



CONSIGLIO NAZIONALE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI

FONDAZIONE
ARISTEIA

ISTITUTO DI RICERCA
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI



DOCUMENTI ARISTEIA

documento n. 67

*Il sistema di amministrazione e
controllo monistico.*

Settembre 2006

IL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO MONISTICO

IL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO MONISTICO

La sostituzione del collegio sindacale con un comitato di controllo sulla gestione costituito all'interno del consiglio di amministrazione, la presenza di amministratori indipendenti, la distinzione funzionale fra amministratori esecutivi e non esecutivi rappresentano le caratteristiche fondamentali di questo alternativo modello di corporate governance. In linea di principio, la "internalizzazione" della funzione di vigilanza offre il vantaggio di snellire e semplificare la gestione della società; tende, inoltre, a ridurre le asimmetrie informative fra organo di amministrazione e organo di controllo. L'indagine sul funzionamento e sulla disciplina del sistema monistico, attenta peraltro ad evidenziare le differenze rispetto al sistema tradizionale, consente, inoltre, di individuarne i possibili utilizzi. In particolare, il sistema di amministrazione e controllo monistico appare destinato ad essere adottato da società di dimensioni medio-grandi, soprattutto se quotate, e da società multi-stakeholders.

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Le differenze rispetto al sistema di amministrazione e controllo tradizionale. – 3. La disciplina. – 4. Il consiglio di amministrazione. – 5. Il comitato di controllo sulla gestione. – 5.1. La nomina e i requisiti soggettivi. – 5.2. La durata, la revoca e la sostituzione. – 5.3. I poteri e i doveri – 6. Il controllo contabile. – 7. Alcune ipotesi applicative.

1. PREMESSA

La riforma del diritto societario¹ consente alle società per azioni di scegliere la struttura organizzativa che più si adatta alle proprie esigenze.² Con l'introduzione del sistema di amministrazione e controllo *monistico*, composto da un *consiglio di amministrazione* e un *comitato per il controllo sulla gestione* costituito al suo

¹ La riforma delegata dalla l. n. 366/2001 è stata attuata per mezzo del d.lgs. n. 6/2003 (come modificato dal d.lgs. n. 37/2004 e dal d.lgs. n. 310/2004). Alcuni importanti innovazioni sono state più di recente introdotte dalla l. n. 262/2005 (Legge sul risparmio), in tema, *ex multis*, si vedano: documento ARISTEIA n. 57/2006, *Amministrazione, controllo e tutela delle minoranze nella legge 28 dicembre 2005, n. 262*; ASSONIME, circolare n. 12/2006; e il recente commento CERADI, in www.archivioceradi.luiss.it.

² In particolare, la legge delega poneva tra i principi direttivi della riforma del diritto societario quello di «adeguare la disciplina dei modelli societari alle esigenze delle imprese, anche in considerazione della composizione sociale e delle modalità di finanziamento, escludendo comunque l'introduzione di vincoli automatici in ordine all'adozione di uno specifico modello societario». Più in generale, perseguiva gli obiettivi di «favorire la nascita, la crescita e la

interno, il legislatore ha inteso fornire alle s.p.a. una forma di governo «semplificata e più flessibile rispetto agli altri modelli alternativi»,³ vale a dire al *sistema tradizionale* e al *sistema dualistico*.⁴ Tuttavia, oltre alla poca dimestichezza con la innovativa disciplina, sembra pesare sulle scelte delle s.p.a. – che continuano a preferire il modello tradizionale – l'incertezza sull'efficacia dei sistemi di vigilanza e sulla tutela dei soci apprestate da questi alternativi modelli di *governance*.⁵

Al riguardo, occorre preliminarmente evidenziare che la disciplina del sistema monistico – peraltro ispirata alle disposizioni comunitarie che regolano la Società Europea⁶ – riproduce l'assetto organizzativo dei *one-tier boards* statunitensi e inglesi.⁷ Tratto tipico delle società di *common law*, soprattutto statunitensi, è l'accentuata separazione fra proprietà (degli azionisti) e potere di gestione (dei *managers*). Nelle grandi società quotate in borsa, caratterizzate dalla dispersione del capitale e dall'assenteismo dei soci-investitori, la previsione di un *audit committee*, articolazione del consiglio di amministrazione (*board of directors*) con il compito di supervisionare la gestione della società, sopperisce dunque alla mancanza di un controllo diretto da parte dei soci e, al contempo, ha funzione essenzialmente consultiva per le scelte strategiche adottate dai *directors* e attuate dai *managers*.

La previsione di un organo di vigilanza costituito all'interno del CdA non è, tuttavia, nuova per il nostro ordinamento. Il codice di autodisciplina delle società quotate (c.d. Codice Preda) raccomanda alle società quotate di costituire un *comitato di controllo interno* al CdA composto da amministratori indipendenti.⁸

competitività delle imprese» e di realizzare un «assetto organizzativo idoneo a promuovere la correttezza e l'efficienza della gestione della impresa sociale» (art. 2, primo comma, lett. a) e c), e art. 4, secondo comma, lett. b), l. n. 366/2001).

³ Si veda il § 6.II della relazione di commento al d.lgs. n. 6/2003.

⁴ I documenti ARISTEIA n. 60 e 61/2006 indagano i profili applicativi e la disciplina del sistema dualistico.

⁵ Secondo i dati raccolti da UnionCamere-Infocamere, Registro delle imprese, in data 31 dicembre 2005 le s.p.a. che hanno adottato il sistema di amministrazione e controllo monistico risultavano essere 307, mentre le società che hanno optato per il sistema dualistico – costituito da un *consiglio di gestione* e da un *consiglio di sorveglianza* – erano solamente 107. Si segnala che i dati statistici sulla riforma del diritto societario sono oggetto di analisi e commento nel documento ARISTEIA, n. 54/2006.

⁶ Si deve rilevare che il modello monistico è stato, infatti, recepito, insieme con il sistema dualistico, fra regimi di *governance* della Società Europea così come delineato dal Regolamento del Consiglio dell'Unione Europea n. 2157/2001 dell'8 ottobre 2001. Si vedano G.A. RESCIO, *La Società Europea tra diritto comunitario e diritto nazionale*, in *Riv. soc.*, 2003, 974; M. MIOLA, *Lo statuto di società europea nel diritto societario comunitario: dall'armonizzazione alla concorrenza fra ordinamenti*, in *Riv. soc.*, 2003, 322; C. BISCARETTI DI RUFFIA - M.E. GURRADO, *La società europea: un nuovo strumento per investire nell'Europa allargata*, in *Giur. comm.*, 2004, 361.

