

*I tre sistemi di amministrazione e controllo  
della società per azioni – **PROFILI  
STRUTTURALI***

*Struttura e composizione degli organi di  
controllo nelle società chiuse, aperte e  
quotate*

**I CONTROLLI NELLE SPA**

- *SOCIETA' CHIUSE*
- *SOCIETA' APERTE*
- *SOCIETA' QUOTATE*

# 1. SISTEMA TRADIZIONALE

## MODELLI ALTERNATIVI:

### 1. SISTEMA DUALISTICO

### 2. SISTEMA MONISTICO

- Previsione statutaria espressa ed univoca
- «alternativi» → «equivalenza funzionale»

- Assemblea → CdA/Amministratore Unico
- Assemblea → Collegio Sindacale
- Assemblea → (Revisore legale/società di revisione)

**SISTEMA TRADIZIONALE**

- Caratteristiche soggettive indicate dalla legge/dall'atto costitutivo/dallo statuto:
- Persone fisiche (anche non soci),
- Persone giuridiche (designazione rappresentante persona fisica),
- Cause di ineleggibilità (legge/statuto)
  - Ab origine: delibera di nomina nulla
  - Inter: decadenza dall'incarico

## **Consiglio di Amministrazione/Amministratore Unico**

- Cause di ineleggibilità (interdetto giudiziale; inabilitato; fallito; chi è stato condannato ad una pena che importa interdizione; interdetto per violazione in materia di imposte dirette ed Iva; beneficiario dell'amministratore di sostegno)

- Cause di incompatibilità assoluta (impiegati civili dello stato; professori universitari di ruolo; notai; avvocati; parlamentari; personale Consob; agenti di cambio);
- Cause di incompatibilità relativa (sindaco della medesima società; socio illimitatamente responsabile in società concorrente (\*); chi esercita in proprio o per conto terzi attività concorrente (\*); amministratori o direttori generali in società concorrente (\*\*)) (\*) *salva autorizzazione dell'assemblea*

## **Consiglio di Amministrazione/Amministratore Unico**

- Amministratore → lavoratore dipendente
- Condizione: mansioni/retribuzioni diverse dalle funzioni tipiche dell'amministratore (Cass. 12 gennaio 2002 n. 329)
- Amministratore → libero professionista: può svolgere prestazioni di lavoro autonomo/consulenza per la stessa società
- Professione forense: NO incompatibilità se l'amministratore è privato dei poteri di gestione; NO incompatibilità se l'oggetto dell'attività è limitato alla gestione di beni

**Amministratore – Lavoratore  
dipendente**



- Onorabilità/professionalità/indipendenza
- Leggi speciali: società di assicurazione, sim, sicav, società bancarie
- NOMINA: assemblea ordinaria
- Eccezioni → strumentisti/stato o altro ente pubblico;
- MODALITA': comunicazione e accettazione espressa/tacita → oneri pubblicitari

## **Consiglio di Amministrazione/Amministratore Unico**

- CAUSE DI CESSAZIONE: Scadenza mandato; dimissioni; revoca; morte; decadenza; delibera di scioglimento della società; delibera di fusione o scissione; variazione del sistema di amministrazione e controllo; clausola simul stabunt simul cadent

**Consiglio di  
amministrazione/Amministratore  
Unico**

- Legislazione speciale: Tuf / Codice di autodisciplina
- Voto di lista
- Amministratore espresso dalle liste di minoranza
- Requisiti: requisiti di onorabilità
- Sistema tradizionale: almeno 1 amministratore indipendente
- Sistema dualistico: se il consiglio di gestione è composto da più di 4 membri, almeno un consigliere deve possedere i requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci

## **Consiglio di Amministrazione – Società quotate**

- 3/5 sindaci effettivi + 2 supplenti
- REQUISITI PERSONALI
  - Persone fisiche
  - Professionalità
  - Requisiti di eleggibilità e compatibilità

**COLLEGIO SINDACALE**

- REQUISITI DI COMPETENZA PROFESSIONALE:

- Iscrizione albo revisori (un membro/tutti)
- Avvocati, commercialisti, ragionieri, periti commerciali, consulenti del lavoro, professori universitari di ruolo in materie economiche o giuridiche

