


Video pillola 8

Proseguiamo in questo momento con un secondo ambito che è relativo alla disciplina della governance e cioè la parte relativa all'amministrazione. Questa è la parte più ampia di analisi della disciplina della governance che come è stato detto va intesa nel senso di insieme di disposizioni che regolano i rapporti interni tra i diversi organi sociali. Innanzitutto è opportuno esaminare quali sono le diverse modalità di organizzazione della corporate governance all'interno delle società di capitale, in particolare nella società per azioni e nella società a responsabilità limitata.

 Società per azioni (artt. 2380 ss.)		
Modello tradizionale	Modello dualistico	Modello monistico
<p>Consiglio di amministrazione /Amm. Unico</p> <p>Collegio sindacale</p> <p>Revisore legale (obbligatoria sempre se EIP o ERI ex d.lgs.39/2010; altrimenti solo se redige consolidato ex art. 2409 bis)</p>	<p>Consiglio di gestione</p> <p>Consiglio di sorveglianza</p> <p>Revisore legale</p>	<p>Consiglio di amministrazione</p> <p>Comitato per il controllo sulla gestione</p> <p>Revisore legale</p>

Come si vede dalla slide proiettata per quanto riguarda la società per azioni è noto che è possibile optare fra tre diversi modelli di amministrazione: quello tradizionale che è storicamente presente nel nostro ordinamento, da quando esiste una disciplina delle società e quindi si parla dall'800, nonché altri due modelli monistico e dualistico, che sono stati invece introdotti con la riforma del 2003, prendendo spunto nel caso monistico dal modello inglese, nel caso dualistico dal modello tedesco. La volontà di introdurre più modelli di amministrazione si spiegava con il desiderio di offrire alle imprese straniere la possibilità di optare per un sistema di governo societario che fosse il più simile possibile a quello del proprio paese di origine, favorendo così un più facile adattamento delle società straniere al nostro ordinamento interno, peraltro possiamo aggiungere nel quadro di quel fenomeno di concorrenza fra ordinamenti di cui si è parlato all'inizio del corso, nelle prime lezioni in aula.

Venendo adesso ai sistemi previsti nella spa, il sistema tradizionale come è ben noto è costituito dalla presenza di due organi: quello amministrativo che può essere sia unipersonale e quindi con un amministratore unico, sia pluripersonale, in questo secondo caso è obbligatorio per legge che gli amministratori compongano un consiglio d'amministrazione, quindi non è consentito che gli amministratori operino in modo diverso dal modo collegiale. L'altro organo invece è un organo deputato esclusivamente al controllo, vedremo poi nel dettaglio quale tipo di controllo svolge, ma giova fin d'ora ricordare che l'organo di controllo, che si chiama collegio sindacale, può svolgere sia

il controllo sull'amministrazione, quindi sulle modalità con cui viene gestita l'attività degli amministratori, sia anche, se è previsto così dallo statuto e non ricorrono dei casi che lo inquietano, il controllo contabile. In particolare non è consentito l'esercizio del controllo contabile in capo al collegio sindacale quando la società sia soggetta alla revisione contabile in quanto redige il bilancio consolidato, ovvero quando si tratti, sempre in base al decreto 39/2010, di un cosiddetto EIP cioè un Ente Pubblico Interesse, ovvero sia un ERI cioè un Ente di Rilevante Interesse.

Il sistema tradizionale costituisce oggi quello adottato dalla stragrande maggioranza delle società esistenti. Non abbiamo particolari statistiche aggiornate, qualche anno fa ne erano state elaborate alcune e davano conto, ma sono dati ormai risalenti nel tempo, di all'incirca 400/500 spa su oltre 40.000 che avevano adottato il modello dualistico oppure il modello monistico. Forse oggi i numeri sono un po' diversi, ma in ogni caso non c'è una grande diffusione di questi due sistemi alternativi.

Il sistema dualistico, invece, è caratterizzato dalla presenza di due organi che svolgono entrambi o meglio possono svolgere entrambi una funzione inerente la gestione dell'impresa e il vero elemento differenziale del modello dualistico rispetto quello tradizionale risiede proprio in questo, cioè nella circostanza che il consiglio di sorveglianza non si limita a svolgere una funzione di controllo sulla gestione come svolge il collegio sindacale, ma può essere anche coinvolto direttamente nell'attività gestoria. In effetti il modello dualistico, come anticipato, prende spunto dal sistema tedesco nel quale si doveva risolvere, parliamo qui degli anni 40 del 900, si doveva risolvere il problema di far partecipare i rappresentanti dei lavoratori, cioè i sindacati, nella gestione dell'impresa senza tuttavia farli sedere direttamente nell'organo di gestione quotidiana, perché ciò avrebbe creato facilmente dei conflitti interni, si decise allora di scindere in due livelli la gestione dell'impresa quindi: di affidare al consiglio di gestione la appunto gestione quotidiana dell'attività d'impresa del day by day management e riservare al consiglio di sorveglianza una funzione di indirizzo generale, quindi di elaborazione dei business planner, delle strategie, delle linee di indirizzo dell'attività d'impresa, in tal modo sarebbe stato consentito ed è ancora oggi consentito nel sistema tedesco ai rappresentanti dei lavoratori di partecipare nelle assunzioni delle decisioni imprenditoriali di carattere strategico.

Nel sistema italiano, ovviamente, questo tipo di esigenza non esiste perché il dialogo fra sindacati e rappresentanti della proprietà è sempre stato piuttosto teso e non si è mai caratterizzato per un sistema di collaborazione. Dunque nel sistema italiano il modello tedesco o modello dualistico è stato recepito ma senza che vi fosse una esplicita intenzione di dedicarlo a un'analogha esigenza come nel sistema tedesco, peraltro il recepimento è stato anche imperfetto, dicevo pocanzi che nel sistema in uso in Germania il Consiglio di sorveglianza è coinvolto nella gestione perché fa parte delle sue competenze anche quella di gestire e quindi a livello ovviamente di alta gestione quindi di assunzione di decisioni strategiche d'impresa.

Nel sistema italiano invece, se andiamo a leggere l'articolo 2409 del terdecies del codice civile, ci rendiamo conto che l'attribuzione di competenze di alta gestione, quindi sulle decisioni di natura strategica, può essere affidata al consiglio di sorveglianza ma è una mera possibilità, questo significa che dipende da quello che decidono i soci nel momento in cui introducono questo sistema. Potrà esservi quindi un modello dualistico forte in cui effettivamente il consiglio di sorveglianza esercita una funzione di collaborazione nella gestione,

potrà esserci un sistema dualistico debole in cui il consiglio di sorveglianza eserciterà funzioni di controllo sulla gestione col collegio sindacale e manterrà soltanto quelle limitate funzioni di carattere gestorio che sono: la nomina e la revoca dei componenti del consiglio di gestione e l'approvazione del bilancio. Si tratta quindi di una possibilità di scelta di configurazione del modello che è lasciata in mano ai soci, ma che non possiamo valutare in modo opportuno, almeno a mio avviso, proprio perché si rischia di consentire alle società di adottare un modello dualistico che non è nient'altro che una fotocopia mal riuscita del modello tradizionale dove invece che l'organo di controllo il collegio sindacale abbiamo il consiglio di sorveglianza.

