti (%)	40.5	39.9	43.6	34.6	consultants/professionals (%)
accademici (%)	14.2	18.0	12.7	13.4	academics (%)
numero medio riunioni	8.7	12.5	7.4	7.6	average number of meetings



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



COMITATO OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE (1/3)



- Richiesto dalla normativa regolamentare dettata dalla **Consob** in materia di operazioni con parti correlate; in particolare dal «**Regolamento Operazioni con parti Correlate**» adottato con Delibera n. 17221 del 12.03.2010 e aggiornato con le modifiche apportate dalla Delibera n. 22144 del 22 dicembre 2021.
- La composizione del Comitato e le sue competenze cambiano a seconda che ad essere valutata sia una **Operazione con Parti Correlate** di **Minore Rilevanza** ovvero di **Maggiore Rilevanza**.



COMITATO OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE (2/3)



Articolo 7

(Procedure per le operazioni di minore rilevanza per le società che adottano i sistemi di amministrazione e controllo tradizionale o monistico)

1. Con riferimento alle operazioni di minore rilevanza, ferma la facoltà di applicare quanto previsto dall'articolo 8, le procedure prevedono almeno:

a) che, prima dell'approvazione dell'operazione, **un comitato, anche appositamente costituito, composto esclusivamente da amministratori non esecutivi e non correlati, in maggioranza indipendenti, esprima un motivato parere non vincolante sull'interesse della società al compimento dell'operazione nonché sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni.** Tale parere è allegato al verbale della riunione del comitato¹⁶;

b) la facoltà del comitato di farsi assistere, a spese della società, da uno o più esperti indipendenti di propria scelta. Lo stesso comitato verifica preventivamente l'indipendenza degli esperti tenendo conto delle relazioni indicate nel paragrafo 2.4 dell'Allegato 4¹⁷;

c) che all'organo competente a deliberare sull'operazione **e al comitato indicato nella lettera a) siano fornite con congruo anticipo informazioni complete e adeguate.** Qualora le condizioni dell'operazione siano definite equivalenti a quelle di mercato o standard, la documentazione predisposta contiene oggettivi elementi di riscontro;

d) qualora non vi siano almeno due amministratori indipendenti non correlati, specifici **presidi equivalenti** a quello previsto dalla lettera a), a tutela della correttezza sostanziale dell'operazione;



COMITATO OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE (3/3)



Articolo 8

(Procedure per le operazioni di maggiore rilevanza per le società che adottano i sistemi di amministrazione e controllo tradizionale o monistico)

1. Salvo quanto previsto dall'articolo 11, con riferimento alle operazioni di maggiore rilevanza, in aggiunta a quanto previsto dall'articolo 7, comma 1, lettere *b)*, *c)*, *d-bis)*, *e)* ed *f)*, le procedure prevedono almeno²⁰:

a) una riserva di competenza a deliberare in capo al consiglio di amministrazione;

b) che un comitato, anche appositamente costituito, composto esclusivamente da amministratori indipendenti non correlati o uno o più componenti dallo stesso delegati siano coinvolti tempestivamente nella fase delle trattative e nella fase istruttoria attraverso la ricezione di un flusso informativo completo e aggiornato e con la facoltà di richiedere informazioni e di formulare osservazioni agli organi delegati e ai soggetti incaricati della conduzione delle trattative o dell'istruttoria²¹;

c) che il consiglio di amministrazione approvi l'operazione previo motivato parere favorevole del comitato indicato nella lettera *b)* sull'interesse della società al compimento dell'operazione nonché sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle relative condizioni, ovvero, in alternativa, che siano applicate altre modalità di approvazione dell'operazione che assicurino un ruolo determinante alla maggioranza degli amministratori indipendenti non correlati. Tale parere è allegato al verbale della riunione del comitato²²;

d) qualora non vi siano almeno tre amministratori indipendenti non correlati, specifici presidi equivalenti a quelli previsti dalle lettere *b)* e *c)* a tutela della correttezza sostanziale dell'operazione.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

