

DOTTORATO DI RICERCA

IN

DIRITTO DEGLI AFFARI E DIRITTO TRIBUTARIO DELL'IMPRESA

(XXVII CICLO)

TESI DI DOTTORATO

LA GESTIONE DELEGATA: LA PRESTAZIONE GESTORIA E LA RESPONSABILITÀ

DEGLI AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI

(COMPENDIO)

Tutor

Chiar.mo Prof. Gustavo Visentini

Cotutor

Chiar.mo Prof. Vincenzo De Sensi

Candidato

Dott. Alessandro Iucci

Anno Accademico 2015

Tutto l'edificio di una società anonima poggia sulla responsabilità degli amministratori [...]. Ravvivando nell'ordinamento delle società anonime l'energia del vincolo sociale che va sempre più scomparendo nelle mani dei gruppi finanziari, che le considerano semplicemente come masse di capitale aperte alla loro invadenza, spero si riesca a salvarle dai vizi che ne corrodono l'esistenza.

C. VIVANTE, *Sul risanamento delle società anonime*, in *Riv. Dir. comm.*, 1917, I.

**LA GESTIONE DELEGATA: PRESTAZIONE GESTORIA
E RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI
(compendio)**

1. Impostazione della ricerca

L'articolazione del consiglio di amministrazione mediante delega di mansioni ad uno o più consiglieri, eventualmente raccolti in un comitato, è modalità di strutturazione della funzione amministrativa connaturata alle realtà imprenditoriali di medio-grandi dimensioni. La concentrazione è imposta da elementari esigenze di dinamicità e specializzazione del potere gestorio, in funzione della complessità dei rapporti e degli interessi che sull'impresa si appuntano. Pur nella diversità degli assetti proprietari e delle strutture societarie, anche nelle esperienze continentali si assiste ad una sostanziale convergenza verso modelli di *governance* in cui alla rottura dell'unità gestoria dell'organo amministrativo, alla diversificazione di ruoli, di competenze e di responsabilità fa da contraltare l'affidamento alla componente non esecutiva di una funzione di presidio all'effettività dei doveri del *plenum*, in primo luogo in punto di supervisione e controllo sul *management*.

L'oggetto della ricerca riguarda gli sviluppi normativi ed autoregolamentari in materia di diligenza, doveri valutativi e poteri informativi degli amministratori privi di deleghe. L'indagine è condotta prendendo come modello di riferimento una società per azioni di medio-grandi dimensioni, che abbia adottato il modello tradizionale di amministrazione e controllo e strutturato l'organo

(compendio)

amministrativo in maniera articolata, delegando le funzioni di gestione a singoli componenti o ad un comitato esecutivo.

L'obbiettivo dello studio consiste nel determinare la prestazione gestoria esigibile dagli amministratori non esecutivi, offrendo gli strumenti teorici ed operativi per tracciare i presupposti e i confini della loro responsabilità risarcitoria. In particolare, dopo aver delineato l'evoluzione storica, i principi e la disciplina essenziali della delega di funzioni, la ricerca si sviluppa nell'illustrare il valore della nuova nozione di diligenza, il contenuto effettivo del controllo affidato al *board* e i poteri individuali dei consiglieri, cercando di recuperare coerenza e razionalità nella disciplina normativa ed esaltando il ruolo centrale che assume il principio di adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo, informativo e contabile, quale presidio avanzato per una corretta ed efficiente gestione.

2. Principi e disciplina della delega di funzioni gestorie

La delega di competenze gestorie costituisce il modello tipico di organizzazione della funzione amministrativa nella società per azioni non piccola, consentendo all'autonomia statutaria spiccata elasticità nella conformazione e razionalizzazione del potere gestorio. Nell'impossibilità di assolutizzare un *optimum* organizzativo, il legislatore assegna dapprima ai soci, e poi agli amministratori, il compito di costruire l'assetto organizzativo più consono alle esigenze della impresa esercitata: se la scelta di fondo tra unipersonalità e

(compendio)

pluripersonalità e la stessa possibilità di deleghe di potere è riservata ai soci, la conformazione ottimale per il perseguimento dell'efficienza, della duttilità e della coerenza decisionale è di pertinenza dell'organo amministrativo. La segregazione di sfere di potere più o meno estese all'interno del consiglio solleva la questione della fluidità informativa intraorganica, quale imprescindibile garanzia dell'unità gestoria, della effettività del controllo e della diffusione della responsabilità.

Sul piano effettuale la delega produce sempre¹ tre ordini di conseguenze: *i*) incide sull'articolazione intraorganica del consiglio, autorizzando uno o più amministratori a svolgere, individualmente ovvero collegialmente, attività di gestione; *ii*) condensa sopra i delegati la cura della funzione attribuita e la relativa responsabilità; *iii*) modifica la prestazione gestoria (e di conseguenza anche il regime di responsabilità) dei deleganti, il cui contenuto va ad identificarsi nel catalogo dei doveri valutativi *ex art. 2381 c.c.*, oltre che nella partecipazione deliberativa alle materie non delegabili.

Non essendoci trasferimento di poteri, le materie delegate rimangono intestate al consiglio: ne discende l'intrinseca precarietà del contenuto, dei limiti e delle modalità della delega, sempre assoggettata alle determinazioni del consiglio (direttiva, avocazione, revoca) e alla sua competenza gestoria concorrente e sovraordinata. Altro è il profilo del potere, altro è l'estensione del dovere di intervento: è ovviamente solo il secondo a segnare i confini della responsabilità risarcitoria.

¹ L'assunto è vero nei limiti della prospettiva convenzionalmente adottata, ossia che l'intera gestione operativa sia stata attribuita ai delegati: in ipotesi di deleghe parziali la ripartizione di competenze gestorie e competenze valutative può non seguire quanto esposto nel testo.

3. Diligenza e dovere d'agire informato

Come nel linguaggio comune, così per il diritto, diligenza è lemma il cui valore semantico è in perfetta assonanza con il senso etimologico. Sul piano giuridico, secondo la dottrina maggioritaria la diligenza costituisce tipico esempio di "clausola generale"², che consente la creazione giudiziale della regola da applicare senza le rigidità insite nella precostituzione di una fattispecie normativa astratta, bensì mediante il riferimento a – e dunque la giuridicizzazione di – valori meta-positivi.

La diligenza è parametro valutativo del comportamento del debitore, che presuppone già definito il contenuto dell'obbligazione³, di natura oggettiva e relativa: va commisurata a un tipo astratto di uomo, che sia preciso, metodico, puntuale e memore dei propri impegni, in relazione dello specifico rapporto obbligatorio ed in vista del soddisfacimento dell'interesse creditorio. Sul piano della funzione risulta ormai recessiva la tesi

² Parte della dottrina riconduce la diligenza ai concetti c.d. "elastico" o "indeterminati", che rispetto all'elencazione casistica consentono al giudice di adattare il precetto ad una realtà dinamica e sfaccettata. La distinzione tra clausole generali e concetti indeterminati o elastici tende a sbiadire nel momento applicativo. Come l'incertezza linguistica non può sciogliersi senza operare una scelta di valore, così l'indeterminatezza assiomatica della clausola generale abbisogna pur sempre di uno sviluppo sul piano del linguaggio. In ultima analisi, a prescindere dalla concreta qualificazione e dal percorso logico-interpretativo, è sostanzialmente affine il peso assegnato all'operatore del diritto nel riempire la norma di contenuti.

³ Nemmeno la prestazione gestoria può sottrarsi al giudizio formulato nel testo, anche considerando il definitivo commiato da parte delle Sezioni Unite alla distinzione tra obbligazioni di mezzi e obbligazioni di risultato (Cass., Sez. Un., n. 15781/005 e n. 577/2008). Assumono a tal fine rilievo il nuovo art. 2380-bis c.c., che identifica il contenuto dell'obbligazione degli amministratori nella gestione dell'impresa, nonché il riformulato art. 2381 c.c., che nel rinnovare la disciplina della delega ripartisce tra delegati e *plenum* un nutrito catalogo di attività e correlate responsabilità. Se si pone attenzione alla poliedricità della realtà imprenditoriale, gli obblighi in discorso racchiudono sotto un unico sintagma una prestazione dai contorni i più ampi e cangianti, sicché la pur pregevole specificazione legislativa non sembra comunque capace a descrivere e tipizzare il contenuto della prestazione gestoria: l'aspetto della diligenza rimane centrale nel sindacare la responsabilità degli amministratori, inevitabilmente intrecciandosi con – e anzi riverberando le sue conseguenze su – il tema della insindacabilità nel merito delle scelte imprenditoriali.