⁷ Per un approfondimento in merito alla struttura e al funzionamento del modello monistico negli altri ordinamenti si rinvia a F. GHEZZI, *Sub art. 2409-sexiesdecies*, in P. Marchetti, L.A. Bianchi, F. Ghezzi, M. Notari (diretto da) *Commentario alla riforma delle società, Sistemi alternativi di amministrazione e controllo*, Milano, 2005, 191 ss.; M. TONELLO, *Corporate governance e tutela del risparmio, Convergenza internazionale e competizione tra modelli regolamentari*, in F. Galgano (diretto da), *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico*, XXXV, 2006, 200 ss.

⁸ Il Codice Preda – pubblicato dal comitato per la *corporate governance* dell'ottobre del 1998 – contiene, come noto, delle semplici raccomandazioni, prive di valore vincolante. In occasione delle modificazioni intervenute nel luglio 2002 la Borsa Italiana aveva tuttavia auspicato che le società provvedessero ad adeguare i propri statuti alle novità introdotte nel Codice. Si veda M. BAGLIONI, *Le recenti novità del codice di autodisciplina per le società quotate*, in *Società*, 2005, 1425.

2. LE DIFFERENZE RISPETTO AL SISTEMA DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO TRADIZIONALE

Nelle società per azioni organizzate secondo il modello monistico, la gestione della società è affidata in via esclusiva al *consiglio di amministrazione* (nel prosieguo: CdA). La funzione di controllo sull'amministrazione è attribuita ad un organo interno al CdA, il *comitato per il controllo sulla gestione* (nel prosieguo: Cocoge). Il controllo contabile è affidato senza eccezioni ad un soggetto esterno, *revisore o società di revisione*.

A differenza del sistema tradizionale nel quale i soci nominano sia il consiglio di amministrazione (o l'amministratore unico) sia il collegio sindacale, nel modello in esame l'assemblea dei soci elegge il CdA e, a sua volta, il CdA provvede a scegliere fra i suoi membri i componenti l'organo di controllo interno, il Cocoge.

Tralasciando per ora la disamina della disciplina di dettaglio, è opportuno evidenziare poi che la legge impone specifici vincoli alla composizione sia del CdA sia del Cocoge. Il primo organo deve essere composto per almeno un terzo da amministratori indipendenti. Il secondo deve essere costituito amministratori indipendenti e non coinvolti nella gestione operativa della società.⁹

Da un punto di vista funzionale, dunque, nel *sistema tradizionale* è la proprietà – vale a dire, l'assemblea dei soci – che elegge sia i *controllori* (collegio sindacale) sia i *controllati* (amministratori) e delega a questi ultimi la gestione della società. Al contrario, nel *sistema monistico* la proprietà nomina gli amministratori, ma sono questi ultimi a nominare in seno agli stessi componenti del CdA i soggetti a cui spetta la vigilanza. Di guisa che, come osservato da attenta dottrina, nel sistema monistico sono i *controllati* (CdA) che eleggono i *controllori* (Cocoge).¹⁰

Tuttavia, questa considerazione appare solo parzialmente corretta. La circostanza che i *controllori* siano nominati fra le persone comunque elette dai soci, unitamente alle caratteristiche di composizione del CdA e del Cocoge, fanno sì che, almeno nella maggior parte dei casi, la scelta dei componenti il Cocoge risulti – pur se indirettamente – imposta dall'assemblea dei soci.

Si deve segnalare, inoltre, che la “relazione di agenzia” che si viene a creare tra componenti l'organo di amministrazione e l'organo di controllo interno è ben più complessa di quella che intercorre fra *controllati* e *controllori*.¹¹

⁹ Lo stesso legislatore ha avuto cura di precisare che l'aver affidato la funzione di vigilanza sull'amministrazione ad un comitato costituito al suo interno, e non al collegio sindacale, non si traduce in «un minor rigore dell'attività di controllo» perché i poteri e i doveri, nonché i requisiti di professionalità e indipendenza tendenzialmente coincidono con quelli del collegio sindacale (§ 6.II della relazione di commento al d.lgs. n. 6/2003).

¹⁰ Si veda L. SCHIUMA, *Sub art. 2409/VIII*, in M. Sandulli, V. Santoro (a cura di), *La riforma delle società*, 2/I, Torino, 2003, 672 ss.

¹¹ Nella letteratura economica, la situazione in cui il soggetto “*principal*” delega all'agente lo svolgimento di una determinata attività nell'interesse del primo è definita relazione di agenzia. Nell'attività imprenditoriale, la separazione fra proprietà (dei soci) e gestione (degli amministratori) caratteristica delle società per azioni presuppone un rapporto di agenzia nella quale la proprietà, perseguendo l'obiettivo di organizzare più efficientemente l'impresa, delega la gestione della società a soggetti professionisti, i *managers*. Ciò tuttavia crea nuovi problemi e inefficienze connesse al fatto che gli interessi perseguiti dagli amministratori tendono a divergere da quelli dei soci. *Ex multis*, si vedano M. JENSEN, W. MECKLING, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in *Journal of Financial Economics*, 1976, 3, 4, 305-60; F.H. EASTERBROOK, D.R. FISCHER, *The Economic Structure of Corporate Law*, Harvard

Alla stregua dell'*audit committee* degli ordinamenti anglosassoni, al quale il legislatore si è ispirato nella disciplinare il sistema monistico, i componenti del Cocoge non si limitano a vigilare sulla corretta amministrazione della società, ma partecipano alla gestione della società.¹² La caratteristica specifica, e allo stesso tempo la differenza più rilevante rispetto al sistema tradizionale, è rappresentata dal fatto che i componenti dell'organo di vigilanza sono a tutti gli effetti anche amministratori della società. In particolare, si deve evidenziare che la carica di amministratori consente loro non solo di partecipare e di intervenire alle riunioni del CdA, ma anche di deliberare in merito agli atti gestori della società.¹³

Rispetto alla nostra tradizione cambia, dunque, il *modus operandi* dell'organo di controllo interno alla società. Da un controllo con efficacia *ex post* – che si sostanzia in rimedi che operano successivamente all'assunzione delle decisioni quali, tipicamente, quelli attivabili dal collegio sindacale¹⁴ – si passa ad una forma di controllo *ex ante*, contemporanea al momento in cui si elaborano le scelte gestionali. Ciò, in particolare, permette che gli interessi esterni al gruppo di controllo trovino tutela direttamente nel procedimento decisionale, e non soltanto mediante la successiva attività di vigilanza.¹⁵

La sostituzione del collegio sindacale, con un organo costituito all'interno del CdA, permette poi di minimizzare le asimmetrie informative fra organo di amministrazione e organo di controllo. A differenza dei sindaci, i componenti l'organo di vigilanza possono avere accesso in via preventiva alle informazioni rilevanti, richiedere ulteriori elementi di giudizio e avere conoscenza diretta dei fatti di gestione.