Aggiungo un elemento: che nel modello dualistico è sempre obbligatoria la revisione contabile mentre invece è facoltativa, come dicevamo pocanzi, nel sistema tradizionale, ed è obbligatoria proprio perché essendo affidato al consiglio di sorveglianza il compito di approvare il bilancio sarebbe incongruo affidare al medesimo organo, cioè al consiglio di sorveglianza anche il controllo sulla contabilità, vorrebbe dire che il consiglio di sorveglianza, sia controlla la contabilità, sia poi ne approva i risultati con dunque un evidente sovrapposizione di ruoli che renderebbe inefficace in concreto una delle due funzioni. Segnalo in conclusione l'utilità che può investire il modello dualistico oggi in Italia probabilmente si esplica su due livelli: da un lato nel caso delle società familiari dove com'è noto il passaggio generazionale non è mai semplice, non è mai agevole che gli "anziani" lascino facilmente posto ai giovani e probabilmente si potrebbe pensare di usare il dualistico come sistema di passaggio nominando i componenti anziani del nucleo familiare nel consiglio di sorveglianza quindi con dei compiti di decisione strategica, lasciando ai giovani la possibilità di esercitare il day by day management all'interno del consiglio di gestione. L'altra possibile ipotesi di utilizzo è quella delle società miste pubblico/private dove abbiamo il socio pubblico: lo Stato, un ente pubblico regionale, provinciale, comunale, o comunque locale, che ha degli obiettivi di pareggio di bilancio, perché com'è noto lo Stato non può operare in termini lucrativi veri e propri e il socio privato che invece ha delle finalità lucrative. Allora il modello dualistico può agevolare questa composizione di interessi con la nomina di rappresentante dell'ente pubblico nel consiglio di sorveglianza e l'affidamento della gestione ordinaria e straordinaria al consiglio di gestione composto da esponenti degli investitori privati.

Segnalo che il modello dualistico è stato anche utilizzato in alcune esperienze di società quotate: per esempio anni fa la Società sportiva Lazio aveva adottato il modello dualistico in quanto attribuendo al consiglio di sorveglianza l'approvazione del bilancio realizza una ulteriore distacco fra i soci tendenzialmente poco interessati alla gestione delle quotate e l'attività di gestione vera e propria, quindi il consiglio di sorveglianza l'attribuzione dell'approvazione del bilancio segnerebbe in queste forme societarie un'ulteriore allontanamento della rilevanza della gestione per quanto riguarda i soci. Da questo punto di vista però non si tratta di un'esperienza particolarmente diffusa.

Video pillola 9

Società per azioni (artt. 2380 ss.)		
Modello tradizionale	Modello dualistico	Modello monistico
Consiglio di amministrazione /Amm. Unico	Consiglio di gestione	Consiglio di amministrazione
Collegio sindacale	Consiglio di sorveglianza	Comitato per il controllo sulla gestione
Revisore legale (obbligatoria sempre se EIP o ERI ex d.lgs.39/2010; altrimenti solo se redige consolidato ex art. 2409 bis)	Revisore legale	Revisore legale

Abbiamo visto nella precedente video pillola la disciplina del modello dualistico, evidenziando in particolare le caratteristiche in termini di governance di questo tipo di amministrazione. Passiamo adesso al modello monistico. Il modello monistico prende spunto, com'è noto, dal sistema anglo americano, sistema nel quale non è presente la figura del collegio sindacale, quindi non esiste uno specifico organo che sia deputato a svolgere funzioni di controllo. Questo in ragione del fatto che all'interno di questi sistemi sulla base di una diversa struttura societaria il principale problema non è rappresentato dalla necessità di controllare l'operato degli amministratori nell'interesse dei soci. In effetti all'interno di quei sistemi la presenza di un azionariato molto diffuso, quindi senza la presenza di molte grandi società di un socio di controllo, implica che non si pone il problema di protezione della minoranza o delle minoranze nei confronti della maggioranza, secondo quello schema di rapporto di agenzia, che abbiamo visto in aula, tra socio di maggioranza e nomina degli amministratori e socio di minoranza, pertanto la funzione di vigilanza è sempre stata affidata direttamente all'interno dell'organo amministrativo a un apposito comitato a ciò deputato chiamato Audit Comidit.

Il sistema monistico italiano rispecchia questo tipo di impostazione, prevede infatti che vi sia un unico organo di amministrazione, il Consiglio di Amministrazione che deve essere sempre collegiale, e all'interno di questo si prevede che debba essere nominato un comitato per il controllo sulla gestione composto da amministratori che siano in possesso di particolari requisiti di indipendenza. Dunque nel sistema monistico esiste, oltre ovviamente l'assemblea, un solo organo, l'organo amministrativo la cui composizione include la presenza di un numero di membri che fanno parte di questo comitato per il controllo. Anche nel sistema monistico è sempre obbligatoria la revisione contabile perché anche in questo caso si creerebbe altrimenti una sovrapposizione di ruoli fra il comitato per il controllo della gestione, il quale è composto da amministratori ed eserciterebbe le funzioni di controllo contabile e dall'altro lato tutto il cda di cui essi stessi sono parte, il quale dovrebbe approvare il progetto di bilancio. Ci troveremmo pertanto di nuovo, come nel modello

dualistico, nella situazione di avere un organo comitato per il controllo sulla gestione componente del CdA che svolge un duplice ruolo: controllo della contabilità e poi contribuisce, in quanto abbiamo detto, si tratta di amministratori e quindi partecipano al consiglio, contribuisce ad approvare il progetto di bilancio.

Dunque il modello monistico si pone come esperienza diversificata rispetto agli altri due sistemi dove sono presenti distinti organi che gestiscono e controllano. E' un'esperienza che numericamente parlando risulta oggi adottata da un gruppo non particolarmente ampio, numericamente parlando, risulta oggi adottata da un gruppo non particolarmente ampio di società, ma vi sono esempi molto significativi, per citarne soltanto uno: l'Intesa Sanpaolo ha adottato qualche anno fa il modello monistico ritenendolo più adatto rispetto alla generalità dei modelli di amministrazione adottati dai grandi gruppi bancari con cui si trova a misurarsi, ritenendolo dicevo più adatto al tipo di governance che è diffusa nel sistema bancario. In effetti avere un sistema di amministrazione che è simile a quello adottato da altre società nello stesso settore, com'è nel caso di Intesa Sanpaolo, dove gli altri gruppi europei hanno tendenzialmente il sistema monistico, consente di essere più facilmente confrontabile a livello di governance con gli altri competitor.