(compendio)

che, sulla base della distinzione tra obblighi specifici e obblighi generici, assegna alla diligenza una duplicità di ruoli: criterio di responsabilità, da un lato; capacità determinativa del contenuto dell'obbligazione, dall'altro.

La riforma del diritto societario ha inciso significativamente sulla formula che definisce la diligenza esigibile nella prestazione gestoria, sostituendo la tradizionale espressione della diligenza del *buon padre di famiglia*, che l'art. 2392 richiamava rinviando alla disciplina del mandato, con la innovativa prescrizione secondo cui gli amministratori sono chiamati a svolgere il loro ufficio con la diligenza richiesta dalla *natura dell'incarico* e dalle loro *specifiche competenze*.

Il parametro della "natura dell'incarico" sembra aver positivizzato l'indirizzo interpretativo dominante, che rinveniva nell'amministrare una società di capitali l'esercizio di un'attività professionale, giacché connotata dai caratteri della stabilità, continuità e sistematicità (arg. *ex art.* 2082 c.c.), cui applicare uno *standard* qualificato di diligenza. In ogni caso, essendo criterio unitario ed elastico, insieme oggettivo e relativo, la diligenza non va profilata sul generico paradigma del "buon amministratore". L'esercizio dell'attività non presenta caratteristiche uniformi nell'esecuzione della prestazione, potendo variare in dipendenza di una molteplicità di fattori, sia endosocietari, che esosocietari: esistono una pluralità di modelli astratti di amministratore diligente, in funzione del ruolo ricoperto e delle funzioni svolte.

L'accertamento delle "specifiche competenze" impone una valutazione soggettiva del bagaglio di conoscenze ed esperienze tecniche e professionali del singolo amministratore: ne consegue un'ulteriore differenziazione nel grado di diligenza esigibile. L'incidenza sulla creazione del modello di riferimento rimane comunque oggettiva, risolvendosi in un processo di

(compendio)

astrazione logica, in base al quale stabilire quale diligenza sia normalmente esigibile da un amministratore dotato di quelle medesime conoscenze ed esperienze.

Le capacità tecniche e professionali del singolo amministratore possono incrementare il livello di perizia esigibile e giammai escludere la responsabilità di chi, in ipotesi, ne sia del tutto privo. L'ordinamento fa carico a ciascun consigliere di compiti e responsabilità, il cui diligente adempimento presuppone una specifica preparazione tecnico-professionale: come nel diritto generale delle obbligazioni si ritiene che il comportamento diligente del debitore imponga l'applicazione - e *a fortiori* la disponibilità - delle cognizioni tecniche appropriate all'attività svolta, così l'amministratore deve possedere le cognizioni e le capacità tecnico professionali necessarie al diligente assolvimento delle sue funzioni.

Il problema, lungi dall'essere risolto, è soltanto rimandato: la questione centrale diviene quella di stabilire quale sia il livello minimo di perizia necessario. Si impone una prospettiva funzionale: è proprio nella prospettiva della funzione esercitata che va soppesato il livello di perizia richiesto⁴. Con l'istituzionalizzazione dei principi di corretta amministrazione (arg. *ex art.* 2403, c. 1., c.c.), quali catalogo di *standard* chiamati a tracciare la strada e i confini del "buon agire gestorio", la formazione giuridica, tecnica, in una sola parola "professionale" del dirigente d'impresa sembra aver beneficiato di riconoscimento e di rilievo normativi.

⁴ Il riferimento corre inevitabilmente ai doveri valutativi *ex art.* 2381 e alle materie indelegabili. Si pensi alle regole tecniche poste a presidio dell'adeguatezza organizzativa, amministrativa, informativa e contabile, la cui conoscenza è prerogativa necessaria non solo nel momento conformativo (di competenza dei delegati o del consiglio nel suo complesso), ma anche nel momento valutativo (di competenza del *board* in presenza di deleghe): anche il diligente assolvimento della funzione valutativa presuppone conoscenze e capacità tecnico-professionali, tanto più ampie, quanto più complesso sarà l'assetto di cui la società deve dotarsi, in relazione ai parametri della natura e delle dimensioni dell'impresa.

(compendio)

Il principale caposaldo operativo del buon amministratore è l'agire informato: solo un'informazione tempestiva e completa consente l'assunzione razionale della decisione gestoria e l'effettivo svolgimento delle funzioni di controllo. Nella concentrazione del governo dell'impresa, cui è funzionale la delega di potere, è endemica la nascita di asimmetrie informative intraorganiche. Improntare l'agire al valore dell'informazione solleva quanto meno tre ordini di problemi: *i)* l'individuazione dei requisiti affinché l'assetto informativo possa considerarsi adeguato; *ii)* quando, in ipotesi di deficienza informativa, il paradigma dell'agire informato diviene generatore di obblighi a carico del singolo amministratore e, segnatamente, del dovere di attivarsi per azzerare la carenza esistente; *iii)* quali siano i mezzi reattivi consentiti, poiché e sempre e solo sul piano dei poteri che deve misurarsi l'effettività del precetto comportamentale.

Non sembra si possa tracciare una significativa distinzione tra amministratori non esecutivi, indipendenti e di minoranza, tutti quanti essendo in pari modo astretti - quanto meno allo stato normativo attuale⁵ - al medesimo parametro di diligenza. L'accettazione della carica da parte di un amministratore indipendente non comporta l'assunzione di una funzione di garanzia diversa da quella degli altri amministratori.

⁵ Nonostante la sintesi connaturata ad un compendio, non si può sottacere che la normativa regolamentare (cfr. art. 39-bis del Regolamento Emittenti e art. 8 Regolamento Operazioni con Parti Correlate) ha affidato agli amministratori indipendenti dell'emittente funzione di primo piano - con annessi poteri - nel presidiare la correttezza sostanziale e procedurale di operazioni caratterizzate da elementi di seria criticità. Vero è che trattandosi di funzioni eventuali, che nella realtà societaria potrebbero non esercitarsi mai, è lecito dubitare che su ciò possa erigersi uno statuto speciale degli amministratori indipendenti. In altri termini, una conoscenza ed una preparazione altamente specializzate non possono ritenersi generalmente esigibili sul presupposto che esiste un'attribuzione episodica ed incerta nel suo effettivo esercizio, anche considerando, da un lato, che i penetranti poteri riconosciuti sono espressamente condizionati allo svolgimento attuale di quelle funzioni e, dall'altro, che è solo l'effettivo svolgimento della mansione che può incidere sulla graduazione della diligenza esigibile

(compendio)

L'indipendenza è unicamente il presupposto soggettivo di eleggibilità, non già una missione: se maggiore garanzia vi deve essere, essa opera in via di fatto, poiché è solamente dal potenziamento delle funzioni in concreto esercitate che consegue l'elevazione dello *standard* di diligenza esigibile.

4. Il contenuto della prestazione gestoria dell'amministratore privo di deleghe

Il contenuto della prestazione gestoria degli amministratori privi di deleghe si ricava dall'art. 2381 c.c. e segnatamente dall'elenco delle materie non delegabili, nonché dalle funzioni valutative assegnate al *plenum* quale effetto tipico per controbilanciare concentrazione e delocalizzazione del potere di gestione.

Valutare l'adeguatezza degli assetti significa verificare che la procedimentalizzazione dell'attività garantisca: *i*) che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità (assetto organizzativo); *ii*) che le funzioni aziendali siano articolate in maniera ordinata, separando e contrapponendo compiti e responsabilità (assetto amministrativo); *iii*) che i fatti di gestione siano rilevati e rappresentati in maniera completa, tempestiva ed affidabile (assetto contabile).

La valutazione del generale andamento della gestione allude ad un controllo sintetico sulla legalità, efficienza ed efficacia dell'attività dei gestori; la carenza di specularità tra informativa

(compendio)

ricevuta dai delegati e obblighi valutativi del *board* va risolta in via interpretativa (dicasi posizione sovraordinata del consiglio, normativa e principi in tema di bilancio, disciplina sulla riduzione del capitale per perdite) ritenendo incluse nel perimetro valutativo anche la prevedibile evoluzione dell'andamento della gestione e le operazioni di maggior rilievo.