In linea di principio, l'adozione del sistema monistico determina dunque una maggiore snellezza e accuratezza del procedimento decisionale poiché tende ad incentivare la circolazione delle informazioni fra

University Press, 1991; A. SHLEIFER, R.W. VISHNY, *A Survey of Corporate Governance*, in *The Journal of Finance*, 1997, 52, 2, 737-783; M. BLAIR, L. STOUT, *A Team Production Theory of Corporate Law*, in *Virginia Law Review*, 1999, 85, 2, 247-328.

¹² Osserva, a proposito, V. CALANDRA BUONAURA, *I modelli di amministrazione e controllo nella riforma del diritto societario*, in *Giur. comm.*, 2003, I, 560, che soltanto se configurato come uno strumento al servizio del CdA e di cui il consiglio si avvale per adempiere ai propri doveri di vigilanza sulla gestione, e non come forma alternativa di controllo sull'amministrazione (e, quindi, sull'operato dello stesso CdA) il Cocoge può contribuire a creare un sistema di *governance* più efficiente. Critico appare l'atteggiamento di F. GHEZZI, *La riforma delle società di capitali. Un confronto tra i sistemi di amministrazione e controllo: primi appunti sulle caratteristiche dei modelli dualistico e monistico*, in www.associazionepreite.it, 12 giugno 2003, 11 ss., laddove evidenzia che l'annacquamento dei ruoli e delle funzioni realizzato dai modelli alternativi di *governance* determina un affievolimento della tutela per le minoranze e un sostanziale depotenziamento della funzione di vigilanza.

¹³ In tal senso, *ex multis*, F. GALGANO, R. GENGHINI, *Il nuovo diritto societario*, I, *Le nuove società di capitali e cooperative*, in F. Galgano (diretto da), *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, XXIX, II ed., 2004, 314; A. GUACCERO, *Sub art. 2409/XVI-XIX*, in G. Niccolini, S. Stagno D'Alcontres (a cura di), *Società di capitali, Commentario*, II, Napoli, 918; F. SALINAS, *Sub art. 2409-sexiesdecies*, in G. Cottino, G. Bonfante, O. Cagnasso, P. Montalenti (diretto da), *Il nuovo diritto societario, Commento al d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6*, Bologna, 2004, II, 1205; S. PROVIDENTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, in G. LO CASCIO (a cura di), *La riforma del diritto societario*, 5, *Società per azioni*, Milano, 2003, 401 ss. Per una contraria, ma isolata opinione, si veda P. VALENSISE, in *Sub 2409/XVII*, in M. Sandulli, V. Santoro (a cura di), *La riforma delle società*, 2/I, Torino, 2003, 736, e *Sub 2409/XVIII*, cit., 747, il quale ritiene che i componenti del comitato non possano partecipare alle decisioni gestionali del consiglio. Secondo questa linea interpretativa, volta ad evitare una commistione di ruoli e funzioni, la presenza dei componenti il Cocoge non dovrebbe essere computata né nel *quorum* costitutivo né in quello deliberativo delle riunioni del CdA.

¹⁴ Quali, ad esempio, la possibilità di far constatare il proprio dissenso, il potere di impugnazione delle delibere assembleari e del CdA, il potere di convocazione dell'assemblea e di denuncia al tribunale *ex art. 2409 c.c.*

¹⁵ Così C. ANGELICI, *La riforma delle società di capitali, Lezioni di diritto commerciale*, 2003, Padova, 116-117. Del pari, osservano F. GALGANO, R. GENGHINI, cit., 314, che di conseguenza i controllori sono maggiormente capaci, rispetto al modello tradizionale, di prevenire le illogicità e le inefficienze della gestione della società.

organo di amministrazione e organo di controllo. Il vantaggio del necessario coordinamento tra i due organi sociali dovrebbe, a sua volta, tradursi in una attività di vigilanza più attenta e efficiente da parte del Cocoge.¹⁶

Muovendo dall'analisi di queste caratteristiche strutturali è possibile individuare anche gli eventuali pericoli sottesi all'adozione del sistema monistico.

In un contesto economico caratterizzato dalla prevalenza di imprese medio-piccole e da un capitale di comando concentrato, spesso di tipo familiare, come nel caso italiano, la scelta del modello monistico potrebbe ulteriormente ridurre il ruolo delle minoranze e, di contro, rafforzare il potere di influenza dei soci di maggioranza sulla gestione della società (o del gruppo di società). In altri termini, nel modello previsto dal legislatore, nel quale gli azionisti di maggioranza nominano l'intero CdA,¹⁷ il requisito dell'indipendenza potrebbe rivelarsi un presidio insufficiente ad evitare l'insorgere di forme di collusione fra soci di maggioranza e organi di governo societario, a danno dei soci di minoranza.¹⁸

La scelta opportunistica dei sistemi alternativi di *governance* potrebbe essere determinata, altresì, dall'intento di eludere i controlli che nel sistema tradizionale sono affidati ad un collegio sindacale non revocabile *ad nutum* e senza l'approvazione tribunale.¹⁹

Al contrario, nelle c.d. società aperte²⁰ si corre il pericolo che lo stretto rapporto fiduciario, che a seguito del peculiare meccanismo di nomina si instaura fra CdA e Cocoge, faciliti la "cattura" dei controllori e favorisca la collusione fra organo di amministrazione e organo di vigilanza a danno della società.

In conclusione, nella disciplina del sistema monistico, analogamente a quanto osservato in riferimento al modello dualistico, l'esigenza di fornire una efficace tutela dei soci di minoranza e dei creditori sociali appare comunque fondata sull'attribuzione della funzione di controllo contabile ad un revisore esterno, mentre, sotto il profilo del controllo endo-societario essa sembra dipendere anche da condizioni specifiche inerenti le clausole statutarie che eventualmente circostanzino ulteriormente rispetto alla legge i requisiti

¹⁶ In senso conforme F. GALGANO, R. GENGHINI, cit., 314; S. PROVIDENTI, *Sub art. 2409-sexiesdecies*, cit., 391.