Segnalo ancora che il modello monistico si pone anche sotto altri profili in una posizione di preferenza o di priorità rispetto al modello sia tradizionale sia dualistico, la ragione di ciò risiede nella diversa estensione della funzione di controllo che spetta agli amministratori del sistema monistico quelli componenti per il comitato di controllo rispetto al modello tradizionale o modello dualistico. Infatti sia nel modello tradizionale e nel modello dualistico il soggetto che è deputato a svolgere un controllo sull'attività di gestione può limitarsi soltanto a svolgere un controllo che riguarda le modalità con cui sono assunte le scelte gestorie, vale a dire, il collegio sindacale non può nel sistema tradizionale andare a sindacare il perché di una scelta gestoria, non può contestare gli amministratori che sia errata una certa scelta gestoria, può invece andare a contestare che la scelta sia stata assunta rispettando dei criteri, dei principi di corretta amministrazione, come poi vedremo in altre successive video pillole. Il collegio sindacale pertanto non ha il potere di andare a interferire sulle scelte gestorie degli amministratori. Il consiglio di sorveglianza, rispetto al consiglio di gestione si trova in una posizione tutto sommato simile, vale a dire, il consiglio di sorveglianza non può andare a mettere in discussione il perché delle scelte gestorie compiute dal consiglio di gestione, certo ha il potere di revocare i consiglieri di gestione e quindi in questo potere di revoca si manifesta la possibilità di mettere in discussione le scelte gestorie effettuate, ma la differenza rispetto al sistema monistico è che il consiglio di sorveglianza non è direttamente partecipe dell'attività decisoria presa dal consiglio di gestione. Il sistema monistico invece essendo gli stessi componenti del consiglio di amministrazione, cioè i dipendenti che sono componenti del comitato per il controllo di gestione, essendo loro stessi i componenti del consiglio di amministrazione sono in prima persona coinvolti nella gestione dell'impresa poiché, pur non avendo essi dei ruoli esecutivi, hanno però un potere di vigilanza sulla gestione posta in essere dagli amministratori delegati che è più penetrante e più diretta rispetto a quella che viceversa può esercitare il consiglio di sorveglianza, nei limiti ristretti che abbiamo pocanzi detto, ovvero che può esercitare il sistema tradizionale il collegio sindacale. Termine questa illustrazione del modello

monistico osservando che il concetto di indipendenza è un concetto particolare significativo, perché impone che una quota di amministratori da nominarsi nel modello monistico, quindi nel consiglio di amministrazione, sia in possesso di queste particolari caratteristiche. Non esiste un'unica definizione di indipendenza, come poi vedremo nel nostro ordinamento a livello di codice civile l'indipendenza viene equiparata alla posizione che deve avere il sindaco rispetto agli amministratori e rispetto alla società, vale a dire assenza di rapporti familiari o personali con gli amministratori, nonché assenza di rapporti di natura economica che ne possano appunto impedire o mettere in discussione nell'autonomia, la serenità, la neutralità del giudizio. Il modello monistico e il modello dualistico sono come dicevo modelli alternativi, essi pertanto devono essere oggetto, nel caso di adozione, di una specifica modifica di statuto.

Video pillola 10

Completiamo l'analisi dei diversi modelli di organizzazione della governance che è possibile adottare nelle società di capitali con il modello delle srl. Per quanto riguarda le srl dobbiamo ricordare che in origine, quindi nella disciplina del codice del 1942 la srl era immaginata come una sorta di piccola spa, quindi un modello semplificato di società di capitali che però condivideva con la spa una larga maggioranza di disposizioni.

Questo tipo di impostazione ha dimostrato nel tempo tutta la sua debolezza, debolezza legata al fatto che non essendoci delle significative differenze tra la spa e la srl vi era la tendenza delle nostre imprese ad adottare quasi indifferentemente l'un modello, spa, ovvero l'altro, srl, senza che vi fosse una particolare attenzione nelle ragioni della scelta, motivo per il quale con la riforma del 2003 si è deciso di modificare radicalmente il modello srl per tramutarlo in una forma organizzativa autonoma. Addirittura nelle intenzioni del legislatore delegante della riforma del 2003 vi era la volontà di trasformare la srl nel modello base, per l'esercizio della piccola media impresa con responsabilità limitata, nell'ottica anche di favorire il passaggio (diciamo in un percorso di crescita) dalla società di persone alla società di capitali in forma di srl con limitazione di responsabilità, in altre parole la srl era stata identificata come quella cinghia di congiunzione fra il mondo della piccolissima impresa, società di persone, e quello dell'impresa poi medio grande costituendo un po' un punto di passaggio che poteva configurarsi sia in termini di piccola società di persone con responsabilità limitata, perché la legge dal 2003 consente che l'srl sia costituita con delle regole anche di governance molto simili a quelle della società di persone, fino ad arrivare a far crescere le srl e ad essere una sorta di piccola spa, con un sistema di governance molto affine a quello della società maggiore, della spa.

Questa flessibilità del tipo srl è stata in realtà successivamente messa ulteriormente alla prova con l'introduzione di altri sottotipi che sono quelli di cui si è già parlato: della srl semplificata a capitale ridotto, startup innovativa, pni innovativa, pni pura e semplice. Quindi oggi effettivamente l'srl è una struttura organizzativa che viene utilizzata in modi e con discipline che sono anche piuttosto diversificate fra loro. D'altra parte nel 2014 il nostro legislatore ha deciso di abbassare e dimezzare il capitale sociale minimo della spa, da 100.000€ a 50.000€, e questa decisione ha creato forse qualche scorporo poiché ha reso la spa nuovamente molto più accessibile alle piccole medie

imprese, cosa che in un'ottica di coerenza col disegno del 2003 sarebbe stato probabilmente opportuno evitare.

Tornando specificatamente al tipo srl, come mostra la slide proiettata, il sistema di amministrazione che è unico nelle srl può articolarsi in differenti alternative: abbiamo infatti la possibilità che l'amministrazione sia affidata a un amministratore unico, si tratta di un'ipotesi che non genera particolari problematiche interpretative; abbiamo la possibilità che venga adottato il sistema collegiale, cioè con la presenza di più amministratori che formano il cda; abbiamo la possibilità che venga adottato invece uno dei due modelli che sono previsti per le società di persone, cioè il sistema disgiuntivo oppure il sistema congiuntivo.

Società a responsabilità limitata (artt. 2475 ss.)			
Sistema unipersonale	Sistema collegiale	Sistema disgiuntivo	Sistema congiuntivo
Amm. Unico	Consiglio di amministrazione	Singoli amministratori con poteri individuali	Singoli amministratori con poteri solo congiunti
Sindaco unico/Collegio sindacale/Revisore obbligatorio se <ul style="list-style-type: none"> - redige il consolidato - controlla una società obbligata alla revisione - per due esercizi supera uno dei tre limiti introdotti dal Codice della crisi (nuovo art. 2477 cod. civ.) 			