L'esame dei piani strategici implica un controllo conformativo del piano, relativo anche al merito della pianificazione economica e finanziaria, nonché la verifica della sua attuazione. Se la programmazione imprenditoriale costituisce l'essenza della gestione, una progettazione prospettica e minuziosa dell'attività, che precipiti in un documento formale, diviene dovuta solo *quando* (ossia nel momento in cui) fattori endogeni (natura o dimensioni dell'attività) ed esogeni all'impresa (ad esempio una situazione di crisi) la rendano necessaria.

Riconducendo a sistema le singole attribuzioni, è possibile enucleare alcuni principi fondamentali.

(I) Mentre la vigilanza del collegio sindacale si iscrive appieno nella radice etimologica del controllo, quale verifica della regolarità di una funzione, l'attività valutativa che appartiene al consiglio racchiude in sé anche una componente propositiva, che non si esaurisce in un mero giudizio censorio, potendosi risolvere pure in una critica (ri)costruttiva. Nella vigilanza, che spetta al collegio sindacale, e nella valutazione, che spetta al consiglio, assumono concretezza i plurimi significati riconducibili al lessema controllo: la nozione classica di controllo, quale verifica di regolarità di una funzione propria o aliena; il controllo nell'accezione di dominio, direzione, attività di valutazione e programmazione da parte del soggetto cui spetta definire la direzione verso cui deve tendere la funzione. La valutazione del *board* non si arresta alla verifica della

(compendio)

regolarità/irregolarità, ma si accompagna - quanto meno in potenza - ad un'opera conformativa, giacché il consiglio è *dominus* della gestione: la delega non implica trasferimento di poteri, incidendo piuttosto sull'articolazione intraorganica del consiglio, che rimane il titolare delle funzioni. Il controllo conformativo attiene pertanto alla verifica della legalità, dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione dei delegati: controllo anche di merito, dunque, in forma di potere di indirizzo, di condizionamento, di eventuale contrapposizione.

(II) Nella valutazione degli assetti organizzativi, amministrativi, informativi e contabili emerge la nuova collocazione sistematica del controllo del *board*: se curare gli assetti significa procedimentalizzare e programmare l'attività di gestione, il controllo deve condividere con la programmazione imprenditoriale la necessaria inclinazione verso il futuro. Un controllo, pertanto, ormai compiutamente emancipato dalla sua accezione tradizionale, che diviene momento intrinseco alla funzione gestoria.

(III) La necessità di costruire assetti adeguati abbraccia trasversalmente tutta la fenomenologia della società per azioni: al combinarsi dei criteri della dimensione e della natura dell'impresa consegue il variare dell'assetto adeguato - dunque doveroso - secondo una direttrice di progressiva complicazione, che procede senza particolari soluzioni di continuità: dalla piccola società per azioni a conduzione familiare, alla società altamente specializzata a vocazione transnazionale, fino alla grande multinazionale. L'assetto adeguato è imperativo costante, idoneo ad incidere in maniere diretta, penetrante e progressiva sulle regole dell'organizzazione aziendale: è in sostanza il più importante fattore di avvicinamento organizzativo tra società chiuse ed aperte, quotate e non quotate. L'attenzione del

(compendio)

legislatore si appunta sulle modalità concrete con cui si svolge l'attività. Lo sguardo scende nel vivo dell'organizzazione e ne conforma nel senso voluto i profili operativi e gestionali: non c'è più cesura organizzativa tra società chiuse o aperte, non c'è distinzione tra *hard law* e *soft law*, poiché le regole dell'organizzazione guardano oggi alla sostanza dell'impresa. La portata è dirompente. L'obbligatorietà del sistema di controllo interno, ad esempio, va riconosciuta come principio generale del diritto societario comune, in quanto elemento imprescindibile ai fini dell'adeguatezza organizzativa: altro è l'essenzialità della funzione, altro è la complessità della sua articolazione, che sola si lega alle dimensioni aziendali e alla struttura organizzativa.

(IV) L'esistenza di un assetto informativo adeguato è il prerequisito operativo per l'esercizio dei poteri valutativi del consiglio, i quali sono tutti effettuati sulla base di un bagaglio informativo alla cui cura provvedono - quanto meno in via principale - i delegati. L'adeguatezza informativa può essere misurata sotto un duplice angolo visuale, a seconda che l'attenzione si appunti sull'informazione in sé, valutandone contenuto e modalità di divulgazione, ovvero sul soggetto che ne cura la diffusione. Sotto il primo profilo, l'informativa adeguata è quella il cui contenuto e le cui modalità di divulgazione, in relazione a tutte le circostanze del caso, consentono agli amministratori di agire e deliberare in maniera cosciente e meditata. Sotto il secondo profilo, in tutte le società (in cui natura e dimensioni dell'impresa consentano una separazione e contrapposizione di funzioni) gestione della società e garanzia dell'adeguatezza dei flussi informativi devono essere disaggregate: il presidente del consiglio deve essere indipendente o comunque deve essere sostituito o quanto meno affiancato da un soggetto indipendente nel momento formativo-aggregativo del

(compendio)

flusso informativo (pluralismo sostanziale dei flussi informativi), pena altrimenti l'autoreferenzialità del sistema.

(V) Il tema degli assetti adeguati assume rilievo anche sotto un altro profilo: la moltiplicazione delle funzioni di controllo, attraverso la costituzione di appositi comitati, influisce inevitabilmente sulla prestazione esigibile, innalzando il rigore valutativo per i membri del comitato e correlativamente attenuando la responsabilità degli amministratori che del comitato non facciano parte, i quali potranno fare affidamento sugli esiti delle funzioni istruttorie o consultive che sono state affidate ai primi

5. Poteri informativi individuali dell'amministratore privo di deleghe

Nell'accentramento del governo è connaturata la nascita di rilevanti asimmetrie informative: i poteri conoscitivi degli amministratori non esecutivi segnano inevitabilmente - ed in maniera invalicabile - la sfera dei doveri, sicché sulla relativa ampiezza deve accordarsi la responsabilità risarcitoria.

La norma fondamentale in materia di poteri individuali è contenuta all'art. 2381, c. 6, c.c., ai sensi del quale «ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che *in consiglio* siano fornite informazioni relative alla gestione della società». La Corte di legittimità e la dottrina pressoché unanime hanno rinvenuto nella disposizione il riconoscimento positivo della natura del diritto d'informazione quale diritto individuale a necessario esercizio consiliare. L'impostazione non può essere

(compendio)

condivisa e sul tema si fanno propri i rilievi di una dottrina minoritaria, secondo cui si tende a far dire alla norma più di quanto essa effettivamente affermi.

La collegialità ha ragione di predicarsi unicamente in relazione al profilo volitivo: è nella determinazione volitiva che si impone la riconduzione ad unità del metodo collegiale.

L'occasione per una riconsiderazione più generale del ruolo - e dei correlati poteri - degli amministratori privi di delega è offerta dal mutamento sistematico del controllo del *board*: ad ogni amministratore, in quanto compartecipe della funzione gestoria - *sub specie* di doveri di controllo - non può essere negato lo strumento elettivo per saggiare legalità, correttezza ed efficienza della gestione. Escludere l'esistenza di un diritto individuale di informazione, interponendo il possibile setaccio del *management* anche in ipotesi di informazioni incomplete e fuorvianti, significa rendere i deleganti "convitati di pietra"⁶, impedendo *de facto* ogni effettività nel monitoraggio. In assenza di un confronto diretto con le funzioni aziendali, la percezione di lacune o incongruenze nella relazione dei delegati, oltre che arrestarsi alla coerenza intrinseca del documento, non può che assumere i contorni del mero sospetto. L'ipotesi di errori, carenze o falsità macroscopiche è quella statisticamente più marginale, di guisa che l'unico modo per raggiungere una qualche certezza sull'esistenza di una criticità informativa è il riscontro con la contabilità e le funzioni aziendali.

Mutuando una distinzione notoria nel campo informatico, l'informazione sulla gestione va scissa in due distinte tipologie: l'informazione nel senso di *dato*, quale elemento conoscitivo grezzo ed elementare; l'*informazione in senso stretto*,

⁶ L'espressione è di A. ROSSI, Sub *art.* 2381, cit., p. 807.