¹⁷ È questa la regola prevista dal legislatore, ma derogabile in via statutaria. Al fine di consentire che le diverse componenti della compagine sociale siano rappresentate nel CdA è, infatti, possibile introdurre clausole statutarie *ad hoc* (quali ad esempio la previsione di voti di lista o di diverse categorie di azioni) oppure utilizzare patti sociali. In tal senso, e più approfonditamente, F. BONELLI, *Gli amministratori di società. Dopo la riforma del diritto societario*, Milano, 2004, 68, 244, 249.

¹⁸ Si veda F. GHEZZI, cit., 236, il quale osserva che, quando un amministratore è eletto, revocato e sostituito dal socio di maggioranza, è ben difficile ritenere che possa rimanere indipendente e non tenda, invece, a orientare la gestione della società a vantaggio del socio di maggioranza.

¹⁹ Pongono in guardia contro i pericoli per le minoranze derivanti dall'adozione degli alternativi sistemi di *governance* ASSOCIAZIONE DISIANO PREITE, *Il nuovo diritto delle società*, Bologna, 2003, 177; e anche F. GALGANO, R. GENGHINI, cit., 312-313, sebbene in riferimento al sistema di amministrazione controllo dualistico.

²⁰ È appena il caso di rammentare che, in dottrina, si distinguono le società *chiuse* dalle società *aperte*. Questa ultima locuzione sta ad indicare le società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio a loro volta rappresentate da quelle con azioni quotate in mercati regolamentati o diffuse in misura rilevante fra il pubblico (art. 2425-bis, primo comma, c.c.). La "diffusione" delle azioni è ritenuta rilevante quando la società ha un patrimonio netto almeno pari a cinque milioni di euro e un numero di azionisti e obbligazionisti non inferiore a duecento (la fonte di questa definizione è un regolamento Consob, che al momento è il n. 11971/1999, al quale si perviene in virtù del rimando contenuto nell'art. 111 disp. trans. att. c.c. all'art. 116 del d.lgs. n. 58/1998 (T.u.f.).

degli amministratori “independenti”, oltre che dalla disponibilità della maggioranza del capitale ad adottare concretamente uno schema di *corporate governance* a tal fine adeguato.²¹

3. LA DISCIPLINA

La disciplina del sistema monistico è concentrata in poche e essenziali disposizioni del codice civile (artt. da 2409-*sexiesdecies* a 2409-*noviesdecies*). Il legislatore delegato ha, infatti, provveduto a disciplinare analiticamente il solo sistema di amministrazione e controllo tradizionale. Quanto ai sistemi monistico e dualistico, il legislatore si è, invece, limitato ad introdurre le norme necessarie a delineare i tratti caratteristici di questi alternativi sistemi di *governance* e per il resto ha fatto richiamo a specifiche disposizioni che regolano il sistema di amministrazione e controllo basato su un consiglio di amministrazione e un collegio sindacale;²² più in generale, al fine di evitare lacune, ha previsto, inoltre, che, se non diversamente disposto, le norme del codice civile che si riferiscono agli amministratori e ai sindaci trovano applicazione in quanto compatibili anche ai componenti il CdA e ai componenti il Cocoge (art. 223-*septies*, primo comma, disp. att. trans. c.c.).²³

La scelta di applicare ai sistemi monistico e dualistico molte delle norme dettate per il sistema tradizionale – caratterizzato dalla netta contrapposizione, in quanto a compiti e poteri, fra organo di amministrazione e organo di vigilanza – è stata criticata dalla dottrina, sia perché destinata a creare numerose incertezze applicative, sia perché induce un sostanziale appiattimento dei modelli alternativi di *governance* su quello tradizionale.²⁴

In merito all’adozione del sistema monistico, occorre evidenziare che – a differenza del sistema tradizionale, che è direttamente applicabile anche in mancanza di una diversa disposizione statutaria – l’opzione per

²¹ In particolare la tutela dei soci di minoranza continua ad essere affidata agli ordinari strumenti dell’impugnazione delle delibere assembleari e del CdA, della denuncia al tribunale *ex art.* 2409 c.c. e, infine, all’esercizio dell’azione di responsabilità sociale ad opera delle minoranze *ex art.* 2393-*bis* c.c., introdotta dalla riforma del diritto societario.

²² A proposito, occorre notare che quanto alle competenze dell’assemblea dei soci, il modello monistico non introduce nessuna differenza rispetto al sistema tradizionale, la cui disciplina è dunque pienamente applicabile.

²³ La stessa norma chiarisce, infine, che ogni riferimento al collegio sindacale o ai sindaci presente nelle leggi speciali si intende effettuato anche al Cocoge e ai loro componenti ove compatibile con le specificità di tali organi (art. 223-*septies*, secondo comma, disp. att. trans. c.c.). In altri termini, il sistema di amministrazione e controllo monistico può essere adottato anche nelle società che operano in settori disciplinati da norme speciali quali, ad esempio, banche o società emittenti azioni quotate nei mercati regolamentati. Con l’avvertenza che, stante il rapporto fra legge generale e legge speciale, la disciplina codicistica trova applicazione in queste società solo se non diversamente disposto dalla legislazione speciale. A titolo esemplificativo, per i membri degli organi di amministrazione e controllo delle società per azioni quotate che adottano il sistema monistico: *i*) si applicano le specifiche e più rigorose disposizioni contenute nella Sezione IV-*bis* Capo II del d.lgs. n. 58/1998 (nel prosieguo: Tuf) come novellato dal d.lgs. n. 37/2004 e dalla l. n. 262/2005; *ii*) non si applicano le norme codicistiche espressamente elencate dall’art. 154, comma 3, Tuf (si tratta degli artt. 2399, primo comma, e 2409-*septies* c.c.); *iii*) si applicano le rimanenti norme del codice civile solo se compatibili con la legislazione speciale. Sul punto si vedano, più approfonditamente, il documento ARISTEIA n. 57/2006, *Amministrazione, controllo e tutela delle minoranze nella legge 28 dicembre 2005*, n. 262; G. MINERVINI, *Sub art.* 2325-*bis*, in M. Sandulli, V. Santoro (a cura di), *La riforma delle società*, 2/I, Torino, 2003, 17; A. GUACCERO, *Sub art.* 2409/XVI-XIX, cit., 924-926.

²⁴ Si veda, fra i tanti, L. SCHIUMA, cit., 668.

questo sistema di amministrazione e controllo deve essere espressamente indicata dallo statuto della società (l'art. 2380, secondo comma c.c.).