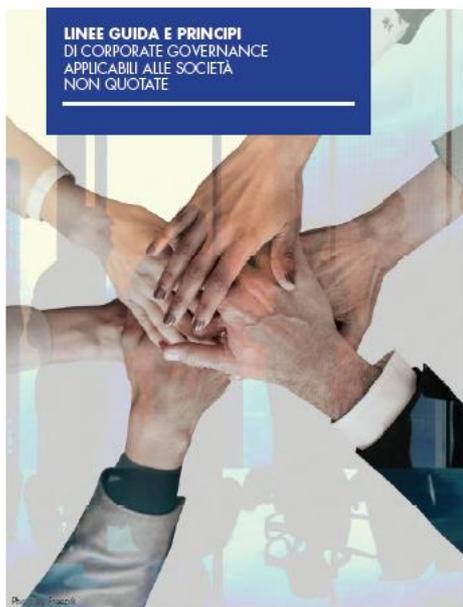


SOCIETÀ NON QUOTATE



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



nedcommunity
non-executive & independent

ecoda
The European Voice of Directors

LINEE GUIDA E PRINCIPI DI CORPORATE GOVERNANCE APPLICABILI ALLE SOCIETÀ NON QUOTATE

- Principi volontari con **natura non vincolante**, predisposti a livello europeo da **ecoDa** - la *Confederazione europea delle associazioni di amministratori indipendenti* – che ha poi affidato alle diverse associazioni nazionali aderenti il compito di curare il *deployment* dei principi nella nazione di appartenenza, e quindi a **NedCommunity** di farlo in Italia, per rendere gli stessi compatibili con le peculiarità delle norme interne e con le migliori *practice* già in uso, in un'ottica di sintesi ed efficacia.
- Nello spirito di delineare linee guida che avessero un focus particolare sulle necessità pratiche di imprenditori e imprenditrici di costruire un sistema di *governance* utile all'impresa, è stata fatta la scelta di fondo di distinguere fra **1) Principi rilevanti per tutte le aziende** e **2) Principi rilevanti solo per le aziende più grandi e complesse**, o che utilizzino finanziamenti di terzi in misura rilevante, o che abbiano obiettivi di crescita importante e/o, eventualmente, di quotazione.
- L'auspicio è di offrire ad ogni imprenditrice e imprenditore degli spunti utili per progettare il sistema di *governance* della propria azienda, aggiungendo in tal modo valore alla stessa e facendo crescere il proprio business, anche grazie alla qualità e competenza del Consiglio di amministrazione e degli altri organi e meccanismi rilevanti.



LINEE GUIDA E PRINCIPI DI CORPORATE GOVERNANCE APPLICABILI SOCIETÀ NON QUOTATE

Principi della Fase 2

Società:

- di **maggiori dimensioni**
- con **significative posizioni debitorie**
- che **aspirano alla quotazione.**



Principio 12: Il Consiglio di amministrazione potrebbe valutare l'istituzione di appositi comitati endo-consiliari al fine di consentire un più efficace adempimento dei compiti che gli sono affidati.

Punti chiave

- Nel caso delle società di maggiori dimensioni si può presentare l'esigenza di istituire, a supporto delle attività proprie del Consiglio, alcuni comitati endo-consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive su materie di particolare rilievo. È responsabilità del Consiglio valutare tale esigenza e, qualora lo ritenga opportuno, istituire al suo interno i comitati che riterrà necessari, in considerazione delle caratteristiche della società e della sua compagine sociale, disciplinandone il ruolo e il funzionamento.
- I membri dei comitati - che potranno anche essere dotati di risorse *ad hoc* per svolgere i loro compiti - dovrebbero essere individuati tra gli amministratori non esecutivi, e possibilmente in maggioranza tra quelli indipendenti, se presenti.



LINEE GUIDA E PRINCIPI DI CORPORATE GOVERNANCE APPLICABILI SOCIETÀ NON QUOTATE

Principi della Fase 2

Società:

- di maggiori dimensioni
- con significative posizioni debitorie
- che aspirano alla quotazione.

Considerazioni pratiche

Al fine di agevolare le decisioni del Consiglio grazie al lavoro istruttorio degli amministratori non esecutivi (e in maggioranza indipendenti, se presenti) a complemento delle proposte degli amministratori esecutivi, le società di maggior dimensioni e complessità possono utilmente valutare di istituire all'interno del Consiglio dei comitati con funzioni istruttorie, propositive e consultive su materie rilevanti per cui sia particolarmente importante disporre di punti di vista e contributi diversi da quelli degli amministratori esecutivi, soprattutto ove essi ne siano direttamente coinvolti.