(compendio)

quale esito di un'operazione di estrazione e di elaborazione dei dati. L'accesso degli amministratori ai dati è pieno ed incondizionato, nei limiti in cui sia funzionale al controllo sugli assetti, sul generale andamento della gestione, sulla sua prevedibile evoluzione, al voto sulle materie non delegabili o comunque non oggetto di delega. L'accesso all'informazione complessa è invece limitato e il confine discende proprio dall'art. 2381, c. 6, c.c., perché in relazione informazioni complesse l'interesse a colmare il *gap* conoscitivo trascende la dimensione puramente individuale. Le informazioni non aggregate, invece, non abbisognano della dimensione collegiale per essere fruite, poiché liberamente disponibili da tutti i membri del *board*.

L'attribuzione di un potere d'accesso individuale non conduce ad un'estensione incontrollata della responsabilità: altro è l'ampiezza teorica del potere, altro è il suo esercizio doveroso. I consiglieri privi di deleghe possono fare legittimo affidamento su veridicità e integrità dei flussi informativi dei delegati, quando l'assetto informativo, compatibilmente con le peculiari caratteristiche della realtà aziendale, sia idoneo: *i*) ad assicurare l'allocazione di personale adeguato alle funzioni assegnate, in termini di capacità ed esperienza; *ii*) a garantire imparzialità e pluralismo dei flussi, separando anche a tale livello la responsabilità nei compiti e nelle mansioni. Solo in presenza di tali condizioni, l'esercizio del potere/dovere di informazione individuale è condizionato alla presenza dei c.d. "segnali d'allarme".

(compendio)

6. Conclusioni e prospettive

Le conclusioni della ricerca si avviano da una constatazione: la cronaca giornalistica e giudiziaria non è stata parca nell'offrire testimonianze di *board failures* anche eclatanti. Nei recenti fallimenti del *monitoring model* la letteratura giuridica ha rinvenuto criticità sovente ricorrenti: flussi informativi interorganici insufficienti; consiglieri non esecutivi scarsamente dediti a approfondire impegno e capacità; mancanza di incentivi idonei alla funzione di controllo; gestione del rischio organizzativo per mezzo di strutture inefficienti e pletoriche. In ultima analisi: accentramento del potere gestorio in assenza di un adeguato ed effettivo contrappeso, ossia assetti organizzativi, amministrativi, informativi e contabili inadeguati.

Un quadro comune anche al panorama domestico, ove il processo evolutivo di esaltazione del momento gestionale ha acuito le criticità del sistema. Fluidità e completezza dell'informativa endoconsiliare rappresentano il passaggio obbligato non solo per il regolare funzionamento dell'organo amministrativo, ma anche per l'efficienza dei controlli, della gestione e della diffusione delle responsabilità gestorie. Se l'agire informato è cardine positivizzato del buon governo societario, i flussi informativi intraconsiliari si basano tuttavia sul principio dell'autoreferenzialità: specialmente quando il presidente del consiglio partecipa alla gestione il delegato domina l'informazione e decide quantità e qualità dei flussi informativi. Nel caso di gestioni illegali, infedeli o inefficienti l'effettività del *monitoring* è affidata in ciò, che nell'informativa del delegato siano *ex se* riscontrabili incoerenze, reticenze o lacune, per la rappresentazione di dati o elementi che, sebbene adeguatamente ponderati dal delegato, siano comunque parte - verrebbe da dire

(compendio)

accidentale - della relazione. L'effettività del momento valutativo del *board* è dunque affidata alla minore o maggiore capacità del delegato di nascondere ciò che si vuole serbare celato, ossia alla...*bravura* dell'amministratore infedele o incapace!

L'allocazione efficiente dei processi decisionali ed informativi è il caposaldo di un sistema di *corporate governance*; riprendendo le parole di Ariberto Mignoli, il «problema centrale della società per azioni è quello dell'attribuzione e della disciplina del potere, e quindi in definitiva della legittimità del potere stesso, nell'ambito della comunità sociale: problema comune non solo a tutte le comunioni contrattuali di interessi, ma anche alla massima delle collettività umane organizzate, allo Stato»⁷.

L'attenta valorizzazione dei dati normativi consente di recuperare logica, coerenza ed effettività al controllo conformativo del *board*. Ci si riferisce, in particolare, al principio di adeguatezza degli *interna corporis* societari. L'organizzazione diviene funzione continua e progressiva nella fenomenologia azionaria: i principi aziendalistici della corretta organizzazione si emancipano dal loro eventuale ambito applicativo - in primo luogo la *soft law* - e si impongono indistintamente, in forza del principio di adeguatezza, a tutte le società azionarie, sebbene con forza e geometria variabili, in correlazione alla dimensione e alla natura specifiche della singola impresa.

La portata è dirompente e le sue declinazioni non hanno ancora beneficiato della dovuta attenzione, in dottrina come in giurisprudenza. L'organizzazione diviene procedimento: la conoscenza deve essere reattiva e l'informazione completa e trasparente; l'assunzione della decisione di gestione è pianificata e scomposta nei processi prodromici, separando e contrapponendo le

⁷ A. MIGNOLI, *Idee e problemi nell'evoluzione della "Company" inglese*, in *Riv. soc.*, 1960, p. 633.

(compendio)

responsabilità nei compiti e nelle funzioni. Sotto tale profilo emerge appieno il nuovo ruolo del *board*: il controllo conformativo sugli assetti diviene momento coesistente nella gestione, non più verifica postuma di regolarità, bensì ragione di legalità, opportunità ed efficienza, in funzione della programmazione e pianificazione dell'attività dell'impresa e delle sue singole articolazioni.

Dal punto di vista più propriamente organizzativo, si è dato rilievo al principio di adeguatezza specialmente in materia di gestione del rischio e nel sostenere la necessità di disarticolare dal gestore la verifica della completezza informativa, oggi affidata per *default* al presidente del consiglio.

Il tema dell'organizzazione non è ovviamente fine a se stesso: l'assetto adeguato è obbligo caratterizzato da una spiccata strumentalità, presidio avanzato della corretta gestione, referente oggettivo del *decision making process*. Una compianta dottrina ha acutamente rilevato che il principio in oggetto «ha un senso se collegato al tema della responsabilità, proprio perché il terreno applicativo di elezione dell'adeguatezza è quello della responsabilità da "inadeguatezza" [...] : forse, la nuova frontiera della responsabilità degli amministratori e della stessa impresa»⁸.

Ulteriore campo elettivo è la crisi d'impresa: il censimento dei rischi economici, patrimoniali e finanziari, la predisposizione di indicatori di allerta per singoli rischi o aree di rischio e di efficienti strumenti di *reporting* sono l'armamentario necessario per una tempestiva diagnosi della crisi, non solo nell'ottica del diligente assolvimento degli obblighi *ex artt.* 2446, 2447 e 2484, c. 1, c.c., bensì anche per consentire la praticabilità delle soluzioni anticipatorie del fallimento. Nell'ottica di una pronta rilevazione e reazione ai segnali di crisi, il sistema di *risk management* diviene elemento necessario

⁸ V. BUONOCORE, *Adeguatezza*, cit., p. 29.

(compendio)

nella salvaguardia del patrimonio aziendale: altro è l'essenzialità della funzione, altro è la complessità della sua articolazione, che sola si lega alle dimensioni e alla struttura aziendali.

La responsabilità da inadeguatezza organizzativa copre praticamente ogni ambito dell'attività di impresa. L'obbiettivo verso cui tendono la cura dei delegati e la valutazione dei deleganti non va tuttavia confuso con il contenuto dell'obbligo. Stemperare il rischio organizzativo per mezzo di ulteriore organizzazione ha un costo per la società: l'assetto adeguato non è l'assetto ottimale.

L'imputazione di un danno agli amministratori presuppone in primo luogo l'accertamento che l'assetto realizzato non rientri tra quelli astrattamente adeguati alla natura e alle dimensioni dell'attività: non esiste «un assetto adeguato ideale e universalmente valido, ma, come ci insegna la scienza aziendalistica, esistono assetti organizzativi adeguati fra i quali l'imprenditore deve scegliere, tenendo presenti i parametri legali della "natura" e delle "dimensioni" e gli altri criteri che si riterrà di applicare per giustificare la scelta medesima»⁹. In secondo luogo, occorre ricostruire *ex ante* la presenza di un nesso causale tra la mancata predisposizione degli assetti ed il danno: l'assetto adeguato doveva essere idoneo a prevenire nel caso concreto il danno verificatosi.