Il sistema disgiuntivo che attribuisce come vantaggio la possibilità che ciascun singolo amministratore possa esercitare autonomamente l'attività di gestione assumendo tutte le decisioni, nei limiti dei poteri che gli vengono conferiti, senza quindi necessità di doversi confrontare con gli altri componenti.

Il sistema congiuntivo invece è lievemente più strutturato perché impone agli amministratori di concordare con tutti gli altri, quindi deve essere una decisione presa da tutti, se il sistema congiuntivo è unanime (ovvero dalla maggioranza degli amministratori se è un sistema congiuntivo a maggioranza), dicevo, che sia presa all'unanimità o a maggioranza la decisione circa l'operazione da compiere.

Giova ricordare che il sistema congiuntivo e il sistema collegiale sono due sistemi differenti. Il fatto che lo statuto possa prevedere un sistema congiuntivo a maggioranza, non deve far pensare che si stia riproponendo un meccanismo di collegialità a maggioranza, perché la collegialità cioè il cda richiede che la decisione venga presa con la effettiva convocazione di una riunione dell'organo, quindi con una riunione fisica o eventualmente anche in video tele conferenza dei diversi amministratori chiamati a discutere e decidere in unità di tempo, cioè nello stesso momento insieme, se prendere o no, una determinata decisione, compiere un'operazione.

Il sistema invece congiuntivo prescinde dal fatto che vi sia una riunione, semplicemente esige che vi sia una formazione del consenso anche in tempi e in momenti differenti. Il sistema congiuntivo quindi è semplificato, da questo punto di vista, perché non richiede che vi sia una riunione tra i diversi amministratori.

Per quanto riguarda invece la funzione di controllo, nelle srl tradizionalmente si tende a evitare che l'organizzazione della gestione, quindi la governance, abbia particolari costi, nel senso che, com'è facile immaginare, imporre alle srl la presenza di un organo di controllo implicherebbe per i soci supportarsi un costo ulteriore, bisogna comunque remunerare il componente dell'organo di controllo che viene coinvolto, motivo per il quale nel modello attuale di srl è consentito ai soci decidere se dotare la società di un organo di controllo, quindi avvicinarsi al tipo spa, ovvero possono decidere di non inserire un organo di controllo, così rimanendo molto più vicini alle società di persone. Questo di nuovo esprime quella flessibilità, che dicevo in precedenza, che rende le srl un modello di passaggio, di crescita, fra la piccola attività di impresa magari svolta in forma di società di persone e poi quella medio grande, in forma di spa. Quindi io posso decidere di costruire la mia srl appunto come una società di persone dove non c'è un organo di controllo, ma il controllo è affidato direttamente ai soci ovvero facendola crescere ulteriormente invece avvicinarla alla spa imponendo la presenza di un organo di controllo.

Ecco, va detto che il nostro codice, fin già dal 2003, prevedeva l'obbligatorietà dell'organo di controllo qualora l'srl avesse superato certe dimensioni, ovvero avesse avuto determinate caratteristiche, questo, molto logicamente, per evitare che vi potessero essere delle srl, magari più grandi di una spa, che non fossero obbligate ad avere un organo di controllo interno a differenza della spa che invece sarebbe sempre stata sempre obbligata ad averlo, vale a dire, in altre parole, sarebbe stato incongruo avere delle srl non obbligate ad avere un organo di controllo più grandi di una spa, che invece è sempre obbligata ad avere un organo di controllo.

Con il recente codice della crisi si è deciso di modificare le soglie dimensionali che impongono l'adozione obbligatoria di un organo di controllo e allo stato è previsto che la srl debba dotarsi di un organo di controllo quando: redige il bilancio consolidato, vale a dire quando è posta al vertice di un gruppo, ovvero quando controlla una società obbligata alla revisione dei conti, ovvero quando per due esercizi supera almeno uno dei tre limiti che sono previsti oggi dal nuovo articolo 2477. Perché questa scelta di allargare la platea delle srl obbligate a nominare l'organo di controllo? Ciò dipende dall'esigenza, voluta dal codice della crisi, di estendere il numero delle società che, essendo dotate di organo di controllo, siano più efficacemente soggette alle procedure di allerta e di composizione della crisi, poiché l'art. 14 del codice della crisi che entrerà in vigore, com'è noto il 15 agosto 2020, salvo proroghe, prevede che l'organo di controllo interno dell'impresa debba verificare, costantemente, se vi sono indizi di una crisi e al momento della sua rilevazione segnalarlo agli amministratori. È naturale che se manca l'organo di controllo, perché non viene nominato, non vi è questa possibilità di effettuare il controllo sulla ricorrenza di indizi di crisi e la conseguente tempestiva segnalazione all'organo amministrativo.

Concludo solo ricordando che nelle srl l'organo di controllo può essere: sia un collegio sindacale, sia un sindaco unico, oppure alternativamente un revisore esterno, quindi può essere sia un organo interno, sia un soggetto esterno incaricato della semplice revisione contabile.

Video pillola 11

Dopo aver illustrato la struttura organizzativa interna della governance della spa e srl, possiamo avviare l'analisi di come si organizza all'interno l'organo amministrativo. In questa parte quindi, nella presente video pillola e in quelle successive, vedremo quali sono gli aspetti essenziali della conformazione dell'organo amministrativo dal punto di vista strettamente giuridico.

Possiamo muovere da una considerazione generale, vale a dire che fino alle più recenti riforme, mi riferisco alla riforma del 2003 e a tutti i successivi interventi normativi, il nostro legislatore si disinteressava completamente degli aspetti organizzativi interni dell'organo amministrativo. Vale a dire, il nostro legislatore, gli unici aspetti di rilevanza che attenevano i rapporti fra l'organo amministrativo e gli altri componenti, quindi vale a dire organo di controllo, soci, stake holders esterni, mentre poco o nulla veniva detto in relazione agli aspetti interni all'organo amministrativo, così come nulla veniva detto in merito alla gestione dell'impresa, che era meramente affidata all'organo amministrativo, senza però che vi fosse una ulteriore specificazione su come l'organo amministrativo avrebbe dovuto o sarebbe stato opportuno strutturare questa attività gestoria.

Oggi invece abbiamo una molto più ricca e significativa disciplina che attiene tanto ad un aspetto, cioè l'organizzazione interna dell'organo amministrativo, sia l'altro aspetto cioè l'organizzazione dell'attività d'impresa. L'una e l'altro aspetti che sono tra loro strettamente connessi, poiché è naturale che una determinata organizzazione dell'attività d'impresa non può che riflettersi anche su come poi

l'organo amministrativo opera al suo interno e all'interno della struttura imprenditoriale nel suo complesso.