**COLLEGIO SINDACALE**

- **CAUSE DI INELEGGIBILITA':**

- Coniuge, parenti e affini entro il 4<sup>^</sup> grado di un amministratore di società (anche controllate/controllo) → non rilevano ai fini dell'incompatibilità i rapporti di parentela con direttori generali, procuratori, altri sindaci;
- Interdetto giudiziale;
- Condannato ad una pena che importa l'interdizione anche temporanea da pubblici uffici;
- Inabilitato;
- Fallito;
- Chi è temporaneamente interdetto dalle cariche societarie in seguito alla condanna al pagamento di sanzioni amministrative per violazione in materia di imposte dirette e iva;
- Beneficiario di amministratore di sostegno;
- Impiegato civile dello stato;
- Parlamentare;
- Componenti CSM

**COLLEGIO SINDACALE**

- **CAUSE DI INCOMATIBILITA':**

- Amministratore della stessa società;
- Amministratore di società controllate/controllori;
- Chi è legato da un rapporto di lavoro/consulenza continuativa/altri rapporti di natura patrimoniale
- PER GARANTIRE **INDIPENDENZA**

**COLLEGIO SINDACALE**

- NORMA DI COMPORTAMENTO N. 14  
CNDCEC in tema di INDIPENDENZA:  
→ Prima di accettare l'incarico il sindaco  
deve valutare i rischi per l'indipendenza →  
misure di salvaguardia

**COLLEGIO SINDACALE**



- Cassazione 11584/2008; 19235/2008; 7902/2013; 4069/2016
- → non è ammesso alcun rapporto di consulenza di tipo continuativo
- → si ha rapporto continuativo anche in ipotesi di pluralità di incarichi stabili
- → l'indipendenza del sindaco deve essere assoluta quindi non è ammissibile alcuna forma di rapporto di tipo continuativo → automatica decadenza → non decade il solo sindaco ma tutto il collegio

**Giurisprudenza**

- Ciascun sindaco prima dell'accettazione deve eseguire una autovalutazione sul cumulo degli incarichi assunti e alla loro complessità
- Se si superano 20 incarichi → Comply or explain (il sindaco deve spiegare come si è organizzato) → l'autovalutazione deve essere documentata

## Cumulo di Incarichi

- Nomina → assemblea dei soci
- L'atto costitutivo può prevedere modalità di nomina particolari (VOTO DI LISTA/LISTE BLOCCATE/patti parasociali/strumentisti)
- Clausole obbligatorie nelle società quotate
- Dichiarazione di trasparenza
- Oneri pubblicitari
- Durata: tre esercizi

**COLLEGIO SINDACALE**

- Almeno un membro effettivo deve essere nominato dalla minoranza (VOTO DI LISTA)
- Equilibrio tra uomini e donne

**COLLEGIO SINDACALE – SOCIETA'  
QUOTATA**

- CESSAZIONE:
  - Scadenza mandato;
  - Estinzione società (ma non durante la liquidazione)
  - Trasformazione, fusione, scissione in società che non hanno l'obbligo
  - (individualmente) morte, dimissioni, decadenza, revoca

**COLLEGIO SINDACALE**

- **Dimissioni** → in qualsiasi momento / lettera di dimissioni motivata
- Effetto operativo solo dal momento della comunicazione di sub ingresso al sindaco supplente nella carica;
- no prorogatio laddove i sindaci supplenti non siano in numero sufficiente

**COLLEGIO SINDACALE**

- **DECADENZA:** sopravvenienza causa di ineleggibilità; sopravvenienza causa di incompatibilità; assenza senza giustificato motivo a due riunioni del collegio sindacale durante un esercizio; assenza non giustificata anche ad una sola assemblea dei soci; assenza ingiustificata a due adunanze del cda in un esercizio; cancellazione o sospensione dall'albo professionale, deliberazione di adozione di un diverso sistema di amministrazione e controllo
- La decadenza opera **di diritto** e ha **efficacia** immediata dal momento del rilievo della causa che lo giustifica

**COLLEGIO SINDACALE**

- Se eletti in violazione delle disposizioni di cui all'art. 2399 c.c. → DECADENZA

**Effetti mancanza requisiti art.  
2399 c.c.**



- **REVOCA:**

1) Assemblea (ordinaria) dei soci che riscontro **giusta causa**, purché la delibera sia approvata dall'**autorità giudiziaria**;

→ la revoca deve essere inserita all'ordine del giorno a pena di invalidità;

→ La delibera deve contenere le specifiche contestazioni ai sindaci;

→ Giusta causa = inadempimento dei doveri d'ufficio

→ Quando l'assemblea ha deliberato, gli amministratori devono presentare ricorso alle sezioni specializzate in materia d'impresa affinché si approvi la delibera;

→ Le sezioni specializzate, sentito il sindaco e assunte le informazioni necessarie, approvano o meno la delibera con decreto (reclamabile);

→ Efficacia: due ipotesi → 1) il decreto ha efficacia costitutiva  
2) adozione delibera assembleare

2) nel corso del controllo giudiziario quando si riscontrano gravissime irregolarità.