Per quanto attiene più propriamente ai deleganti, il dovere valutativo e conformativo degli assetti e la correlata responsabilità non possono semplicisticamente circoscriversi alla relazione dei deleganti. Non solo le criticità aziendali sono percepibili anche al di fuori dei flussi informativi provenienti dal gestore e del contesto aziendale, ma l'ignoranza degli amministratori privi di deleghe può essere scusabile solo nei limiti in cui sia stato approntato un assetto informativo idoneo ad assicurare completezza, veridicità e

⁹ V. BUONOCORE, *Le nuove frontiere*, cit., p. 203.

(compendio)

attendibilità dei flussi informativi: non è tanto - o comunque non solo - sulla percepibilità della distorsione dell'informativa proveniente dai delegati che bisogna appuntare l'attenzione, bensì, *a fortiori*, sull'esistenza di un assetto adeguato a garantire il fluire di un'informazione non distorta, né mutilata. Il limite non è l'assetto irrazionale, ma l'assetto irragionevole: la *business judgment rule* riguarda unicamente le scelte gestorie ed inizia ad operare dopo che gli amministratori abbiano correttamente realizzato il protocollo strutturale e informativo imposto dal legislatore.

La clausola generale di adeguatezza affida pertanto all'elaborazione giurisprudenziale, con il conforto della dottrina anche aziendalistica, la delicata missione di elaborare un catalogo di fattispecie che, per quanto necessariamente aperto, consenta alla regola di attingere ad un livello accettabile di certezza applicativa.

Solo il banco di prova dei tribunali potrà mostrare quanto i confini della responsabilità risarcitoria degli amministratori saranno definiti con rigore dogmatico, con attenzione alle particolarità della singola realtà societaria e con l'opportuna valorizzazione delle funzioni e delle competenze specifiche di ogni singolo amministratore, ovvero se, all'opposto, tale processo virtuoso verrà parzialmente o completamente a mancare: il rischio è che la prassi giurisprudenziale ripercorra il cammino già seguito con il dovere di vigilanza, consolidandosi «nel senso di utilizzare l'obbligo in discorso per estendere, non sarebbe esagerato dire indiscriminatamente, la responsabilità dei delegati a tutti i componenti del consiglio tanto da far parlare, con riferimento agli amministratori non esecutivi, di una responsabilità (quasi) oggettiva»¹⁰.

¹⁰ In questi termini P. ABBADESSA, *Profili topici*, p. 502, con un giudizio espresso in relazione all'abrogato dovere di vigilanza, ma che è perfettamente estensibile tema qui in discussione.

BIBLIOGRAFIA

- AA. Vv., *I controlli societari. Molte regole, nessun sistema*, a cura di M. Bianchini e C. Di Noia, Milano, 2010.
- ABBADESSA P., *La gestione dell'impresa nella società per azioni*, Milano, 1975.
- ABBADESSA P., *I poteri di controllo degli amministratori «di minoranza» (membro del comitato esecutivo con «voto consultivo»?)*, in *Giur. comm.*, 1980, I, p. 816.
- ABBADESSA P., *Profili tipici della nuova disciplina della delega amministrativa*, in *Il nuovo diritto delle società: Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. ABBADESSA e G. B. Portale, Torino, vol. II, 2006, p. 489.
- ABETE L., *La responsabilità degli organi di gestione, liquidazione e controllo nella riforma della legge fallimentare*, in *Fallimento*, 2006, p. 5.
- ABRIANI N., *Gli adeguamenti obbligatori degli statuti di società di capitali alla riforma del diritto societario*, in *Società*, 2003, p. 1301.
- ABRIANI N., *Assetti proprietari, modelli di governance e operazioni straordinarie nelle società a partecipazione pubblica: profili di danno erariale?*, in *Riv. dir. impr.*, 2009, I, p. 543.
- ABRIANI N. – MONTALENTI P., *L'amministrazione: vicende del rapporto, poteri, deleghe e invalidità delle deliberazioni*, in *Le società per azioni* a cura di N. Abriani, S. Ambrosini, O. Cagnasso e P. Montalenti, Padova, 2010, in *Trattato di diritto commerciale* diretto da G. Cottinino, Vol. IV, Tomo I.
- ALLEGRI V., *Contributo allo studio della responsabilità civile degli amministratori*, Milano, 1979.
- AMATUCCI C., *L'efficienza dell' "insider control system" e l'informazione "privata" destinata al Consiglio di sorveglianza*, in *AGE*, II, 2007, p. 395.
- AMBROSINI S., *L'amministrazione e i controlli nella società per azioni*, in *Giur. comm.*, 2003, I, p. 308.
- AMBROSINI S., *Appunti in tema di amministrazione e controlli nella riforma delle società*, in *Società*, 2003, p. 354.
- ANGELICI C., *La riforma delle società di capitali. Lezioni di diritto commerciale*, II ed., 2006.
- ANGELICI C., *Diligentia quam in suis e business judgment rule*, in *Riv. dir. comm.*, 2006, I, p. 675.
- ANNUNZIATA F., *Intermediazione mobiliare e agire disinteressato: i profili organizzativi interni*, in *Banca, borsa tit. cred.*, 1994, I, p. 634.
- ANTOLISEI F., *Manuale di diritto penale. Leggi complementari*, vol. I, Milano, 1999
- ARRIGONI A., *La responsabilità sociale degli amministratori tra responsabilità e principi*, in *Giur. comm.*, 1990, II.
- BADINI CONFALONIERI A. – VENTURA R., *Commento all'art. 2497*, in *Il nuovo diritto societario*, diretto da G. Cottino, G. Bonfante, O. Cagnasso, P. Montalenti, III, Bologna, 2004.

- BAINBRIDGE S. M., *Corporate Governance after the Financial Crisis*, New York, 2012
- BARACCHINI F., *La gestione delegata nella società per azioni*, Torino, 2008.
- BEBCHUCK L. – FRIED J., *Pay without Performance. The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Cambridge, 2004.
- BELCREDI M., *Amministratori indipendenti, amministratori di minoranza e dintorni*, in *Riv. soc.*, 2005, p. 853.
- BELCREDI M., *La questione del ruolo «specifico» degli indipendenti nei sistemi di governance*, in *I controlli societari. Molte regole, nessun sistema*, a cura di M. Bianchini e C. Di Noia, Milano, 2010, p. 67.
- BIANCA C. M., voce *Negligenza*, in *Noviss. dig. it.*, XI, Torino, 1965.
- BIANCA C. M., *Diritto civile. L'obbligazione*, Milano, 2004.
- BONELLI F., *Gli amministratori di società per azioni*, Milano, 1985.
- BONELLI F., *La responsabilità degli amministratori*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da G. E. Colombo e G. B. Portale, vol. IV, Torino, 1991, p. 321.
- BONELLI F., *Gli amministratori di S.P.A. dopo la riforma delle società*, Milano, 2003.
- BONELLI F., *L'amministrazione delle spa nella riforma*, in *Giur. comm.*, 2003, I, p. 700.
- BONELLI F., *Responsabilità degli amministratori di s.p.a.*, in *Giur. comm.*, 2004, I, p. 620.
- BONELLI F., *Gli amministratori di s.p.a. a dieci anni dalla riforma del 2003*, Milano, 2013.
- BONELLI F., *Presidente del consiglio di s.p.a.: poteri e responsabilità*, in *Giur. comm.*, 2013, II, p. 215.
- BORGIOLO A., *L'amministrazione delegata*, Firenze, 1982.
- BORGIOLO A., *Attribuzioni in materia di gestione e responsabilità degli amministratori*, in *Giur. comm.*, 1977, II, p. 726.
- BRUNETTI A., *Trattato del diritto delle società. Società per azioni*, II, Milano, 1948.
- BAINBRIDGE S., *The New Corporate Governance in Theory and Practice*, New York, 2008.
- BAINBRIDGE S., *Corporate Governance after the Financial Crisis*, New York, 2012.
- BUONOCORE V., *Le nuove forme di amministrazione nelle società di capitali non quotate*, in *Giur. comm.*, 2003, p. 389.
- BUONOCORE V., *Le nuove frontiere del diritto commerciale*, Napoli, 2006.
- BUONOCORE V., *Adeguatezza, precauzione, gestione e responsabilità: chiose sull'art. 2391, commi terzo e quinto, del codice civile*, in *Giur. comm.*, 2006, I, p. 5.
- CABRAS G., *La responsabilità per l'amministrazione delle società di capitali*, Torino, 2002.
- CAGNASSO O., *Gli organi delegati nella società per azioni. Profili funzionali*, 1976.
- CAGNASSO O., *L'amministrazione collegiale e la delega*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da G. E. Colombo e G. B. Portale, vol. IV, Torino, 1991, p. 241.