Pertanto, nel caso di *constituendae* società, il sistema di amministrazione basato su un CdA e su un Cocoge deve essere espressamente adottato in sede di costituzione della società. Nel caso di società già costituite, la deliberazione di variazione del sistema di amministrazione e controllo deve essere assunta dall'assemblea straordinaria e la modificazione ha effetto, salvo che non sia diversamente stabilito, dalla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio successivo a quello in cui è stata decisa.²⁵ Secondo la dottrina, la modificazione del sistema di amministrazione e controllo costituisce una giusta causa di cessazione anticipata e atipica del rapporto fra componenti degli organi di amministrazione e controllo e la società.²⁶

4. IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

L'art. 2409-*septiesdecies* c.c. ha cura di precisare che la gestione dell'impresa spetta esclusivamente al CdA. Se ne desume pertanto che, similmente al sistema dualistico, l'organo di amministrazione è necessariamente pluripersonale e opera collegialmente.²⁷

In altre parole, una delle differenze di maggior momento con il sistema tradizionale risiede nell'impossibilità di attribuire la funzione gestoria ad un amministratore unico. *Ratio* della norma appare quello consentire la diversificazione – in termini di funzioni e di qualità soggettive – fra i componenti del CdA e, in tal modo, promuovere la dialettica all'interno dello stesso. È, invece, consentito, all'organo amministrativo delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo o ad uno dei suoi componenti.

²⁵ Non sembra condivisibile l'opinione di quanti ritengono sia possibile introdurre nello statuto clausole che prevedono la facoltà di adottare l'uno o l'altro dei modelli di amministrazione e controllo, rimettendo la stessa deliberazione all'assemblea ordinaria. Si veda S. PESCATORE, *La società per azioni*, in V. Buonocore (a cura di), *La riforma del diritto societario*, Torino, 2003, 63. In termini dubitativi, M.C. BREIDA, *Sub art. 2409-octies*, in G. Cottino, G. Bonfante, O. Cagnasso, P. Montalenti (diretto da), *Il nuovo diritto societario, Commento al d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6*, Bologna, 2004, 1104. Occorre evidenziare, inoltre, che la legge non concede ai soci, che non abbiano concorso ad adottare questa delibera, il diritto di recedere dalla società.

²⁶ Sul punto si rinvia F. GHEZZI, *Sub art. 2409-sexiesdecies*, cit., 217; D. e M. QUATRARO, *L'adozione dei modelli alternativi di amministrazione e controllo previsti dalla riforma e la revoca degli organi preesistenti*, in *Il controllo nelle società e negli enti*, 2005, I, ove ulteriori approfondimenti.

²⁷ La determinazione del numero dei membri dell'organo di amministrazione è rimessa allo statuto. Si deve notare che posta la natura pluripersonale di entrambi gli organi e la distinzione fra amministratori indipendenti e non, esecutivi e non, il CdA del sistema monistico è destinato ad essere composto da un elevato numero di membri. Tuttavia non vi è accordo in dottrina circa il numero minimo di soggetti di cui devono essere composti il CdA e il Cocoge del sistema monistico. Se si intende il principio maggioritario, come sembra preferibile, nel senso che l'organo collegiale deve essere composto da un numero dispari di soggetti e, al contempo, si esclude l'ammissibilità di un *casting vote*, il CdA dovrebbe essere composto almeno da cinque membri. In ogni caso se la disposizione in base alla quale il CdA, e non l'assemblea dei soci, deve "nominare" i componenti del Cocoge, si intende nel senso che gli amministratori indipendenti devono essere almeno quattro nelle società aperte (e tre nelle società chiuse) e si vuole creare anche un comitato esecutivo, il numero minimo dei componenti del CdA sale fino a sette. Si veda G.E. COLOMBO, *Amministrazione e controllo*, in S. Rossi (a cura di) *Il nuovo ordinamento di società*, Milano, 2003, 200.

Quanto al funzionamento, competenze e regime di responsabilità²⁸ agli amministratori nelle società organizzate secondo il modello monistico si applicano le stesse disposizioni dettate per il CdA dalla disciplina del sistema monistico.²⁹

Una importante differenza con il sistema tradizionale è costituita dalla minore flessibilità nella facoltà di nomina dei componenti il CdA. Il legislatore impone, infatti, specifici vincoli per la composizione del CdA del sistema monistico.

Almeno un terzo dei consiglieri di amministrazione deve essere in possesso dei medesimi requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'art. 2399, primo comma, c.c. (art. 2409-*septiesdecies*, secondo comma, c.c.). La legge si limita, pertanto, a richiamare le cause d'ineleggibilità e di decadenza dei sindaci. Tuttavia, in ossequio al principio di autonomia statutaria, è riconosciuta ai soci la facoltà di: *i*) richiamare nello statuto i requisiti di indipendenza previsti da codici di comportamento redatti da associazioni di categoria o da società di gestione di mercati regolamentati; *ii*) prevedere in via statutaria ulteriori – e più severe – cause di ineleggibilità o decadenza, cause di incompatibilità, nonché limiti e criteri per il cumulo degli incarichi.

La nomina di amministratori indipendenti rappresenta, come precedentemente accennato, la caratteristica fondamentale del sistema di amministrazione e controllo monistico – e, allo stesso tempo, la novità più significativa rispetto al sistema tradizionale.³⁰ Sulla nozione di indipendenza – che costituisce il requisito necessario, ma non sufficiente, per essere nominati nel Cocoge – ci soffermeremo nel prossimo paragrafo.

In tema di cumulo degli incarichi, la legge ha imposto un obbligo di *disclosure* volto a prevenire possibili conflitti di interesse e, più in generale, a promuovere la trasparenza della *governance* societaria. L'ultimo comma dell'art. 2409-*septiesdecies* c.c. stabilisce, infatti, che al momento della nomina dei componenti del CdA e prima dell'accettazione dell'incarico, devono essere resi noti all'assemblea gli incarichi di

²⁸ A proposito osserva, tuttavia, S. FORTUNATO, cit., 320-321, che la riforma si muove «in un'ottica di deresponsabilizzazione degli amministratori non esecutivi e che non rientrino tra i componenti del comitato di controllo». Tenuto conto dalla circostanza che i consiglieri di amministrazione non sono più tenuti a vigilare sul generale andamento degli affari, l'Autore perviene alla conclusione che questi amministratori saranno responsabili per omesso intervento solo quando i danni occorsi discendono da compiti che siano stati loro specificatamente affidati ai sensi del novellato art. 2392 c.c.

