

# INDICE SOMMARIO

<i>Premessa</i> .....	XI
-----------------------	----

## PARTE PRIMA PROFILI GENERALI

### CAPITOLO 1 CORPORATE GOVERNANCE: CENNI INTRODUTTIVI

1. La diligenza nello svolgimento del mandato gestorio .....	3
2. La responsabilità per conflitto interessi .....	8
3. Affrancamento dell'organo di gestione dal socio di maggioranza .....	11
4. Sistemi di controllo endosocietari .....	14
5. Parametri di riferimento del governo societario virtuoso .....	18

## PARTE SECONDA LE SOCIETÀ PER AZIONI DI DIRITTO COMUNE

### CAPITOLO 2 L'ORGANO AMMINISTRATIVO DELLE S.P.A. NON QUOTATE

1. Sistemi di amministrazione e controllo .....	25
2. Adottabilità dei modelli alternativi di gestione di s.p.a. da parte delle altre tipologie di società .....	29
2.1. Termini e modalità della scelta del modello di <i>governance</i> societaria .....	36
2.2. Considerazioni conclusive: il terzo comma dell'art. 2380 c.c. ....	43

**CAPITOLO 3 IL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE TRADIZIONALE**

1. L'art. 2380 <i>bis</i> c.c.: la riforma recata dal codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ed il richiamo al nuovo art. 2086 c.c. ....	48
2. L'art. 2380 <i>bis</i> : la gestione esclusiva della società — erosione della sovranità assembleare.....	52
3. <i>Segue</i> : le autorizzazioni assembleari per il compimento di atti degli amministratori.....	58
4. Il perseguimento dell'oggetto sociale da parte degli amministratori: le operazioni necessarie e quelle esorbitanti .....	64
5. L'amministratore persona giuridica .....	72
6. La composizione dell'organo di amministrazione.....	76
7. Il presidente del consiglio d'amministrazione: ruolo e prerogative .....	83
8. La delega al comitato esecutivo o agli amministratori delegati.....	94
9. Caratteri, contenuto e limiti della delega di poteri.....	100
10. Le dinamiche relazionali fra organo delegante e organo delegato .....	106
11. Poteri e doveri degli amministratori delegati.....	110
12. Prerogative e competenze del consiglio delegante .....	117
13. La soppressione del dovere di vigilanza sul generale andamento della gestione societaria .....	123

**CAPITOLO 4 ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI**

1. Riflessioni generali.....	127
2. Questioni rilevanti in tema di adeguatezza degli assetti .....	134
3. Parametri normativi di riferimento.....	141

**CAPITOLO 5 I FLUSSI INFORMATIVI NELLA CORPORATE GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ PER AZIONI NON QUOTATE**

1. Premessa introduttiva.....	149
2. Natura delle norme sull'azione informata; flussi informativi interorganici e intraorganici.....	152
3. Dovere di azione informata .....	160
4. Catalogazione dei flussi informativi .....	166
4.1. Tipologie di informazione.....	166
4.2. Tipologie di flussi.....	172

## CAPITOLO 6 IL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DUALISTICO

1. Aspetti introduttivi.....	175
2. Il consiglio di gestione: esclusività della gestione e dell'indirizzo strategico d'impresa.....	180
3. Composizione del consiglio di gestione .....	185
4. Il consiglio di sorveglianza: poteri di vigilanza e di alta amministrazione dell'attività d'impresa.....	189
5. La funzione di indirizzo strategico del consiglio di sorveglianza .....	195
6. Composizione del consiglio di sorveglianza.....	200

## CAPITOLO 7 IL MODELLO MONISTICO

1. Introduzione.....	209
2. Il consiglio di amministrazione: composizione .....	214
3. Indipendenza degli amministratori .....	219
4. Il comitato per il controllo sulla gestione: struttura e composizione... ..	227
5. La natura del comitato per il controllo sulla gestione: organo di controllo o di supporto al consiglio d'amministrazione.....	234
6. <i>Segue</i> : la funzione di vigilanza del comitato per il controllo sulla gestione .....	240