Tali materie sono, in particolare, il controllo interno e i rischi, le operazioni con parti correlate, le remunerazioni e le nomine.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



Università Commerciale
Luigi Bocconi

Cattedra AIDAF-EY
di Strategia delle Aziende Familiari
in memoria di Alberto Falck



AIDAF
Associazione Italiana Dottori Commercialisti
e Esperti Contabili

CODICE DI AUTODISCIPLINA
PER LE SOCIETÀ
A CONTROLLO FAMILIARE
NON QUOTATE

Maggio 2017



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



IL COMITATO SOSTENIBILITÀ



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Raccomandazione n. 1, lett. a) Codice CG



«L'organo di amministrazione:

- a) *esamina e approva il piano industriale della società e del gruppo ad essa facente capo, anche in base all'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine effettuata con l'eventuale supporto di un comitato del quale l'organo di amministrazione determina la composizione e le funzioni».*



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Raccomandazione n. 1, lett. a) Codice CG – Q&A



Q. Racc. 1: *A quale comitato può essere attribuito il compito di supportare l'organo di amministrazione nell'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine?*

«L'organo di amministrazione ha **un'ampia facoltà di scelta** nell'attribuzione di tale compito di supporto: in particolare, l'eventuale scelta di avvalersi di un'entità collegiale, quale un comitato, potrà tradursi nella identificazione di **un comitato endoconsiliare** (*nuovo o già esistente*) o di un **comitato a composizione mista** (*manageriale e consiliare*).



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Raccomandazione n. 35, lett. b) e c) Codice CG



«Il Comitato Controllo e Rischi, nel coadiuvare l'organo di amministrazione:

b) valuta l'**idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non finanziaria**, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le performance conseguite, **coordinandosi con l'eventuale comitato previsto dalla raccomandazione 1, lett. a)**;

c) esamina il **contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario** rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi».



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

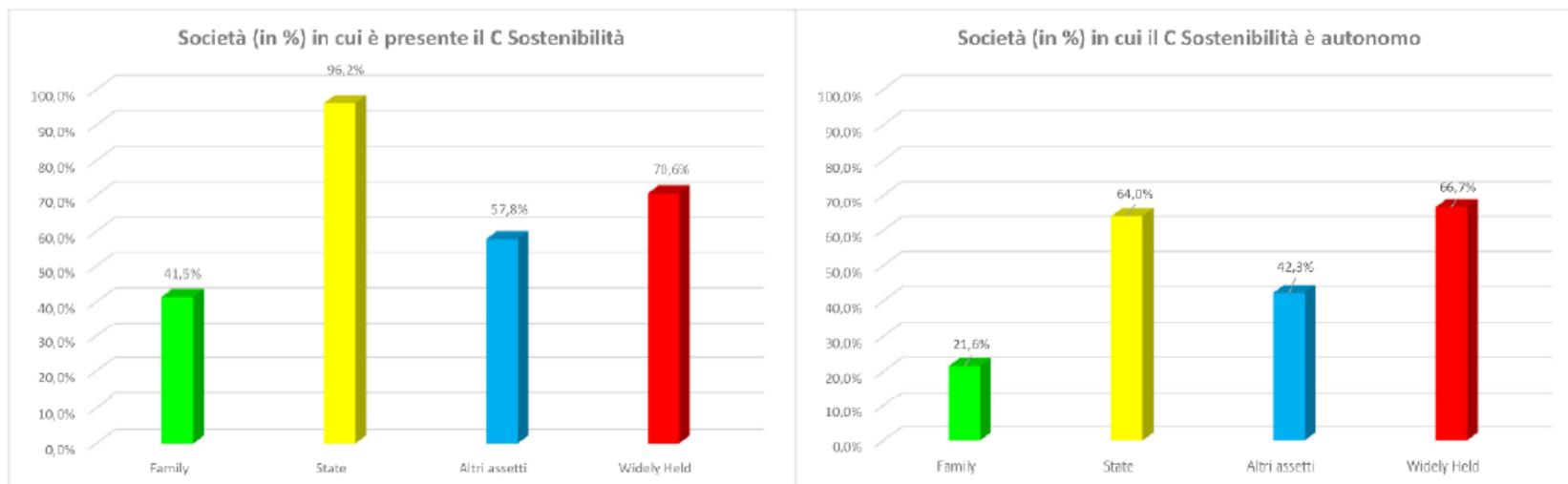
M I L A N O



COMITATO SOSTENIBILITA'

«Rapporto Fin-Gov sulla Corporate Governance in Italia» 2022

Figura 23





COMITATO SOSTENIBILITÀ

«Report on corporate governance of Italian listed companies 2022» CONSOB

Tab. 2.20

- Comitato sostenibilità delle società quotate italiane
- Sustainability committee in Italian listed companies