²⁹ In virtù del richiamo contenuto nell'art. 2409-*noviesdecies* c.c., al CdA delle società organizzate secondo il sistema monistico si applicano tutte le norme dettate per il CdA del sistema tradizionale che superino il vaglio della compatibilità (artt. da 2380-*bis* a 2395 c.c.). Del pari, l'art. 2380, terzo comma, c.c. precisa che le disposizioni che fanno riferimento agli amministratori si applicano anche agli amministratori del sistema monistico, salvo che sia diversamente stabilito. Pertanto, anche se sorprende il mancato richiamo all'art. 2386 c.c., pare corretto ritenere che l'incarico di direttore generale, nominato dall'assemblea o per disposizione statutaria, sia compatibile con il sistema monistico. In senso conforme, F. GHEZZI, M. MAGGIOLINO, *Sub 2409-noviesdecies*, in P. Marchetti, L.A. Bianchi, F. Ghezzi, M. Notari (diretto da), *Commentario alla riforma delle società, Sistemi alternativi di amministrazione e controllo*, Milano, 2005, 323.

³⁰ A proposito autorevole dottrina sottolinea che la previsione di amministratori indipendenti è «uno dei cardini portanti di un sistema di *check and balance* diretto ad impedire comportamenti opportunistici degli amministratori o perché mirati a perseguire interessi personali o perché volti a consentire al gruppo di controllo l'estrazione di benefici privati in danno alle minoranze». Così P. MONTALENTI, *Corporate governance, consiglio di amministrazione, sistemi di controllo interno: spunti di una riflessione*, in *Riv. soc.*, 2002, 818.

amministrazione e di controllo da essi ricoperti presso altre società.³¹ Dubbi, tuttavia, sono stati sollevati circa la formulazione e la efficacia di questa norma.³²

5. IL COMITATO PER IL CONTROLLO SULLA GESTIONE

Le specifiche norme che disciplinano le competenze, la composizione e il funzionamento del Cocoge sono tutte contenute nell'art. 2409-*octiesdecies* c.c.

Ai sensi dell'art. 2409-*octiesdecies*, quinto comma, lett. b) c.c., il Cocoge è chiamato a vigilare sull'adeguatezza:

- i) della struttura organizzativa della società;
- ii) del sistema di controllo interno;
- iii) del sistema amministrativo;
- iv) del sistema contabile, nonché sulla sua idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione.

Il dato letterale sembra sancire una riduzione – rispetto al collegio sindacale – dei compiti di vigilanza affidati all'organo di controllo interno del sistema monistico. Fra le competenze del Cocoge non è, infatti, richiamato il controllo sul rispetto della legge, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione.³³

Tuttavia, l'esclusione della competenza relativa al controllo di legalità sulla gestione dell'impresa e alla generale vigilanza sull'amministrazione si spiegano e si giustificano alla luce della natura "ibrida" del Cocoge. I componenti dell'organo di controllo sulla gestione sono, infatti, chiamati nel ruolo di amministratori a partecipare alle decisioni gestionali della società e adempiere diligentemente i loro compiti. La diligente gestione dell'impresa, da un punto di vista operativo, si traduce in operazioni e atti che siano rispettosi della legge, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione.³⁴ In sintesi, la funzione di controllo di legalità e, in generale, sulla corretta amministrazione non è esclusa dalla previsione legislativa,

³¹ Questa disposizione è stata introdotta dall'art. 2, comma 2, lett. b), l. n. 262/2005.

³² Nel silenzio della legge, sembra corretto ritenere che: i) l'obbligo debba essere assolto dagli stessi amministratori; ii) destinataria della comunicazione sia l'assemblea dei soci; iii) la comunicazione possa avvenire in forma libera, vale a dire sia scritta che orale. Quanto al momento in cui la comunicazione deve essere resa, si distinguono due diverse fattispecie. Nel caso in cui sia nominata una persona presente in assemblea, questa può comunicare gli incarichi svolti presso altra società direttamente in quella sede. La dichiarazione deve essere poi trascritta nel verbale dell'assemblea. Accade spesso che il soggetto nominato non sia presente in assemblea. In tal caso, la comunicazione potrà essere effettuata in forma scritta fino, e non oltre il momento, dell'accettazione dell'incarico. Quanto agli effetti della norma, si deve evidenziare che allo stato attuale l'obbligo di *disclosure* è privo di sanzione e che, salvo che sia diversamente stabilito dello statuto, il cumulo di incarichi in altre società non rappresenta una causa di ineleggibilità o di decadenza. Pertanto, qualora l'amministratore non ottemperi questo dovere di informazione, la sanzione della decadenza dall'incarico, sebbene suggerita da alcuni, appare sproporzionata rispetto ad una prescrizione destinata a semplificare l'acquisizione da parte dei soci di notizie che, invero, sono pubbliche e facilmente verificabili (perché soggette ad iscrizione nel registro delle imprese).

³³ Confronta quanto stabilito in tema di competenze del collegio dall'art. 2403, primo comma, c.c.

³⁴ Si veda, *ex multis*, F. BONELLI, cit., 21 ss.

ma è già implicita nell'incarico di amministratore della società. Di conseguenza sarebbe stato irragionevole attribuire una simile competenza a soggetti ai quali già spetta "amministrare" la società.³⁵

La competenza del Cocoge è, al contempo, più ampia di quella del collegio sindacale perchè la vigilanza sull'«assetto» organizzativo, amministrativo e contabile è sostituita da quella sul «sistema». Ciò sembra, in primo luogo, imporre alle società organizzate secondo il sistema monistico l'adozione di procedure standardizzate destinate a regolare le diverse fasi della gestione societaria, nonché la rilevazione contabile delle relative operazioni.³⁶ In secondo luogo, il dovere di vigilare sull'adeguatezza del "sistema" sembra imporre ai componenti del Cocoge non solo di vigilare sull'assetto organizzativo della società, ma anche di verificare l'efficacia e il concreto funzionamento dei suddetti sistemi. Il Cocoge è, altresì, competente per la vigilanza sul «sistema di controllo interno» non prevista per il collegio sindacale. In altri termini, le società organizzate secondo il modello monistico devono necessariamente dotarsi di un sistema di controllo interno in grado di sopperire alla mancanza di un organo di controllo terzo rispetto al CdA.

A proposito, è interessante evidenziare che sebbene l'ambito della funzione di controllo sia diverso, la natura dell'attività di vigilanza svolta dal Cocoge corrisponde sostanzialmente a quella affidata al collegio sindacale.