## CAPITOLO 8 GOVERNO SOCIETARIO NELL'IMPRESA DI FAMIGLIA

1. Considerazioni introduttive .....	247
2. L'organo amministrativo nelle imprese familiari .....	255
3. Clausole statutarie relative all'amministrazione della società familiare .....	257
4. Considerazioni conclusive .....	284

## CAPITOLO 9 IL COLLEGIO SINDACALE DELLE S.P.A. NON QUOTATE

1. Le funzioni del collegio sindacale.....	287
2. La funzione di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.....	291
3. La funzione di vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.....	296
4. Le specifiche caratteristiche della funzione di vigilanza dei sindaci.....	301

5.	I poteri del collegio sindacale di cui all'art. 2403 <i>bis</i> c.c. ....	305
6.	L'informativa intraorganica nel collegio sindacale .....	309
7.	L'interazione informativa tra organi delegati e collegio sindacale .....	311
8.	L'interazione informativa tra organo amministrativo delegante e collegio sindacale.....	314
9.	L'interazione informativa tra collegio sindacale e revisore legale dei conti, quale altro principale organo deputato al controllo .....	317
10.	L'interazione informativa fra collegio sindacale e organismo di vigilanza ex d.lgs. 231/2001 .....	321

## PARTE TERZA LE SOCIETÀ PER AZIONI QUOTATE

### CAPITOLO 10 L'ORGANO AMMINISTRATIVO DELLE S.P.A. QUOTATE

1.	Introduzione.....	325
2.	Il consiglio d'amministrazione.....	330
3.	<i>Segue</i> : il consiglio d'amministrazione nel codice di autodisciplina .....	337
4.	Composizione del consiglio: gli amministratori di minoranza ed il rispetto delle quote di genere.....	343
5.	Gli amministratori indipendenti.....	350
6.	<i>Segue</i> : "indipendenza" dell'amministratore e funzioni correlate .....	356
7.	Il presidente del consiglio d'amministrazione ed il <i>lead independent director</i> .....	361
8.	I comitati: considerazioni generali.....	370
9.	Il comitato controllo e rischi .....	378
10.	Il comitato per le nomine.....	383
11.	Il comitato per la remunerazione .....	390
12.	Gli altri comitati: cenni.....	394

### CAPITOLO 11 IL COLLEGIO SINDACALE DELLE S.P.A. QUOTATE

1.	Introduzione.....	399
2.	Composizione del collegio sindacale e <i>gender diversity</i> .....	403
3.	( <i>Segue</i> ) composizione del collegio: i sindaci di minoranza ed il presidente.....	411
4.	I limiti al cumulo degli incarichi di amministrazione e controllo.....	419
5.	I doveri del collegio sindacale.....	426
5.1.	Vigilanza sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo .....	426

5.2.	Vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione..	430
5.3.	Vigilanza sull'adeguatezza della struttura organizzativa del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile .....	434
5.4.	La vigilanza sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dai codici di comportamento .....	441
5.5.	La vigilanza sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate .....	444
6.	Il rilievo di irregolarità e le comunicazioni alla consob .....	447
7.	I poteri dei sindaci:.....	454
7.1.	I poteri di ispezione, di controllo e di richiesta di notizie .....	454
7.2.	Il potere di convocazione degli organi sociali.....	459
7.3.	La facoltà di avvalersi di dipendenti e ausiliari.....	464
8.	L'obbligo di riferire all'assemblea .....	467

## **CAPITOLO 12 IL DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI**

1.	Tratti caratterizzanti della figura e nomina.....	477
2.	La predisposizione di adeguate procedure e le relazioni con l'organo amministrativo .....	482
3.	Le funzioni di attestazione del dirigente preposto ed il controllo del collegio sindacale.....	488

## **CAPITOLO 13 I FLUSSI INFORMATIVI NELLA CORPORATE GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ PER AZIONI QUOTATE**

1.	L'evoluzione normativa .....	497
2.	I poli del flusso informativo .....	501
3.	L'oggetto dell'informazione ed i flussi infragruppo .....	507
4.	Il flusso informativo collegio sindacale-revisore legale e l'informazione dovuta dai preposti al controllo interno .....	510