- CALCATERRA L., *Sindacato di legittimità e norme elastiche in materia di lavoro*, in *Giust. civ.*, 2000, II, p. 315.
- CALVOSA L., *Sui poteri individuali dell'amministratore nel consiglio di amministrazione della società per azioni*, in Aa. Vv., *Amministrazione e controllo nel diritto delle società: liber amicorum Antonio Piras*, Torino, 2010, p. 356.
- CAMPOBASSO M., *L'imputazione di conoscenza nelle società*, Milano, 2002.
- CASTRONUOVO C., *L'avventura delle clausole generali*, in Aa. Vv., *Il principio di buona fede* (Giornata di studio - Pisa, 14 Giugno 1985), Milano, 1987, p. 21.
- CENTONZE F., *Il concorso mediante omissione degli amministratori senza deleghe nei reati posti in essere dagli amministratori delegati*, in *Riv. Soc.*, 2007, p. 722.
- CENTONZE F., *La Suprema Corte di cassazione e la responsabilità omissiva degli amministratori non esecutivi dopo la riforma del diritto societario*, in *Cass. Pen.*, 2008, I, p. 109.
- CIVERRA E., *Inadempimento delle obbligazioni sociali e responsabilità degli amministratori*, in *Società*, 2005, p. 1117.
- COLOMBO G. E., *Il bilancio di esercizio delle società per azioni*, Padova, 1965.
- COLOMBO G. E., *Amministrazione e controllo in AA. VV., Il nuovo ordinamento delle società. Lezioni sulla riforma e modelli statutari*, Milano, 2003, p. 175.
- CONFORTI C., *La responsabilità civile degli amministratori di società*, Milano, 2003.
- CORSI F., *Le nuove società di capitali*, Milano, 2003.
- COSTI R., *Ignoto tecnologico e rischio d'impresa*, in Aa. Vv., *Il rischio da ignoto tecnologico. Quaderni della rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, V, 2002, p. 49.

- D'AMICO G., voce *Negligenza*, in *Digesto, Disc. Priv., Sez. civ.*, XII, Torino, 1995.
- DACCÒ G., *L'organizzazione aziendale*, Padova, 1997.
- DALMARTELLO A. - PORTALE G. B., *I poteri di controllo degli amministratori «di minoranza» (membro del comitato esecutivo con «voto consultivo»?)*, in *Giur. comm.*, 1980, I, p. 795.
- DE CRESCIENZO G., *Gli amministratori nel sistema tradizionale*, in *Le nuove s.p.a.*, opera diretta da O. Cagnasso e L. Panzani, v. I, Bologna, 2010.
- DE FEO I., *Commento sub art. 2381*, in *Codice commentato Ipsoa*, Milano, 2004.
- DE GREGORIO A., *Delle società e delle associazioni commerciali*, in *Il codice di commercio commentato*, coordinato da L. Bolaffio - A. Rocco - C. Vivante, Torino, 1938.
- DE GREGORIO A., *Responsabilità degli amministratori*, in *Il codice di commercio commentato*, vol. IV, *Delle società e delle associazioni commerciali*, Torino, 1938.
- DE MARI M., *Adeguatezza degli assetti societari e profili di responsabilità degli organi sociali*, in *Nuovo Dir. Soc.*, 2009, III, p. 51.

- DE NICOLA A., Sub art. 2381, in *Amministratori*, a cura di F. Ghezzi, in *Commentario alla riforma delle società*, diretto da P. Marchetti, L. A. Bianchi, F. Ghezzi, M. Notari, Milano, 2005, p. 99.
- DELLACASA M., *Dalla diligenza alla perizia come parametri per sindacare l'attività di gestione degli amministratori*, in *Contratto e impr.*, 1999, p. 209.
- DENOZZA F., *L' " amministratore di minoranza " e i suoi critici*, in *Giur. comm.*, 2005, VI, p. 767.
- DENOZZA F., *I requisiti di indipendenza*, 2005, www.nedcommunity.com.
- DESARIO M. S., *L'amministratore delegato nella riforma delle società. La nuova disciplina*, in *Società*, 2004, p. 938.
- DESARIO M. S., *La gestione delegata nelle società di capitali. La nuova disciplina*, Bari, 2007.
- DI CATALDO V., *Problemi nuovi in tema di responsabilità degli amministratori di società per azioni: dal possibile affievolimento della solidarietà all'incerto destino dell'azione della minoranza*, in *Giur. comm.*, 2004, p. 644.
- DI MAJO A., *Delle obbligazioni in generale (art. 1173-1176)*, in *Commentario Scialoja Branca*, a cura di F. Galgano, Bologna, 1988.
- DI NANNI C., *La vigilanza degli amministratori sulla gestione nella società per azioni*, Napoli, 1992.
- EASTERBROOK F. H. - FISCHER D. R., *The Economic Structure of Corporate Law*, Cambridge, London, 1991.
- EISENBERG M., *The structure of corporate governance*, Boston-Toronto, 1976.
- EISENBERG A., *Corporation and Other Business Organizations: Cases and Materials*, New York, 2000.
- FABIANI E., *Clausole generali e sindacato della Cassazione*, Torino, 2003.
- FANELLI G., *La delega di potere amministrativo nella società per azioni*, Milano, 1952.
- FERRARA F. JR. - CORSI F., *Gli imprenditori e le società*, Milano, 2006.
- FERRI G., *Le società*, in *Trattato di diritto civile italiano*, fondato da F. Vassalli, X, III, Torino, 1987.
- FERRI G. JR., *Le deleghe interne*, in *Amministrazione e amministratori di società per azioni*, a cura di B. Libonati, Milano, 1995, p. 165.
- FERRI JR. G., *L'amministrazione delegata nella riforma*, in *Riv. dir. comm.*, 2003, I, p. 625.
- FERRO LUZZI P., *Indipendente...da chi; da che cosa?*, in *Riv. soc.*, 2008, p. 204.
- FIORENTINO A., *Gli organi delle società di capitali*, Napoli, 1950.
- FORTUNATO S., *I «controlli» nella riforma del diritto societario*, in *Società*, 2002, p. 1317.
- FORTUNATO S., *I controlli nella riforma delle società*, in *Società*, 2-bis, 2003, p. 330.
- FRANZONI M., *Buona fede ed equità tra le fonti dell'integrazione del contratto*, in *Contr. e impr.*, 1999, I, p. 83.
- FRANZONI M., *Gli amministratori e i sindaci*, in *Le società*, trattato diretto da F. Galgano, Torino, 2002.

- FRÈ G., *L'organo amministrativo nelle società anonime*, Roma, 1938.
- FRÈ G., *Società per azioni*, in *Commentario del codice civile*, a cura di A. Scialoja e G. Branca, Bologna-Roma, 1972.
- FRÈ G., *Società per azioni*, in *Commentario Scialoja Branca*, a cura di F. Galgano, Bologna-Roma, 1997.