I componenti del comitato – pur se tenuto *ex ante* a partecipare al momento decisionale – sono chiamati *ex post* a svolgere un controllo di legittimità sulla gestione dell'impresa, avente ad oggetto le modalità con le quali le scelte gestorie sono state operativamente attuate dai *managers* della società, vale a dire da amministratori esecutivi, amministratori delegati e direttori generali. Si tratta di un controllo di legittimità sostanziale, e non di merito, e, quindi, di un controllo sulla conformità ai principi di corretta amministrazione,³⁷ che in ogni caso esclude un giudizio sui risultati conseguiti.

Oltre alle attribuzioni inerenti la funzione di controllo, il legislatore ha cura di precisare che il Cocoge svolge anche «gli ulteriori compiti affidatigli dal consiglio di amministrazione con particolare riguardo ai rapporti con i soggetti incaricati del controllo contabile» (art. 2409-*octiesdecies*, quinto comma, lett. c) c.c.).

³⁵ Il legislatore ha soltanto evitato una inutile duplicazione di competenze che già spettano ai membri del Cocoge in qualità di amministratori. In tal senso, *ex multis*, S. FORTUNATO, *I controlli nella riforma delle società*, in *Società*, 2003, 320; A. TOFFOLETTO, *Amministrazione e controllo*, in AA.VV., *Diritto delle società, Manuale Breve*, Milano, 2006, 247-248; V. CALANDRA BUONAURA, *cit.*, 547; S. PROVIDENTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, *cit.*, 403.

³⁶ In altre parole, l'attività di vigilanza svolta dal Cocoge, al pari di quella attribuita al collegio sindacale, consiste in una valutazione complessiva sull'amministrazione, sull'organizzazione e sul sistema contabile della società. Ciò significa che il controllo sulla gestione non deve limitarsi alla valutazione dei singoli atti, ma presuppone la vigilanza su metodi, procedure e strumenti adottati per lo svolgimento dell'attività amministrativa. Questa attività di vigilanza deve, inoltre, essere attentamente modulata in funzione delle dimensioni e della natura dell'impresa. Sul tema più approfonditamente si vedano CNDC, *Compiti di natura contabile e doveri di controllo del bilancio di esercizio del collegio sindacale che non sia stato incaricato del controllo contabile*, in *Studi e ricerche*, www.cndc.it, maggio 2006; V. COLANTUONI, *Sub art. 2403*, in M. Sandulli, V. Santoro (a cura di), *La riforma delle società*, 2/I, Torino, 2003, 552 ss.; G. DOMENICHINI, *Sub art. 2403*, in G. Niccolini, S. Stagno D'Alcontres (a cura di), *Società di capitali, Commentario*, II, Napoli, 2004; S. FORTUNATO, *cit.*, 303 ss.

³⁷ In linea di principio le scelte gestorie sono conformi ai principi di corretta amministrazione quando appaiono, alla luce delle tecniche economiche-aziendali, razionali e efficienti rispetto al perseguimento dell'oggetto sociale. A livello operativo questi principi si traducono nell'obbligo di compiere operazioni e atti gestori che siano sorretti da un'adeguata quantità di informazioni economiche, finanziarie e di mercato e da una attenta valutazione della loro convenienza, che tenga conto, fra l'altro, del tasso di rischio in rapporto alla natura dell'affare. Così V. SALAFIA, *cit.*, 1471-1473.

Se ne desume che il CdA può delegare al Cocoge lo svolgimento di attività di competenza dell'organo amministrativo, con esclusione di quelle di tipo esecutivo. In particolare, al Cocoge – che, in virtù del richiamo all'art. 2409-*septies* contenuto nell'art. 2409-*noviesdecies* c.c., è tenuto a scambiare con il revisore esterno le informazioni rilevanti per lo svolgimento dei rispettivi incarichi – potrebbero essere affidati specifici compiti di natura contabile, rafforzando in tal modo la cooperazione fra i due organi e assicurando una maggior completezza dei flussi informativi.³⁸

Una volta che sia regolarmente costituito, il comitato elegge a maggioranza assoluta un presidente (art. 2409-*octiesdecies*, quinto comma, lett. a) c.c.). Nulla dice la legge riguardo ai suoi compiti. Tuttavia, sembra corretto ritenere che il presidente del Cocoge sia chiamato a svolgere compiti di natura organizzativa dei lavori dell'organo e, in analogia con il presidente del collegio sindacale, sia destinatario delle dimissioni dei consiglieri di amministrazione, nonché delle dichiarazioni di dissenso di un amministratore rispetto alla decisioni consiliari *ex art.* 2392, terzo comma, c.c. e, altresì, sia legittimato passivo per la notifica dell'azione di responsabilità esercitata dalla minoranza *ex art.* 2393-*bis*, terzo comma, c.c.³⁹

5.1. La nomina e i requisiti soggettivi

Nel sistema monistico, il compito di determinare il numero e di nominare i componenti dell'organo di vigilanza spetta al CdA. Questa disposizione non è imperativa, ma derogabile in via statutaria (art. 2409-*octiesdecies*, primo comma, c.c.). Ciò significa che lo statuto può affidare la nomina e la determinazione del numero all'assemblea dei soci ovvero a soggetti terzi.⁴⁰

Un vincolo inderogabile è previsto, invece, per le società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio.⁴¹ Al fine di rafforzare la tutela dei soci e dei creditori delle società, la legge prevede che nelle società aperte l'organo di controllo sia costituito almeno da tre componenti.⁴²

³⁸ Si può, altresì, ipotizzare che il CdA attribuisca al Cocoge: *i*) la vigilanza sulle attività delegate dal CdA al comitato esecutivo, agli amministratori delegati, al direttore generale e ai dirigenti; *ii*) la valutazione delle operazioni strategiche ovvero dei piani strategici, industriali e finanziari; *iii*) l'esame delle problematiche inerenti le bozze del bilancio di esercizio e consolidato prima della loro discussione in seno al consiglio; *iv*) la funzione di organismo di vigilanza per la prevenzione dei reati societari di cui all'art. 6 del d.lgs. n. 231/2001, affidandogli, in particolare, il compito di curare l'aggiornamento dei modelli di prevenzione adottati dalla società; *v*) l'attività analoga a quella del comitato per le nomine o per le retribuzioni previsto per le società quotate (artt. 7 e 8 del Codice Preda).

³⁹ Si veda A. GUACCERO, *Sub art. 2409/XVI-XIX*, cit., 920 ss.