Prendendo spunto dalla problematica dell'organizzazione interna dell'organo amministrativo: oggi, riprendendo le slide che stavamo esaminando, ci troviamo in un sistema di regole che in primo luogo individua per le spa e per le srl una serie di precetti. Si nota subito che, dal punto di vista meramente numerico, le disposizioni previste per le spa sono in un numero molto maggiore, vanno dall'art. 2381 fino all'art. 2392, quindi si tratta più di 15 disposizioni, viceversa nelle srl le disposizioni che sono dedicate alla organizzazione e funzionamento dell'organo amministrativo sono poco più di 2 o 3. D'altra parte però, con la recente introduzione del codice della crisi, è stato previsto che all'organo amministrativo delle srl si applichi l'art. 2381 previsto per le spa, ciò significa che dal punto di vista dell'organizzazione, regole di funzionamento dell'organo amministrativo, vi è al momento una sostanziale uniformità. Poiché l'art. 2381 rappresenta il fulcro del funzionamento dell'organo amministrativo, averlo esteso alle srl consente di ritenere sostanzialmente uniforme il panorama delle regole che si applicano alla spa e alla srl. Altri elementi comuni, in tema soprattutto

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
DM DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

Regole di funzionamento

Società per azioni: artt. 2381, 2391-2392

Società a responsabilità limitata: artt. 2475, 2475 ter, 2476



anche all'organo amministrativo di s.r.l.
si applicano le disposizioni del cda di s.p.a. in quanto compatibili

di responsabilità e di funzione di controllo, anche in questo caso, progressivamente estese dalla spa alla srl, confermano questo quadro di sostanziale omogeneità di regole.

Fatta questa premessa possiamo passare a considerare gli aspetti di organizzazione interna dell'organo amministrativo. Da questo punto di vista la parte più significativa consiste nella enucleazione di quelli che sono i doveri che devono orientare l'operato di ciascun amministratore.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
 DM DEPARTAMENTO DI MANAGEMENT

Doveri generali degli amministratori

1. Diligenza (art. 2392)
2. Buona fede
3. Correttezza
4. Agire in modo informato (art. 2381)
5. Agire nel rispetto dei principi di corretta amministrazione (art. 2403)
6. Assicurare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile (art. 2381)
7. Evitare di agire in conflitto di interessi (art. 2391)

2. Buona fede
3. Correttezza
4. Agire in modo informato (art. 2381)
5. Agire nel rispetto dei principi di corretta amministrazione (art. 2403)
6. Assicurare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile (art. 2381)
7. Evitare di agire in conflitto di interessi (art. 2391)

Come si vede da questa slide proiettata possiamo riassumere quelli che sono i doveri generali degli amministratori in 7 punti. Non si tratta ovviamente di un elenco esaustivo, si tratta di in questo caso dei principali di quelli che devono appunto, orientare l'agire degli amministratori quale che sia la posizione che in concreto essi rivestono. Vedremo poi la differenza tra i diversi ruoli che l'amministratore può rivestire all'interno della struttura del cda.

Alcuni di questi doveri sono principi piuttosto condivisi e che probabilmente non necessitano di spiegazioni, forse molti fra voi li ricordano dallo studio di diritto commerciale 1 nel triennio, per esempio i primi tre: la diligenza, la buona fede, la correttezza. Giova però fare qualche rapidissimo flash, per rammentare gli elementi più significativi.

Per quanto riguarda la diligenza è noto a tutti che essendo l'organo amministrativo inserito in un contesto di natura, diciamo, procuratoria e mandatoriale, vale a dire l'organo amministrativo è un mandatario dei soci, in quanto i soci affidano all'organo amministrativo la gestione dell'impresa e avendo anche gli amministratori la rappresentanza (vale a dire, quindi il meccanismo simile alla procura previsto per legge), il criterio che deve orientare l'operato degli amministratori è quello riconosciuto genericamente in materia contrattuale della diligenza.

Bisogna ricordare però che la diligenza non è la diligenza dell'uomo medio, del cosiddetto buon padre di famiglia, è piuttosto una forma di diligenza rafforzata che possiamo qualificare come la diligenza del buon amministratore. Quindi la diligenza di colui che, essendo in possesso di competenze, capacità, qualità di medio livello in materia di gestione e amministrazione di impresa, adotti comportamenti che sono orientati a rispettare questi principi di comportamento.

Quindi la valutazione del comportamento dell'amministratore non è effettuata sulla base della diligenza media normale, di quella dell'uomo medio, ma di quella della media professionalità dell'amministratore sempre ricordando, inoltre, (ma su questo punto torneremo ancora), che all'amministratore non è richiesto un risultato, vale a dire, non vi è un'obbligazione di risultato consistente nell'ottenere un ricavo. In altri termini all'amministratore non si imputa una responsabilità per danni se al termine dell'esercizio non realizza un ricavo e quindi non vi sia utile da distribuire fra i soci.

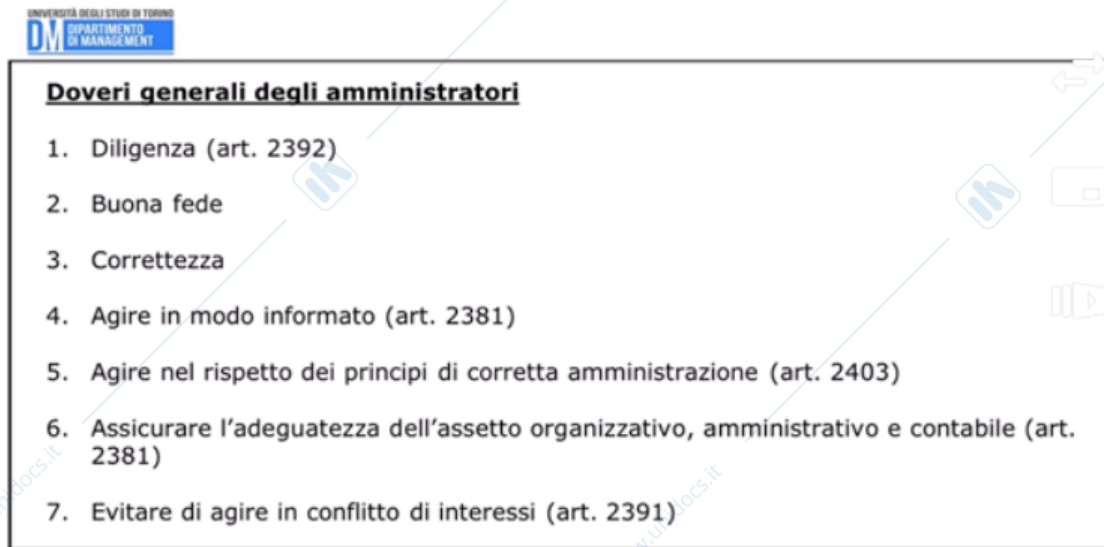
L'obbligazione

dell'amministratore è meramente un'obbligazione di mezzi, vale a dire l'impegno a gestire l'attività d'impresa con la massima diligenza, come descritta prima, che l'amministratore può porre in essere, senza che gli sia richiesto di porre in essere attività che si possono ritenere impossibili o eccedenti quella che può essere la diligenza richiesta, secondo il noto prologo per cui "nemo ad impossibilia tenetur", cioè nessuno può essere obbligato a dei comportamenti impossibili.