- GALBRAITH J. K., *The Economics of Innocent Fraud. Truth For Our Time*, Boston-New York, 2004, trad. it., *L'economia della truffa*, Milano, 2004.
- GALGANO F., *La società per azioni*, Padova, 1988.
- GALGANO F. – GENGHINI R., *Il nuovo diritto societario*, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico*, diretto da F. Galgano, Padova, 2006, p. 460.
- GAMBINO A., *Sui poteri individuali dei componenti del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo della società per azioni*, in *Riv. dir. comm.*, 1996, I, p. 1.
- GAMBINO A. – SANTOSUOSSO D. U., *Società di capitali*, Torino, 2006.
- GIANNINI M.S., *Controllo: nozioni e problemi*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 1974, p. 1263.
- GIORGI G., *Effetti delle obbligazioni*, in *Teoria delle obbligazioni nel diritto moderno italiano*, vol. II, libro I, parte II, Firenze, 1895.
- GIORGI V., *Poteri, doveri degli amministratori e principio della collegialità nell'amministrazione pluripersonale di società per azioni*, in *Riv. not.*, 1990, I.
- GIORGIANNI M., *L'inadempimento*, Milano, 1970.
- GORDON J., *The Rise of Independent Directors in the United States, 1950-2005: Of Shareholder Value and Stock Market Prices*, 59 *Stan. L. Rev.* 1465, 2007, disponibile su <http://www.stanfordlawreview.org>.
- GRASSETTI C., *I poteri di controllo degli amministratori «di minoranza» (membro del comitato esecutivo con «voto consultivo»?)*, in *Giur. comm.*, 1980, I, p. 807.
- GRIPPO G., *Deliberazione e collegialità nella società per azioni*, Milano, 1979.

- HANSEN C., *The ALI Corporate Governance Project: of the Duty of Care and the Business Judgment rule, a Commentary*, in 41, *Bus. Law.*, 1986.

- IBBA C., *In tema di autonomia statutaria e norme inderogabili*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo civile*, a cura di G. Cian, Padova, 2004.
- IRRERA M., *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Milano, 2005.
- IRRERA M., *La responsabilità degli organi sociali: profili generali, doveri di correttezza ed assetti adeguati*, in *Le nuove procedure concorsuali*, a cura di S. Ambrosini, Torino, 2008, p. 371.

(compendio)

- IRRERA M., *Gli obblighi degli amministratori di società per azioni tra vecchie e nuove clausole generali*, disponibile su www.orizzontideldirittocommerciale.it.
- KUTUFÀ I., *Adeguatezza degli assetti e responsabilità gestoria*, in Aa. Vv., *Amministrazione e controllo nel diritto delle società: liber amicorum Antonio Piras*, Torino, 2010, p. 707.
- LENER R., *Gli amministratori indipendenti*, in *Profili e problemi dell'amministrazione nella riforma delle società*, a cura di G. Scognamiglio, Milano, 2003, p. 115.
- LIBERTINI M., *La funzione di controllo nell'organizzazione della società per azioni, con particolare riferimento ai c.d. sistemi alternativi*, in *Società, Banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, diretto da M. Campobasso, V. Cariello, V. Di Cataldo, A. Sciarrone Alibrandi, Milano, 2014, p. 1064.
- LOWRY J. – DIGNAM A., *Company Law*, Oxford University Press, 2006.
- MACEY M. L., *Directors: Myth and Reality*, Boston, 1971.
- MACEY J. R., *Corporate Governance: Promises Kept, Promises Broken*, Princeton-Oxford, 2008.
- MAGNANI P., Sub art. 149, in *La disciplina delle società quotate nel testo unico della finanza d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58: commentario*, a cura di P. Marchetti e L. A. Bianchi, II, Milano, 1999, p. 1682.
- MAFFEZZONI I., *Contributo allo studio del comitato esecutivo nelle società per azioni*, Torino, 1998.
- MANNING B., *The Business Judgment Rule and the Director's Duty of Attention: Time for Reality*, in *39 Bus. Law.*, 1984.
- MARCHETTI P., *L'indipendenza degli amministratori*, in *La corporate governance e il risparmio gestito*, Assogestioni, Quaderno, 27, Milano, 2006, p. 17.
- MARGHERI A., *Delle società e delle associazioni commerciali*, in *Il codice di commercio commentato*, coordinato da L. Bolaffo e C. Vivante, Torino, 1907.
- MARULLI M., *La delega gestoria tra regole di corporate governance e diritto societario riformato*, in *Giur. Comm.* 2005, I, p. 805.
- MENGONI L., *Obbligazioni «di risultato» e obbligazioni «di mezzi» (studio critico)*, in *Riv. dir. comm.*, 1954, p. 21.
- MENGONI L., *Spunti per una teoria delle clausole generali*, in *Riv. crit. dir. priv.*, 1986, I.
- MERUZZI G., *L'exceptio doli dal diritto civile al diritto commerciale*, Padova, 2005.
- MERUZZI G., *Il dovere degli amministratori di agire in modo informato e l'organizzazione interna della società per azioni*, in *Le clausole generali nel diritto societario*, a cura di G. Meruzzi e G. Tantini, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. Galgano, Padova, 2011, p. 105.

- MIGNOLI A., *Idee e problemi nell'evoluzione della "Company" inglese*, in *Riv. soc.*, 1960, p. 633.
- MINERVINI G., *Gli amministratori di società per azioni*, Milano, 1956.
- MINERVINI G., *I poteri di controllo degli amministratori «di minoranza» (membro del comitato esecutivo con «voto consultivo»?)*, in *Giur. comm.*, 1980, I, p. 812.
- MONTALENTI P., *L'amministrazione sociale dal testo unico alla riforma del diritto societario*, in *Giur. comm.*, IV, 2003, p. 65.
- MONTALENTI P., *Sub art. 2381*, in *Il nuovo diritto societario: commento al d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6, d.lgs. 17 gennaio, n. 5, d.lgs. 11 aprile 2002, n. 61 (art. 1)*, diretto da G. Cottino e altri, I, Bologna, 2004, p. 678.
- MONTALENTI P., *Il sistema dei controlli interni nelle società di capitali*, in *Società*, 2005, p. 294.
- MONTALENTI P., *Gli obblighi di vigilanza nel quadro dei principi generali sulla responsabilità degli amministratori di società per azioni*, in *Il nuovo diritto delle società*, diretto da P. Abbadessa e G. B. Portale, vol. I, Torino, 2006, p. 833.
- MONTALENTI P. – BALZOLA S., *La società per azioni quotata*, in *Le nuove s.p.a.*, opera diretta da O. Cagnasso e L. Panzani, Vol. II, Bologna, 2010.
- MONTALENTI P., *I controlli societari: recenti riforme, antichi problemi*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2011, I, p. 535.
- MONTALENTI P., *Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma*, in *Riv. soc.*, 2013, I, p. 42.
- MORANDI P., *Sub art. 2381*, in *Il nuovo diritto delle società*, a cura di A. Maffei Alberti, Padova, 2005, p. 664.
- MOSCO G. D., *Sub art. 2381*, in *Società di capitali: commentario*, a cura di G. Niccolini e A. Stagno D'Alcontres, Napoli, 2004, p. 593.
- MOSCO G. D., *Sub art. 2392*, in *Società di capitali: commentario*, a cura di G. Niccolini e A. Stagno D'Alcontres, Napoli, 2004, p. 676.
- M. MOZZARELLI, *Appunti in tema di rischio organizzativo e procedimentalizzazione dell'attività imprenditoriale*, in AA. VV., *Amministrazione e controllo nel diritto delle società: liber amicorum Antonio Piras*, Torino, 2010, p. 729.
- NAZZICONE L., *Sub art. 2381*, in L. NAZZICONE – S. PROVIDENTI, *Società per azioni: amministrazione e controlli*, in *La riforma del diritto societario*, a cura di G. Lo Cascio, Milano, 2003, p. 1.
- NAZZICONE L., *Sub art. 2932*, in L. NAZZICONE – S. PROVIDENTI, *Società per azioni: amministrazione e controlli*, in *La riforma del diritto societario*, a cura di G. Lo Cascio, Milano, 2003.
- NICOLUSSI A., *Il commiato della giurisprudenza dalla distinzione tra obbligazioni di risultato e obbligazioni di mezzi* in *Europa dir. priv.*, 2006, p. 797.