# COLLEGIO SINDACALE

- *One-tier board* (sistemi angloamericani);
- *Monitoring board model* (statunitense).

Prima della riforma Vietti: Codice di autodisciplina per le società italiane di Borsa Italiana: istituzione di un comitato per il controllo interno nel CdA

**SISTEMA MONISTICO**

Regolamento relativo allo statuto della Società Europea n. 2157/2001 del Consiglio dell'8 ottobre 2001 (le norme dedicate al monistico sono molto generiche)

→ Introduzione del monistico: funzione attrattiva investitori esteri

- *«modello che tende a privilegiare la circolazione delle informazioni tra l'organo amministrativo e l'organo deputato al controllo, conseguendo risparmi di tempo e di costi e una elevata trasparenza tra gli organi di amministrazione e di controllo»*

***Relazione Ministeriale, par. 6.II***

Assemblea → CdA → CCG (interno)  
→ revisore legale/società di  
revisione  
(su proposta motivata del CCG)

CdA → gestione (NO AMMINISTRATORE  
UNICO)

CCG → controllo sulla gestione

*Struttura (Modello di governance  
semplificato)*

# Assemblea dei soci

- Mantiene la competenza a nominare e revocare gli amministratori;
- Perde la competenza a nominare e revocare i controllori (CdA) → indirettamente nella misura in cui può revocare gli amministratori
- Si parla per questo di influenza «dominantissima» del socio in assemblea →
- → Amministratori (anche indipendenti) revocabili *ad nutum*: assenza di stabilità reale
- Solo se previsto da statuto, può essere attribuito all'assemblea il potere id nomina del CCG

- Art. 2409 *septiesdecies*, comma 1: «*la gestione dell'impresa spetta esclusivamente al consiglio di amministrazione*»
- NO Amministratore Unico
- la gestione non può essere delegata al CCG (che però vota nelle deliberazioni del CdA)

***Consiglio di Amministrazione***

- Mancata previsione di un termine fisso di durata dell'incarico (art. 2383 c.c. in quanto compatibile)
- Obbligo di rendere noti all'assemblea gli incarichi di amministrazione e controllo → si impone all'assemblea di valutare la «adeguatezza al ruolo»
- Si applicano, in quanto compatibili, le norme dedicate al CdA nel sistema tradizionale



- Almeno un terzo dei componenti del CdA deve essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'art. 2399, comma 1, e (se lo statuto lo prevede) di quelli al riguardo previsti da codici di comportamento redatti da associazioni di categoria o da società di gestione di mercati regolamentati
- SOCIETA' QUOTATE: l'amministratore espresso dalla minoranza deve possedere i requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza stabiliti per i sindaci

## *Composizione del CdA*

- 2380 bis: nozione di amministrazione della società
- 2383: nomina e revoca degli amministratori
- 2382: cause di ineleggibilità e decadenza
- 2385: cessazione degli amministratori
- 2386: sostituzione degli amministratori

**Norme applicabili per rinvio  
espresso:**

# Norme particolari:

- I consiglieri di amministrazione devono essere almeno due;
- Almeno 1/3 dei consiglieri deve avere i requisiti di indipendenza;
- Lo statuto può riservare a determinate categorie di azioni o ai portatori di strumenti finanziari partecipativi la nomina di un amministratore indipendente;
- Il consiglio determina la nomina dei componenti del CCG, fatta salva diversa disposizione dello statuto

- Requisiti di indipendenza e professionalità eventualmente integrabili da codici di comportamento (doppio requisito: dei sindaci e degli amministratori);
- I componenti sono nominati tra gli amministratori indipendenti cui non siano state attribuite deleghe;
- Composto almeno da due membri nelle società chiuse. Nelle quotate devono essere almeno tre.
- Nomina il revisore SOLO se previsto dallo statuto o per scelta del CdA;

## ***Comitato per il controllo sulla gestione***

***Funzione di controllo affidata a soggetti amministratori e quindi interni***

- Obbligo di rendere noti all'assemblea gli incarichi di amministrazione e controllo → si impone all'assemblea di valutare la «adeguatezza al ruolo»
- Si applicano, in quanto compatibili, le norme dedicate al Collegio Sindacale nel sistema tradizionale

## Cessazione dall'incarico:

- morte;
- Scadenza del mandato (durata pari a quella del CdA che li ha nominati);
- Decadenza (sopravvenire di una causa di ineleggibilità o incompatibilità);
- Revoca: *ad nutum* salvo il diritto al risarcimento del danno;
- Rinuncia: effetti immediati purché sia assicurata l'operatività del comitato