## **PARTE QUARTA LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI**

### **CAPITOLO 14 IL D. LGS. 8 GIUGNO 2001, N. 231**

1.	Premessa .....	519
----	----------------	-----

2. Genesi e natura giuridica della responsabilità degli enti ex d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231 .....	522
3. La colpa d'organizzazione dell'ente: la mancata adozione di modelli di organizzazione, gestione e controllo .....	524
4. L'implementazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo.....	526
5. Il codice etico ed il sistema disciplinare.....	526
6. Organismo di vigilanza: compiti, composizione e modalità di funzionamento .....	527
6.1. Organo monocratico o organo collegiale.....	529
6.2. Le caratteristiche dei componenti dell'organismo di vigilanza: autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione .....	531
6.3. In particolare, l'organismo di vigilanza ed il collegio sindacale..	534
<i>Conclusioni</i> .....	539
<i>Indice analitico</i> .....	541

## Premessa

La corporate *governance* è ormai uno dei temi ai quali gli addetti ai lavori del settore giuridico e di quello economico-aziendalistico prestano più attenzione.

Invero, la portata deflagrante di ben noti eventi di dissesto finanziario che negli anni si sono via via succeduti, interessando importanti gruppi industriali e multinazionali, alcuni dei quali di dimensioni colossali, ha consentito l'emersione, seppure tardiva, del notevole grado di disallineamento sussistente tra l'apparato normativo-regolamentare e la correlata necessità di regolamentazione, dei settori economico-finanziari interessati.

Tale fenomeno ha altresì condotto alla presa di coscienza della disarmante inadeguatezza dei presidi approntati dalle istituzioni finanziarie a tutela della moltitudine dei risparmiatori e piccoli investitori e, per l'effetto, ha incrementato la domanda di efficienza e corretta gestione dei sistemi di *governance* societaria.

Ne è scaturito un interessante dibattito dottrinale volto all'approfondimento della tematica del diritto del governo societario, unitamente a quello dei controlli ad esso inerenti, rimessi tanto alla cura e gestione degli organi societari interni, quanto alla gerenza delle diverse autorità esercenti la vigilanza nei propri specifici settori.

Nel solco di quanto tracciato, la tematica del governo dell'impresa societaria, ormai nota ai più come *corporate governance*, ha attirato l'attenzione, tra gli altri, degli operatori di diritto, chiamati, in primo luogo, alla stessa individuazione di una definizione condivisa di *corporate governance*, espressione di per sé dai confini indefiniti e sfuggenti.

Spesso infatti, nella letteratura che si è occupata del tema, si rinvengono definizioni che, seppur accomunate da alcune visioni e tratti condivisi, divergono per ampiezza ed estensione. Ciò anche in ragione del fatto che, anticipando un tema oggetto della trattazione, non vi è un assetto di *corporate governance* universalmente valido e, come tale impiegabile da ogni società; l'espressione indica in realtà un modello ideale, mutevole e in continua evoluzione che, una volta concretamente adottato, deve essere sottoposto a costante revisione e

implementazione al fine di assicurare alla società un andamento quantomeno virtuoso.

Si noti infatti che sulla concreta individuazione del miglior modello di governo incidono diverse determinanti, collegate a filo doppio alle numerose variabili, finanche di genere etico e culturale, attualizzate dal sistema sociale di riferimento in un certo tempo, in un determinato luogo.

In effetti, le differenze tra le varie concezioni di *corporate governance* risultano estremamente evidenti a livello di macroaree: ad esempio nell'area continentale-europea il governo dell'impresa risente di una maggiore regolamentazione normativa che diviene estremamente forte, se non eccessiva, nel contesto ordinamentale italiano, e ciò in contrapposizione al maggior liberismo proprio del sistema anglosassone e più in particolare nordamericano.

Eppure, vi è chi ha visto nei due macrosistemi alcuni elementi di comunanza, in particolare per quanto attiene alla rilevata centralità del fenomeno dell'investimento nell'impresa societaria, reputato vero *trait d'union* tra le diverse visioni di *governance* di impresa.