Conseguentemente il criterio della diligenza è un riferimento fondamentale per la responsabilità dell'amministratore e naturalmente a monte per orientarne l'operato.

Per quanto riguarda buona fede e correttezza mi limito ad osservare che, trattandosi di tipici criteri che orientano l'agire dei rapporti contrattuali, il loro riconoscimento e la loro applicabilità alla materia societaria è effetto di quella ormai condivisa e pacifica qualificazione della società come fenomeno contrattuale. Come ricorderete perché, si era detto nelle lezioni in aula, dal 1995 anche la corte di cassazione ne ha ormai riconosciuto che la società è un fenomeno di natura contrattuale, di qui la possibilità di applicare i principi di buona fede e correttezza discende in modo sostanzialmente automatico. Quindi gli amministratori nel loro operato, quindi nel rapportarsi con gli altri fattori del fenomeno imprenditoriale, nonché con i terzi, dovranno comunque sempre agire in buona fede, quindi tenendo comportamenti orientati al bene dell'impresa e a non generare inganni e con correttezza e quindi comportandosi in modo da non porre in essere violazione di disposizioni anche solo di precetti anche solo di carattere morale.

Video pillola 12



Doveri generali degli amministratori

1. Diligenza (art. 2392)
2. Buona fede
3. Correttezza
4. Agire in modo informato (art. 2381)
5. Agire nel rispetto dei principi di corretta amministrazione (art. 2403)
6. Assicurare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile (art. 2381)
7. Evitare di agire in conflitto di interessi (art. 2391)

Proseguendo nell'illustrazione dei doveri generali dell'organo amministrativo è opportuno porre attenzione a quello previsto nel punto 7, vale a dire il dovere degli amministratori di non agire in conflitto di interesse. Da un certo punto di vista anche questo può essere considerato un principio classico del nostro ordinamento societario, in effetti, già nelle precedenti codificazioni il precetto risultava dettato per gli amministratori. Anche la riforma del 2003 lo ha confermato, sia pure con una certa estensione, nel senso che, mentre in passato il precetto era effettivamente circoscritto alle ipotesi in cui l'amministratore fosse portatore di un interesse in conflitto, nella formulazione del vigente art. 2391 delle spa, il rilievo dell'interesse non è soltanto limitato al caso che vi sia un conflitto, vale a dire una contrapposizione, ma a tutte quelle situazioni in cui l'amministratore sia portatore di un certo interesse, dunque anche quando questo interesse non sia necessariamente conflittuale. Vale a dire, l'obiettivo che il legislatore pone in questa disposizione è di consentire a tutti i componenti dell'organo amministrativo o dell'organo di controllo di venire a conoscenza di quali siano le ragioni, e cioè gli interessi, che possono muovere una decisione da parte di un suo componente, quindi di un organo amministrativo.

C'è un secondo tema però che viene in rilievo e sul quale occorre soffermarsi, vale a dire la delimitazione del concetto di interesse, poiché parlare di interesse sociale, può apparire a prima vista piuttosto scontato, ma se ci si pone a chiedere che cos'è interesse sociale, ecco ci si rende conto che la risposta non è sicuramente agevole.

In particolare possiamo dire che nel tempo vi sono state due teorie che si sono combattute il campo. In particolare anticamente, intendo dire a partire dagli anni 50 fino a circa gli anni 80 del 900, vi erano sul campo i sostenitori della teoria cosiddetta contrattualistica e i sostenitori della teoria istituzionalistica. Si trattava di due teorie in qualche misura intrise da venature politiche, quindi con anche una particolare attenzione da parte di sostenitori dell'una e dell'altra, a una serie di implicazioni, che forse andavano anche oltre al semplice diritto societario.

Cosa sostenevano queste due teorie? Secondo la teoria contrattualistica dal momento che la società sarebbe una semplice espressione giuridica riassuntiva di un accordo fra un gruppo di soci, l'interesse sociale null'altro sarebbe se non l'interesse di questi soci o meglio l'interesse della maggioranza di questi soci. Dunque un interesse che non si distaccherebbe da quello dei componenti della società, peraltro un interesse mutevole perché essendo mutevole la maggioranza altrettanto può essere mutevole, l'interesse che questa maggioranza esprime.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
DM DEPARTAMENTO DI MANAGEMENT

L'interesse sociale

Teoria contrattuale: la società non è un soggetto reale, ma solo una formula «di comodo» per definire regole di agire comune. Quindi l'interesse sociale è solo interesse cumulativo dei singoli individui che compongono la società

Teoria istituzionale: la società è un ente autonomo e separato dai soci, dotato di un proprio interesse (Rathenau: «*la società non esisteva per distribuire dividendi a l'orsignori, ma per far andare i battelli sul Reno*»)

Oggi: interesse sociale come obiettivo di medio-lungo periodo a massimizzare profitti e valorizzare le partecipazioni nel quadro degli eterogenei interessi delle diverse categorie di soci e in coerenza con l'interesse aziendale, cioè con le strategie generali dell'impresa.

Dunque un interesse all'efficienza della gestione (neo-istituzionalismo)

Interessi terzi? Costituiscono un limite all'agire amministrativo per legge o volontà

Secondo invece i sostenitori della tesi istituzionalistica con la costituzione, quindi acquistando personalità giuridica, la società diverrebbe un soggetto autonomo, diverrebbe un soggetto distinto rispetto ai soci e dunque acquisirebbe una autonoma e propria, diciamo, personalità e quindi risulterebbe portatore di un distinto interesse rispetto a quello dei soci.

Per riferirsi a un'espressione, che era piuttosto diffusa al tempo riferendosi a una vicenda che era riportata da alcuni studiosi, si potrebbe dire che secondo la teoria istituzionalistica l'interesse della società non è l'interesse alla distribuzione degli utili, poiché naturalmente quale interesse portano i soci, secondo la teoria contrattualistica se non quello di distribuirsi gli utili, quindi quello di realizzare l'obiettivo lucrativo. Ecco invece, secondo i sostenitori della teoria istituzionalistica l'obiettivo della società, l'interesse sociale, sarebbe quello di svolgere l'attività d'impresa, quindi come vedete riportato nella citazione in corsivo, quello di far navigare i battelli sul Reno, non quello di distribuire gli utili ai soci.