2021					2021
membri del comitato (valori medi per società)	<i>totale total</i>	<i>finanziario financial</i>	<i>industriale industrial</i>	<i>servizi services</i>	members of committee (average values per company)
<i>numero società con comitato</i>	112	26	55	31	<i>no. of companies with a committee</i>
<i>% totale settore</i>	52.6	54.2	47.8	62.0	<i>% total industry</i>
<i>% capitalizzazione settore</i>	91.0	92.9	83.6	97.8	<i>% industry market capitalisation</i>
numero medio componenti	3.4	3.5	3.3	3.4	average number of members
presidenti board (%)	8.1	17.3	5.7	4.6	board chairs (%)
amministratori indipendenti (%)	83.8	79.0	86.0	84.1	independent directors (%)
donne (%)	60.1	51.0	64.0	60.8	women (%)
stranieri (%)	5.6	7.4	4.8	5.4	foreigners (%)
età media	56.8	59.6	56.8	54.7	average age
amministratori family (%)	2.0	2.1	2.4	1.3	family directors (%)
laureati (%)	98.1	96.7	98.9	97.8	graduates (%)
<i>di cui: con titolo post-lauream (%)</i>	33.2	32.8	32.4	35.1	<i>of which: postgraduates (%)</i>
manager (%)	52.0	53.7	51.3	51.8	managers (%)
consulenti/professionisti (%)	32.4	25.5	33.9	35.6	consultants/professionals (%)
accademici (%)	15.4	20.8	14.4	12.6	academics (%)
<i>numero medio riunioni</i>	8.7	12.0	8.0	7.3	<i>average number of meetings</i>



COMITATO SOSTENIBILITÀ

«Report on corporate governance of Italian listed companies 2022» CONSOB

	totale total	Ftse Mib	Mid Cap	Star	altro other	
numero società con comitato	112	32	28	35	17	no. of companies with a committee
<i>% totale indice</i>	52.6	97.0	82.4	51.5	21.8	<i>% total index</i>
<i>% capitalizzazione indice</i>	91.0	99.2	76.6	48.1	37.0	<i>% index market capitalisation</i>
numero medio componenti	3.4	3.7	3.5	3.2	3.0	average number of members
presidenti board(%)	8.1	11.3	9.5	6.3	3.4	board chairs (%)
amministratori indipendenti (%)	83.8	81.4	82.4	86.8	84.8	independent directors (%)
donne (%)	60.1	53.3	66.0	60.3	62.7	women (%)
stranieri (%)	5.6	10.6	5.5	1.9	3.9	foreigners (%)
età media	56.8	57.4	57.6	56.7	55.1	average age
amministratori family (%)	2.0	0.8	--	3.9	3.9	family directors (%)
laureati (%)	98.1	98.3	98.8	97.4	98.0	graduates (%)
<i>di cui: con titolo post-lauream (%)</i>	33.2	36.8	32.9	31.2	31.4	<i>of which: postgraduates (%)</i>
manager (%)	52.0	65.7	55.8	45.0	34.3	managers (%)
consulenti/professionisti (%)	32.4	21.1	26.9	40.5	46.1	consultants/professionals (%)
accademici (%)	15.4	13.2	16.5	14.5	19.6	academics (%)
numero medio riunioni	8.7	9.7	10.4	6.6	8.6	average number of meetings



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Rilevanza del Comitato Sostenibilità per le PMI

**LINEE GUIDA
E PRINCIPI DI
CORPORATE
GOVERNANCE
APPLICABILI
SOCIETÀ NON
QUOTATE**



c. Sostenibilità

La sostenibilità è un approccio al processo decisionale e al comportamento aziendale che mira a generare valore nel lungo termine per tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, attraverso una piena integrazione degli aspetti ambientali e sociali nella strategia e negli obiettivi e *policy* aziendali (e, nel caso delle società Benefit, persino negli statuti), e nel processo di *governance*. Gli standard di *governance* sono pertanto fondamentali non solo in quanto uno dei tre pilastri dell'approccio ESG (Environment, Social, Governance), ma in quanto "motore" del processo di integrazione della sostenibilità nelle strategie della società, da considerare anche nella definizione del sistema di controllo interno e delle remunerazioni. Tale integrazione è fondamentale anche per le aziende più piccole, pur nel rispetto del principio della proporzionalità.

Principio 5: I compensi agli amministratori devono essere sufficienti ad attrarre, trattenere e motivare i membri del Consiglio, esecutivi e non esecutivi, facendo sì che la qualità del loro apporto possa contribuire al successo sostenibile della società.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



ACCESSO ALLE INFORMAZIONI E ALLE FUNZIONI AZIENDALI



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



ART. 2381, COMMA 6 DEL COD. CIV.