Più in generale, qualsivoglia modello di *governance*, seppur diversamente caratterizzato, è accomunato agli altri da una serie di intenti primari e targets finali, prefissati in ragione della medesima sensibilità per temi condivisi e ritenuti di primaria rilevanza, quali la tutela dei mercati e della collettività degli *stakeholders*, la preservazione dei valori aziendali e dei patrimoni imprenditoriali, obiettivi finali da perseguire attraverso il conseguimento di quelli mediati, quali la definizione di condotte virtuose ed efficaci degli organi di gestione e controllo endo-societari.

Ciò detto, a parere di chi scrive, è senz'altro condivisibile la definizione fornita da alcuni autori, secondo i quali per *corporate governance* si deve intendere il complesso degli assetti, dei principi, dei meccanismi e delle regole che caratterizzano il governo dell'impresa, nonché delle reciproche interazioni tra i diversi organi sociali.

Tale complesso regolamentare, caratterizzato da una completa trasparenza dei processi di assunzione delle determinazioni gestorie nei confronti della collettività degli stakeholders, deve essere orientato ad assicurare e a favorire la virtuosa gestione aziendale, quale frutto dell'efficacia dell'operato delle differenti funzioni di controllo e gestione del rischio, ciascuna delle quali dotata di poteri tra loro proporzionalmente bilanciati; affinché ciò avvenga, le diverse funzioni e le rispettive prerogative devono essere precisamente identificate, anche al fine della compiuta individuazione e conseguente ripartizione delle responsabilità.

Peraltro, la suddetta definizione deve essere integrata precisando che per "regole" e "complesso regolamentare", devono intendersi tutti i precetti norma-



tivi di rango primario e secondario, oltre che i codici di autodisciplina, legislativamente concepiti per indicare la via di una virtuosa gestione societaria.

Ad ogni modo, pur nel contesto delle diverse definizioni ipotizzabili, la disamina del governo dell'impresa societaria può senz'altro dirsi afferente alle diverse funzioni e ai plurimi organi societari contemplati dal diritto comune delle società oltre che dalle normative speciali e settoriali proprie dell'ambito bancario, assicurativo e, in generale, finanziario, che svolgono un ruolo attivo nei modelli di amministrazione e controllo.

Tanto premesso in via generale, nel presente volume sarà analizzato, nel dettaglio, il sistema di *corporate governance* della società per azioni di diritto comune e della società per azioni quotata sui mercati regolamentati, illustrando, ove necessario le diverse peculiarità che caratterizzano quello delle società a responsabilità limitata.

Tale disamina sarà condotta con l'intento di sviscerare il complesso e dinamico sistema di interrelazioni e flussi di interscambio informativo che intercorrono tra gli organi di governo staticamente precostituiti, avendo particolare riguardo alle possibili diverse dinamiche proprie dell'organo di amministrazione e di quello di controllo, nelle loro diverse forme e diverse declinazioni, soffermandosi anche sul ruolo del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, del comitato controllo rischi e degli altri comitati.

Trattando dei sistemi di governo delle società di diritto comune, siano esse società per azioni o società a responsabilità limitata, non si mancherà di effettuare poi alcune riflessioni circa i modelli più idonei da adottare in base alle diverse caratteristiche che la compagine sociale potrebbe avere e, a completamento della disamina, avendo riguardo al complesso flusso di informazioni e di controllo, saranno altresì dedicate alcune considerazioni all'organismo di vigilanza previsto dal D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, come disciplinato dalla stessa normativa.

Infine, in tema di revisione contabile, sempre avendo riguardo al profilo prettamente giuridico, si forniranno alcuni cenni in merito all'influenza della stessa sulla gestione e sul controllo della società.

Milano, 17 febbraio 2020

*Massimo Di Terlizzi e Roberta Di Vieto*

*Gli autori ringraziano l'Avvocato Francesco Fuschino per il contributo scrupoloso e fattivo nella individuazione, raccolta e rielaborazione del materiale*