## Sostituzione:

- morte/denuncia/decadenza: il cda deve sostituirlo scegliendo tra gli altri amministratori indipendenti ovvero provvede a scegliere un soggetto esterno provvisto dei necessari requisiti (si applicano le regole della cooptazione).
- La competenza del CdA relativa alla sostituzione sussiste anche quando la nomina è di spettanza dell'assemblea dei soci

- Organo collegiale, che nomina un suo presidente, il quale dirige e coordina l'attività dell'organo;
- Deve riunirsi almeno ogni 90 giorni (anche con mezzi telematici);
- Il voto non può essere dato per rappresentanza;
- Delle riunioni viene redatto verbale, da cui può risultare la motivazione dell'eventuale dissenso di un componente.

**Funzionamento:**



- Non rapporto di subordinazione
- Rapporto di equiordinazione e riparto orizzontale di funzioni

**Rapporti tra CCG e CdA**

*«il consiglio di amministrazione diventa un (super) organo a composizione articolata, il quale, quando si tratterà di adottare decisioni aventi natura gestoria interverrà con il plenum dei suoi componenti; quando dovrà compiere operazioni di vigilanza vera e propria rileverà sotto forma di comitato, dovendo ex lege esercitare tale competenza attraverso un pool di amministratori all'uopo incaricati» MORELLO, in Riv. Dir. Comm., 2005, p. 739 ss.*

**Il CCG come organo interno**

**SISTEMA DUALISTICO**

- Assemblea → consiglio di sorveglianza →  
→ revisione legale
- (Consiglio di sorveglianza) → consiglio di gestione
- Art. 2409 octies – art. 2409 quinquiesdecies c.c.

***Struttura***

- Si applicano in quanto compatibili le norme previste per il cda:
  - NOMINA E CESSAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI (ARTT. 2387, 2382, 2385, 2384, 4 E 5)
  - AMMINISTRATORI DELEGATI (2381)
  - FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO (2380 BIS, 2388)
  - REGOLE DI COMPORTAMENTO (2384 RAPPRESENTANZA, 2390 CONCORRENZA, 2391 INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI)
  - 2409
  - RESPONSABILITA'
  - RIDUZIONI DI CAPITALE PER PERDITE.

## ***Consiglio di gestione***

- Almeno due membri anche non soci
- Non può assumere la carica chi è contestualmente nel c.d.s.
- Nominati dal c.d.s. è illegittima la clausola che demanda all'assemblea tale nomina
- I consiglieri sono rieleggibili. La durata del mandato non può essere superiore a tre esercizi
- È legittima la clausole simul stabunt simul cadent
- I primi sono nominati nell'atto costitutivo
- SOCIETA' QUOTATE: anche se non espressamente previsto, consigliere espresso dalla minoranza

## Composizione CdG:

- I consiglieri sono **revocabili** in qualunque tempo con delibera del c.d.s. anche se nominati nell'atto costitutivo
- Assenza di giusta causa: risarcimento
- Giusta causa: il c.d.s. può esperire l'azione di responsabilità

**Revoca**

- Non è legittima la clausole che richiami il meccanismo della cooptazione
- Provvede il c.d.s.
- Il consigliere nominato in sostituzione scade con gli altri

**Sostituzione**



- I membri possono essere soci o non soci
- Almeno tre membri
- Non sono previsti supplenti
- I primi consiglieri sono nominati nell'atto costitutivo
- Nomina da parte dell'assemblea ordinaria (**logiche plutocratiche**)
- I soci che sono anche consiglieri di amministrazione non possono votare per la nomina dei consiglieri di sorveglianza
- La nomina deve essere iscritta nel r.i. entro 30 giorni
- I consiglieri sono rieleggibili
- Obbligo prima della nomina di rendere noti gli incarichi

## ***Consiglio di sorveglianza***

- Almeno un componente: revisore legale
- Requisiti di onorabilità professionalità e indipendenza
- NON possono essere eletti: i componenti del c.d.g.; chi versa in una delle cause di ineleggibilità previste per gli amministratori; chi ha rapporti di lavoro/consulenza con la società o sue controllate (nulla è previsto per la controllante!!)
- Le cause di ineleggibilità possono essere integrate dallo statuto
- Nulla si dice dei parenti/affini dei consiglieri di gestione
- Consigliere eletto dalla minoranza se società quotata

## Condizioni soggettive

- Il Presidente del c.d.s. è eletto dall'assemblea (competenza inderogabile)
- È possibile attribuire al presidente il voto dirimente (casting vote) in caso di numero pari di membri