Ecco dunque che, come già si vede da questa bellissima illustrazione, la definizione di interesse sociale non è assolutamente mai stata semplice e erano piuttosto lontane le due teorie che abbiamo descritto. Nel corso degli anni, soprattutto a partire dagli anni 90, le differenze si sono venute attenuando, edulcorando anche per il superamento di certe posizioni di natura politica che in precedenza animavano il dibattito fra gli accademici, tant'è che in alcuni scritti, pubblicati intorno alla fine degli anni 90 e poi nei primi anni del nuovo millennio, si è sostanzialmente diffusa ed è oggi condivisa l'idea che la contrapposizione fra questi due teorie non abbia più ragione di essere.

Oggi, viceversa, è emerso un nuovo concetto di interesse sociale, un concetto che il nostro legislatore ha in qualche modo accolto e veicolato con la riforma societaria e con tutti gli altri interventi innovativi. Un'idea di interesse sociale che pone come fulcro il corretto ed efficiente esercizio dell'attività di impresa, vale a dire l'interesse sociale sarebbe oggi l'interesse a massimizzare il profitto dei soci, quindi a massimizzare il valore delle partecipazioni, e questo attraverso il complesso di attività di esercizio dell'impresa nel modo più efficiente e più corretto possibile. Dunque oggi l'interesse sociale sarebbe un interesse composito, dove vi è sicuramente la parte strettamente egoistica, cioè l'interesse a accrescere il valore delle partecipazioni, ma questo all'interno di un più ampio quadro di conduzione di una efficiente gestione imprenditoriale, quello che da alcuni è stato definito come un neoistituzionalismo.

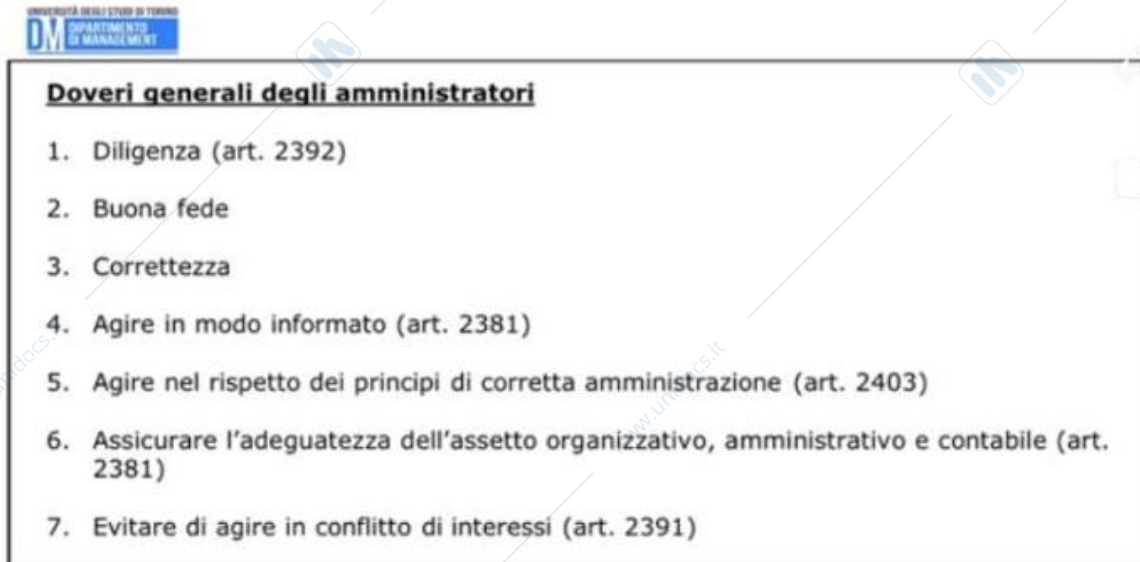
Tra l'altro neoistituzionalismo che non può oggi prescindere anche dalla rilevanza che hanno gli interessi esterni al fenomeno società. Come tutti possiamo immaginare la società è inserita in un contesto sociale, economico, ambientale da cui non può ritenersi estranea e non può prescindere. Pensiamo oggi a quanto è venuto rilevante il tema ambientale, a qual è l'attenzione che le imprese dedicano: al rispetto di normative o di principi su diritti umani, sul lavoro minorile, sulle tematiche dello sfruttamento, anche solo dei comportamenti che possano violare principi o regole, discriminazioni per esempio razziali, piuttosto che sessuali, o di natura religiosa o di altro genere. Ecco, tutti questi, che in passato non emergevano come interessi significativamente rilevanti nel fenomeno societario, oggi lo sono in modo molto più netto. Pensiamo a come si è diffusa, specie nelle grandi società, la predisposizione del bilancio di sostenibilità ambientale, cosa che in passato non era assolutamente frequente, né in qualche misura prevista, oppure pensiamo all'obbligo previsto da una recente disposizione normativa, sempre per le grandi imprese, di produrre insieme alla documentazione di bilancio un documento sulle informazioni di natura non finanziaria, in cui la società è richiesta di descrivere quali siano le politiche attive adottate, per l'appunto, in determinati ambiti che vanno dalla lotta contro la schiavitù a quella contro le discriminazioni piuttosto che alle politiche di natura ambientale. Ebbene, non si può negare che l'amministratore, che gli amministratori nel gestire l'attività d'impresa non possano tener conto, non debbano tener conto anche di questi interessi.

Oggi, pertanto il principale compito dell'organo amministrativo è di seguire un interesse che è per sua natura una forma di sintesi di tutti i diversi interessi che gravitano intorno al mondo dell'impresa, anche perché tutti questi interessi esterni sono interessi che possono incidere sui valori aziendali. È facile immaginare che noi consumatori che siamo, rispetto al passato, molto più sensibili, possiamo essere particolarmente attenti al fatto che un'impresa rispetti determinati standard, per esempio nell'evitare inquinamento, piuttosto che altre forme di disagio ambientale. Ecco, naturalmente questo si riflette sul valore dell'azienda, poiché comportamenti dei consumatori, comportamenti responsabili dei consumatori, che non acquistino più prodotti di imprese, che non paiono rispettosi di questi principi, potrebbe riflettersi proprio su una diminuzione del valore dell'impresa.

Ecco pertanto che, nell'attuale contesto globalizzato e sempre più strutturato del mondo imprenditoriale, parlare di interesse sociale significa parlare di un concetto molto ampio, e ogni comprensivo di interessi, che gravitano intorno al fenomeno imprenditoriale, e dunque il dovere degli amministratori di non agire in conflitto e perseguire

l'interesse sociale è oggi da intendersi come un compito di composizione di diversi interessi che possono muoversi intorno al fenomeno societario.

Video pillola 13



Continuiamo nell'illustrazione dei doveri generali dell'organo amministrativo: avendo visto i primi 3 e il numero 7, possiamo focalizzarci adesso sugli altri rimanenti, cioè quelli indicati al numero 4, 5 e 6. Giova iniziare dal principio che è indicato nel numero 4, cioè il dovere di agire in modo informato, si tratta infatti di un fulcro dell'attuale sistema di disposizioni che regola il funzionamento interno dell'organo amministrativo.