- NICOLUSSI A., *Sezioni sempre più unite contro la distinzione fra obbligazioni di risultato e obbligazioni di mezzi*, in *Danno e resp.*, 2008, p. 872.
- OLIVIERI G., *Amministratori "indipendenti" e di "minoranza" nella legge sulla tutela del risparmio*, in *AGE*, 2006, p. 23.
- OLIVIERI G., *Prime osservazioni sui controlli "Interni" nelle società quotate dopo la legge sulla tutela del risparmio*, in *Il collegio sindacale*, a cura di R. Alessi, N. Abriani e U. Morera, serie *Quaderni romani di diritto commerciale* a cura di B. Libonati e P. Ferro-Luzzi, Milano, 2007, p. 289.
- ONADO M., *Gli amministratori indipendenti nelle società di gestione del risparmio*, in *La corporate governance e il risparmio gestito*, Assogestioni, Quaderno, 27, Milano, 2006, p. 47.
- PARENTI F., *La Psicologia Individuale dopo Adler*, Roma, 1983.
- PERONE G., *L'accesso degli amministratori "non esecutivi" alle informazioni sociali nell'ordinamento italiano*, in *Meritum (Belo Horizonte, Brazil)*, 2013, v. 8, n. 2, p. 303.
- PEROTTA R. – BERTOLI L., *Assetti organizzativi, piani strategici, sistema di controllo interno e gestione dei rischi. La corporate governance a dieci anni dalla riforma del diritto societario*, in *Riv. dott. comm.*, 2013, IV, p. 863.
- PETTITI P., *Struttura del comitato esecutivo e responsabilità solidale del consiglio*, in *Amministrazione e amministratori di società per azioni* a cura di B. Libonati, Milano, 1995, p. 97.
- PORTALE G. B., *Capitale sociale e società per azioni sottocapitalizzata*, in *Riv. soc.*, 1991, p. 3.
- PISANI MASSAMORMILE A., *Appunti sugli amministratori indipendenti*, in *Competitività dei mercati finanziari e interessi protetti Il pendolo del diritto americano e le prospettive del diritto italiano*, a cura di C. Amatucci e V. Buonocore, Milano, 2008, p. 121.
- PRESTI G. – MACCABRUNI F. F., *Gli amministratori indipendenti tra mito e realtà nelle esperienze anglosassoni*, in *AGE* n. 1/2003, p. 95.
- PROVASOLI A., *Il collegio sindacale nel sistema dei controlli interni dopo il D.Lgs. 39/2010*, in *Aa. Vv., Il sistema dei controlli societari: una riforma incompiuta?*, Milano, 2008.
- RABITTI M., *Rischio organizzativo e responsabilità degli amministratori: contributo allo studio dell'illecito civile*, Milano, 2004.
- REBOA M., *Il monitoring board e gli amministratori indipendenti*, in *Giur. comm.*, 2010, p. 658.
- REGOLI D., *Poteri di informazione e controllo degli amministratori non esecutivi*, in *Società, Banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, diretto da M. Campobasso, V. Cariello, V. Di Cataldo, A. Sciarrone Alibrandi, Milano, 2014, p. 1121.
- RIOLFO G., *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi, e contabili nella SPA: dal sistema tradizionale ai modelli alternativi di amministrazione e controllo*, in *Le clausole generali nel diritto*

- societario*, a cura di G. Meruzzi e G. Tantini, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. Galgano, Padova, 2011, p. 139.
- RODOTÀ S., voce *Diligenza (dir. civ.)*, in *Enc. dir.*, XII, Milano, 1964.
 - ROMANO C., Sub art. 2381, in *La riforma delle società*, a cura di M. Sandulli e V. Santoro, Torino, 2003, p. 402.
 - RORDORF R., *La responsabilità civile degli amministratori di S.p.A. sotto la lente della giurisprudenza (I parte)*, in *Società*, 2008, p. 1193.
 - ROSSI A., *Commento all'art. 2392 c.c.*, in *Il nuovo diritto delle società*, a cura di A. Maffei Alberti, Padova, 2005, I, p. 790.
 - ROSSI A., *Responsabilità degli amministratori verso la società per azioni*, in *La responsabilità di amministratori, sindaci e revisori contabili*, a cura di S. Ambrosini, Milano, 2007, p. 1.
 - SACCHI R., *Amministratori deleganti e dovere di agire informato*, in *Giur. comm.*, 2008, II, p. 379.
 - SALAFIA V., *Gli organi delegati nell'amministrazione della s.p.a.*, in *Società*, 2004, p. 1325.
 - SALAFIA V., *Gli amministratori senza deleghe fra vecchio e nuovo diritto societario*, in *Società*, 2006, p. 290.
 - SALANITRO N., *Nozione e disciplina degli amministratori indipendenti*, in *Banca borsa tit. cred.*, fasc.1, 2008, p. 1.
 - SANDULLI M., Sub art. 2392, in *La riforma delle società*, a cura di M. Sandulli - V. Santoro, Torino 2003, p. 470.
 - SANDULLI N. - RIGHI S., *Amministratori indipendenti, bravi e purtroppo inutili*, disponibile su www.conapa.it.
 - SANFILIPPO P. M., *Funzione amministrativa e autonomia statutaria nella società per azioni*, Torino, 2000.
 - P. M. SANFILIPPO, *Il presidente del consiglio di amministrazione nelle società per azioni*, in *Il nuovo diritto delle società: Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa e G. B. Portale, Torino, vol. II, 2006, p. 439.
 - SANTAGATA C., *Delle obbligazioni del mandatario*, in *Commentario Scialoja Branca*, a cura di F. Galgano, Bologna-Roma, 1998.
 - SASSO C., *Principio di continuità e irregolarità nei bilanci di esercizio e consolidati*, in *Giur. comm.*, 2000, I.
 - SCOTTI CAMUZZI S., *I poteri di controllo degli amministratori «di minoranza» (membro del comitato esecutivo con «voto consultivo»?)*, in *Giur. comm.*, 1980, I, p. 785.
 - SOPRANO E., *Trattato pratico delle società commerciali*, I, Torino, 1934.
 - SPADA P., *Diritto commerciale, II, Elementi*, Padova, 2009.

- STELLA RICHTER M., *La funzione di controllo del consiglio di amministrazione nelle società per azioni*, in *Riv. Soc.*, 2012, p. 663.
- STRAMPELLI G., *Sistemi di controllo e indipendenza nelle società per azioni*, Milano, 2013.
- TOMBARI U., *Amministratori indipendenti, "sistema dei controlli e corporate governance: quale futuro?*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2012, V, p. 506.
- VASSALLI F., *L'art. 2392 novellato e la valutazione della diligenza degli amministratori*, in *Profili e problemi dell'amministrazione nella riforma della società*, a cura di G. Scognamiglio, Milano, 2003.
- VASSALLI F., *Sub art. 2932*, in *Società di capitali*, a cura di G. Niccolini - A Stagno D'Alcontres, Napoli, 2004, p. 676.
- VICARI A., *I doveri degli organi sociali e dei revisori in situazioni di crisi d'impresa*, in *Giur. comm.*, 2013, I, p. 128.
- VINCIGUERRA G., *Nuovi (e provvisori?) assetti della responsabilità medica*, in *Danno e resp.*, 2008, p. 793.
- VISENTINI G., *La diligenza come criterio di responsabilità dell'amministratore*, in *Principi civilistici nella riforma del Diritto Societario*, a cura di V. Afferni e G. Visintini, Milano, 2005, p. 99.
- VISCONTI G. M., *Il collegio sindacale*, Milano, 1965.
- VIVANTE C., *Trattato di diritto commerciale*, I ed., v. I, Torino, 1893.
- VIVANTE C., *Trattato di diritto commerciale*, Prefazione, IV ed., v. I, 1911.
- VIVANTE C., *Sul risanamento delle società anonime*, in *Riv. Dir. comm.*, 1917, I, p. 59.
- VIVANTE C., *Relazione al Progetto preliminare per il nuovo codice di commercio del 1922*.
- VIVANTE C., *Trattato di diritto commerciale, Volume II - Le società commerciali*, Milano, 1923.
- VIVANTE C., *La riforma del codice di commercio*, in *Nuova Antologia*, 1923.
- VIVANTE C., *Contributo alla riforma delle società anonime*, in *Riv. dir. comm.*, 1934, p. 309.
- WEIGMANN R., *Responsabilità e potere legittimo degli amministratori*, Milano, 1974.
- WEIGMANN R., *La responsabilità degli amministratori delegati*, in *La responsabilità nel fallimento societario* a cura di M. Ferro, Milano, 2001.
- ZAMPERETTI G. M., *Il dovere di informazione degli amministratori nella governance della società per azioni*, Milano, 2005.
- ZAMPERETTI G. M., *Il dovere di informazione endoconsiliare degli amministratori di s.p.a.*, in *Società*, 2005, XII, p. 1465.
- ZANARDO A., *Delega di funzioni e diligenza degli amministratori nella società per azioni*, Assago, 2010.