*«Gli amministratori sono tenuti ad **agire in modo informato**; ciascun amministratore **può chiedere agli organi delegati** che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società».*

La norma prevede, dunque:

- uno **specifico obbligo** a carico di tutti gli amministratori, rappresentato dal dovere di agire in modo informato (che discende dal più generale dovere di diligenza che qualifica la carica gestoria), corredato da
- il **potere** riconosciuto a ciascun componente dell'organo gestorio di chiedere informazioni relative alla gestione della società.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



POTERE DI CHIEDERE INFORMAZIONI: MODALITÀ DI ESERCIZIO (1/2)

- Il legislatore chiarisce che la richiesta di informazioni da parte degli amministratori **va rivolta agli organi delegati** (Amministratore Delegato, Presidente se destinatario di deleghe) e che le relative **risposte devono essere fornite "in Consiglio"**.
- Questa duplice precisazione ha indotto la maggioranza della dottrina "a dare un'interpretazione alquanto restrittiva della norma, ritenendo che gli amministratori non abbiano la facoltà di acquisire le informazioni direttamente, ma solo richiedendole agli organi delegati, e che comunque quel potere debba essere esercitato nell'ambito della riunione consiliare" (così, BARACHINI, *sub art. 2381 c.c.*, in *Le società per azioni. Codice civile e norme complementari*, diretto da *Abbadessa-Portale*, Milano, 2016, Tomo I, 1210).



Finalità

Evitare asimmetrie informative o disparità di trattamento tra gli amministratori.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



POTERE DI CHIEDERE INFORMAZIONI: MODALITÀ DI ESERCIZIO (2/2)

L'orientamento restrittivo della dottrina maggioritaria sembra trovare conferma anche nelle raccomandazioni del Codice di *Corporate Governance*



Raccomandazione n. 12, lett. d) Codice CG

Nel definire il ruolo del Presidente dell'organo di amministrazione, il Codice prevede, infatti, che il **Presidente** cura «***d'intesa con il Chief Executive Officer, che i dirigenti della società e quelli delle società del gruppo che ad essa fa capo, responsabili delle funzioni aziendali competenti secondo la materia, intervengano alle riunioni consiliari, anche su richiesta di singoli amministratori, per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno***».

Con ciò, anche il Codice di *Corporate Governance* sembra **escludere la possibilità per il singolo amministratore non esecutivo di rivolgersi direttamente ai dirigenti della Società o del Gruppo** per ricevere informazioni utili all'espletamento dell'incarico ricevuto, prevedendo, tra l'altro, un coordinamento tra il Presidente e l'Amministratore Delegato/CEO per l'intervento di detti dirigenti in Consiglio.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



POTERE DI CHIEDERE INFORMAZIONI SOLO IN CONSIGLIO: ECCEZIONE ALLA REGOLA (1/2)



Art. 3, Codice di Corporate Governance

«L'organo di amministrazione *istituisce al proprio interno comitati con funzioni istruttorie, propositive e consultive, in materia di nomine, remunerazioni e controllo e rischi*» (Racc. n. 16).

Detti comitati assistono il Consiglio negli ambiti sopra indicati (nomine, remunerazioni e controllo e rischi) e a tal fine ai membri di tali comitati sono delegate funzioni nelle specifiche materie di competenza che, pur non comportando la loro qualificazione come amministratori "delegati" in senso stretto, **presuppongono l'assunzione** da parti degli stessi di **informazioni relative ad aspetti importanti della gestione sociale** al di fuori del consiglio di amministrazione e senza interrogare direttamente gli organi delegati.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



POTERE DI CHIEDERE INFORMAZIONI SOLO IN CONSIGLIO: ECCEZIONE ALLA REGOLA (2/2)



I **membri dei singoli comitati potranno**, nell'espletamento delle funzioni proprie di ciascun comitato, **richiedere e ricevere informazioni anche direttamente da dirigenti della società** senza ricorrere agli organi delegati, ma ciò dovrà essere limitato al loro ambito di competenza e alle funzioni agli stessi attribuite.

(Si pensi, ad esempio, alle informazioni che – in ossequio alla raccomandazione n. 35, lettera a) del Codice di Corporate Governance – il Comitato Controllo e Rischi riceve dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, dal Collegio Sindacale e dalla Società di Revisione al fine di valutare il corretto utilizzo dei principi contabili e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato).

AVV. ROBERTA PIERANTONI

Partner Studio Biscozzi Nobili Piazza

Board Member BANCA MEDIOLANUM, LUVÉ, INTERPUMP GROUP
MEDIOLANUM VITA, MEDIOLANUM ASSICURAZIONI

roberta.pierantoni@sbnp.it