Occorre qui fare un mezzo passo indietro per spiegare quale era il contesto normativo in cui ci si muoveva prima dell'intervento del 2003, che ha introdotto questa disposizione. Ebbene, nel precedente testo dell'art. 2381 e dell'art. 2392, che disciplinavano i doveri e le responsabilità degli amministratori, non vi era traccia di questa regola del dovere di agire in modo informato, anzi, era previsto, in capo agli amministratori, una responsabilità per qualunque danno che la società avesse subito per effetto dell'attività gestoria. In altre parole in capo agli amministratori, a tutti gli amministratori, era fatto carico un dovere di vigilare sull'andamento generale della gestione e dunque era imposto di verificare costantemente qualunque atto gestorio che fosse stato posto in essere e qualora tale atto, fosse stato dannoso, vi era l'ulteriore dovere di attivarsi per impedire o limitare il verificarsi del danno, solo a tali condizioni l'amministratore avrebbe potuto essere esonerato dalla responsabilità del danno.

Come si può capire, una regola di questo genere creava molteplici problemi, poiché se si può pensare che negli anni 40 fosse ancora piuttosto diffusa la modalità organizzativa di gestione collegiale. Vale a dire, affidando al cda l'assunzione di molte (non dico tutte, ma molte, moltissime) decisioni imprenditoriali, cosa che consentiva effettivamente agli amministratori di essere informati e di decidere consapevolmente sulle operazioni da compiere, con la diffusione, nel corso degli anni, dei decenni, della delega all'organo amministrativo, sotto forma di delega all'amministratore delegato, questa disciplina della responsabilità era divenuta progressivamente sempre più impropria e inopportuna. E in effetti è noto che, prima della riforma del 2003, vi fossero orientamenti giurisprudenziali piuttosto consolidati, nel senso che in capo a

qualunque amministratore, inclusi naturalmente gli amministratori non delegati e quindi coloro che non erano titolari di incarichi gestori esclusivi e diritti, gravasse il compito di vigilare sull'intera attività gestoria, rendendo quindi gli amministratori obbligati a una sorta di dovere impossibile da realizzare, cioè verificare costantemente ogni operazione che l'amministratore delegato o gli amministratori delegati ponessero in essere e segnalare e intervenire tempestivamente ogni qualvolta uno di questi atti potesse essere fonte di potenziali danni e quindi responsabilità.

Era dunque molto diffuso che, soprattutto in sede fallimentare, vi fosse un coinvolgimento di tutti gli amministratori in responsabilità, ora per aver provocato il dissesto in via diretta, cioè ponendo in essere operazioni gestorie e questo era, diciamo, il capo di imputazione degli amministratori delegati; ora invece per non aver vigilato per impedire il compimento di tali fatti e questo normalmente veniva contestato agli amministratori privi di delega, quelli che, appunto, componendo il cda, avrebbero dovuto vigilare su tutta l'amministrazione.

Questa situazione è mutata con la riforma societaria, nell'attuale contesto, l'art. 2381 pone in capo agli amministratori un dovere generale di agire in modo informato, quindi vale a dire l'obbligo di adottare qualunque decisione e tenere qualunque comportamento sulla base di una adeguata e opportuna informazione. Ecco però che, mentre in passato vi era una generale estensione di questo dovere di informazione a qualunque operazione o atto che venisse compiuto dalla società, nell'attuale contesto normativo il quadro è profondamente cambiato. In particolare in capo agli amministratori privi di delega, quindi coloro che compongono il cda, non vi è più questo obbligo di informarsi, quindi di vigilare su qualunque atto di amministrazione. L'art. 2381

impone infatti che l'amministratore delegato informi periodicamente il consiglio, almeno ogni 6 mesi o almeno nel termine minore previsto dallo statuto, e che questa informativa abbia d'oggetto, in modo specifico ed esclusivo: il generale andamento della gestione; le operazioni di maggior rilevanza, eventualmente compiute anche con società appartenenti al gruppo; nonché le prospettive di prevedibile evoluzione della gestione. Dunque gli

amministratori componenti il consiglio, quindi i non delegati, non sono più destinatari di una informazione completa su qualunque operazione gestoria, ma sono destinatari di una serie di informazioni sintetiche, generale andamento e prospettive di evoluzione, nonché di informazioni analitiche soltanto sulle operazioni di maggior rilevanza. Questo ha, dal

punto di vista della responsabilità, un effetto estremamente significativo, perché l'art. 2392 dispone che l'amministratore deve vigilare sulla gestione dell'impresa, ma nei limiti fissati dall'art. 2381. Vale a dire, non potrà imputarsi all'amministratore non delegato una responsabilità per non aver esercitato una iniziativa, per non essere intervenuto a impedire o a limitare un danno conseguente ad un'operazione sulla quale lui non sia stato informato, proprio perché l'obbligo di informare l'amministratore non delegato è circoscritto, come spiegavo poc'anzi, a quel ambito sintetico (generale andamento e prevedibile evoluzione) con informazione analitica soltanto legata a operazioni di maggior rilevanza.

Ovviamente non bisogna però pensare che l'amministratore non delegato possa passivamente sedersi ad attendere di ricevere le informazioni dall'amministratore delegato e debba altrettanto passivamente limitarsi a prendere in considerazione queste informazioni e valutare dunque la responsabilità solo sulla base delle informazioni che riceve, in questo modo, infatti, sarebbe facile

per l'amministratore non delegato esonerarsi da responsabilità, dicendo di non aver ricevuto informazioni dall'amministratore delegato Proprio per evitare questo, l'art. 2381 pone in capo all'amministratore non delegato un dovere specifico, cioè il dovere di attivarsi per chiedere informazioni tutte le volte in cui non le riceveva, ovvero riceveva delle informazioni che siano incomplete, carenti, o magari non convincenti, perché per esempio false oppure opportunamente modificate dall'amministratore delegato.

Quindi in sintesi: da un lato abbiamo un dovere dell'amministratore delegato di informare su questi ambiti, che abbiamo descritto analitici e sintetici, ma anche dall'altra parte un dovere dell'amministratore non delegato di raccogliere informazioni, se quelle che riceve siano insufficienti o carenti. Aggiungo ancora che sempre in un'ottica di efficienza dell'operato dell'organo amministrativo è previsto che l'amministratore non delegato non possa chiedere direttamente al delegato le informazioni e chiarimenti che ritenga necessari, ma debba domandare che questi siano resi in cda. Vorrà dire che dovrà essere convocato il cda per chiedere all'amministratore delegato di informare tutto il consiglio in relazione a quegli aspetti su cui l'amministratore non delegato ritenga che vi siano delle carenze o vi siano delle omissioni.