**Presidente**

- Scadenza del mandato (effetto dal momento in cui il consiglio viene ricostituito)
- Decadenza (mancata partecipazione, fatti incompatibili con la carica) – effetto immediato = dal momento dell'accertamento della causa
- Revoca: IN QUALUNQUE TEMPO anche se nominati in atto costitutivo (\*)
- Rinuncia (in forma scritta; efficacia immediata)

**Cessazione**

- La delibera di revoca deve essere approvata con il voto favorevole di almeno  $1/5$  del c.s. I soci consiglieri di gestione non possono votare
- Giusta causa: risarcimento

**(\*) Revoca**

- La sostituzione di un componente del c.d.s. è di esclusiva competenza dell'assemblea. Non possono essere introdotti statutariamente altri meccanismi
- Il c.d.s. informa il c.d.g. che deve convocare l'assemblea

**Sostituzione**

- Si riunisce almeno ogni 90 giorni;
- Verbale – libro delle adunanze
- Deliberazioni: Quorum costitutivo/deliberativo
- Deliberazioni non conformi a legge e statuto impugnabili dai soci
- Il c.d.s. non può delegare funzioni a un singolo consigliere né nominare alcun comitato esecutivo. Può però istituire al suo interno comitati specializzati

## Funzionamento

- L'assemblea ordinaria dei soci non nomina gli amministratori e non approva il bilancio, MA nomina il consiglio di sorveglianza
- Il consiglio di sorveglianza è un organo «professionale» che nomina e revoca i componenti del consiglio di gestione; approva il bilancio; delibera sull'azione di responsabilità
- Il consiglio di sorveglianza è un «collegio sindacale rinforzato» delle competenze assembleari
- Minore indipendenza (revoca)
- controllo di merito (anche se non sono attribuite espressamente funzioni di alta amministrazione → revoca c.d.g. → condizionamento indiretto dell'amministrazione)

***Dissociazione tra proprietà (soci)  
e potere (organi sociali)***



- **Revoca** (anche senza giusta causa):  
indipendenza
- Stabilità personale e obbligatoria dei  
preposti al consiglio di sorveglianza MA  
non stabilità reale
- Presidio all'indipendenza: professionalità  
dei componenti del consiglio di  
sorveglianza → regime di responsabilità

**Consiglio di sorveglianza /  
assemblea**

- Strumento di **tutela delle minoranze** al fine di consentire di esprimere un proprio rappresentante negli organi sociali
- I metodi di voto e le formule devono essere previsti nello statuto
- **ESEMPIO**: metodo di voto che prevede che all'assemblea siano presentate dai soci diverse liste, con un numero di candidati variabile, e che risultino eletti tanti candidati per ciascuna lista in proporzione a quanti sono i voti esercitabili dal socio che tale lista ha presentato
- I soci di minoranza devono presentare insieme alla lista una DICHIARAZIONE che attesta l'assenza di rapporti di collegamento con il gruppo di controllo

**VOTO DI LISTA – società quotate**

- L. 120/2011 → quote di genere negli organi di amministrazione e controllo imposto alle *società quotate* e a *controllo pubblico* (anche non quotate) italiane
- (anche nei sistemi alternativi di amministrazione e controllo)

**QUOTE DI GENERE**

- Riforme (in diversi ordinamenti europei) per garantire al «genere femminile» una «riserva» di posti nei consigli di amministrazione delle maggiori imprese ispirate piuttosto alla volontà di «sfruttare» i talenti femminili disponibili (così S. Rossi – L. Calvosa in Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese)

**QUOTE DI GENERE**

Si parla di «modello culturale femminile» da applicare nei ruoli direttivi

- Attitudine alla mediazione
- Visione di medio lungo termine
- Contrarietà all'azzardo morale

- Art. 147 ter, comma 1 ter: «lo statuto provvede a disciplinare le modalità di formazione delle liste e i casi di sostituzione in corso di mandato»
- «l'equilibrio (di genere) deve sussistere nel novero degli eletti, non soltanto in quello dei candidati»
- Obbligo di rispetto dell'equilibrio delle quote di genere non solo alla nomina ma per tutto il mandato (cessazione di un incarico)

## QUOTE DI GENERE

- In ipotesi di cessazione → problema di coordinamento con il voto di lista

→ Consiglio di amministrazione/collegio sindacale

- Diffida Consob → termine per adempiere
- (inadempimento) Sanzione amministrativa
- (inadempimento ulteriore) decadenza dalla carica

**Sanzioni**