⁴⁰ Si deve rammentare che lo statuto o la legge possono attribuire la competenza a nominare uno o più membri del Cocoge: *i*) ai titolari di strumenti finanziari; nonché *ii*) allo Stato o agli enti pubblici (*ex artt.* 2351, 2349 e 2450 c.c.). Sulle problematiche interpretative relative ai casi speciali di nomina e revoca si soffermano F. GHEZZI, M. RIGOTTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, in P. Marchetti, L.A. Bianchi, F. Ghezzi, M. Notari (diretto da), *Commentario alla riforma delle società, Sistemi alternativi di amministrazione e controllo*, Milano, 2005, 258-261. Si deve notare, che l'ampiezza della previsione normativa – «salvo che non sia diversamente stabilito dallo statuto» – consente di riservare la nomina di uno o più componenti del comitato anche ad altri *stakeholders* della società (quali particolari categorie di soci o di creditori; si pensi, ad esempio, ai soci di minoranza, alle fondazioni, agli istituti creditizi, ecc.).

⁴¹ Per la definizione di società che ricorrono al mercato dei capitali di rischio si veda la nota 18.

⁴² Se ne desume che nelle società chiuse i componenti il Cocoge possono essere in un numero pari o superiore a due. In tal caso la nomina del presidente dovrebbe avvenire all'unanimità.

Specifici requisiti soggettivi, destinati almeno nelle intenzioni del legislatore a salvaguardare l'imparzialità e la correttezza della gestione, sono richiesti per i membri del Cocoge. I consiglieri di amministrazione che compongono il Cocoge devono (tutti) essere:

- i) in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità stabiliti dalla legge e dallo statuto;
- ii) indipendenti,⁴³
- iii) non coinvolti nella gestione operativa della società.

Appare opportuno svolgere alcune osservazioni su ciascuno di questi requisiti.

- i) Quanto al requisito della *professionalità*, il legislatore precisa che, permanendo in capo all'organo il compito di vigilare sull'adeguatezza del sistema contabile,⁴⁴ almeno uno dei componenti del comitato per il controllo sulla gestione deve essere scelto fra gli iscritti nel registro dei revisori contabili (art. 2409-*octiesdecies*, terzo comma, c.c.). A differenza del collegio sindacale, la legge non prevede ulteriori e specifici requisiti di professionalità, ma rimette alla autonomia statutaria il compito di indicare specifici requisiti di onorabilità e professionalità.

È interessante notare, a proposito, che la flessibilità nella nomina dei componenti l'organo di controllo nel sistema monistico è graduata a seconda del sistema di amministrazione e controllo prescelto. È massima nel sistema dualistico ove si prevede solo che uno dei componenti il consiglio di sorveglianza sia iscritto nel registro dei revisori contabili, salva la facoltà riconosciuta ai soci di indicare in via statutaria requisiti più severi. È minima nel sistema tradizionale ove la legge non solo stabilisce che uno dei componenti il collegio sindacale sia un revisore, ma impone ulteriori requisiti di professionalità per i restanti membri⁴⁵ e lascia, altresì, piena autonomia statutaria ai soci. Il sistema monistico si colloca, infine, in posizione intermedia: oltre alla previsione della qualifica di revisore per almeno uno dei suoi membri, la legge stabilisce che il Cocoge sia composto da soggetti in possesso dei requisiti di onorabilità e di professionalità indicati – obbligatoriamente – dallo statuto.⁴⁶

⁴³ Il legislatore della riforma ha introdotto un vincolo più stringente rispetto a quello previsto dalla legge delega che richiedeva che fosse in possesso del requisito dell'indipendenza la maggioranza dei componenti il comitato, non la totalità (art. 4, ottavo comma, lett. d), n. 3, l. n. 366/2001).

⁴⁴ Similmente al collegio sindacale, il Cocoge, pur se privo di competenza in merito al controllo contabile, è chiamato a vigilare sistema contabile (vale a dire sui meccanismi e modalità di rendicontazione contabili adottati dalla società) e, inoltre, svolge alcune attribuzioni di natura contabile (come nel caso dell'iscrizione in bilancio dei costi di cui all'art. 2426, primo comma, n. 5, c.c., della diminuzione del capitale oltre un terzo ex art. 2446, primo comma, c.c. e dell'emissione di azioni in presenza di esclusione o limitazione del diritto di opzione ex art. 2441, sesto comma c.c.).

⁴⁵ Nel collegio sindacale, i componenti che non siano iscritti al registro dei revisori contabili tenuto presso il Ministero della Giustizia devono essere eletti fra professori universitari in materie economiche e giuridiche o professionisti iscritti agli albi professionali (art. 2397, secondo comma, c.c.).

⁴⁶ In tal senso, *ex multis*, S. FORTUNATO, cit., 318; F. GHEZZI, M. RIGOTTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, cit., 269; F. SALINAS, *Sub 2409-octiesdecies*, cit., 1231. *Contra* P. VALENSISE, *Sub 2409/XVIII*, cit., 742 ss.; F. BONELLI, cit., 190-191. A titolo esemplificativo, i requisiti potrebbero essere i medesimi previsti per i componenti il collegio sindacale, oppure potrebbero stabilirsi limiti al cumulo di incarichi e vincoli di esclusiva.

- ii) La nozione di *indipendenza* è individuata dal legislatore facendo riferimento alla disciplina del sistema tradizionale. Esplicitando il rinvio alle cause di ineleggibilità e decadenza previste per i sindaci⁴⁷ si ritengono indipendenti i soggetti che:
- a) non sono stati dichiarati interdetti, inabilitati o il fallito, oppure non siano stati condannati ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi (c.d. cause di incompatibilità oggettiva);
 - b) non sono legati da rapporto di coniugio, parentela e affinità entro il quarto grado agli amministratori della società, ovvero non siano amministratori o legati da rapporto di coniugio, parentela e affinità entro il quarto grado agli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo;
 - c) non sono legati alla società o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza (c.d. cause di incompatibilità soggettiva).⁴⁸

Sono questi i requisiti minimi previsti dalla legge – e giudicati dalla dottrina maggioritaria poco rigorosi⁴⁹ – per promuovere la nomina di soggetti indipendenti, aventi caratteristiche soggettive tali da garantire lo svolgimento dei propri compiti in modo obiettivo.⁵⁰

In via statutaria possono poi essere introdotte ulteriori condizioni di indipendenza quali, ad esempio, quelle stabilite da codici di comportamento redatti dalle associazioni di categoria o dalle società di gestione dei mercati regolamentati.

⁴⁷ In virtù del richiamo all'art. 2399 c.c. contenuto nell'art. 2409-*septiesdecies*, secondo comma, c.c.

⁴⁸ Si deve ribadire, inoltre, che la carica di sindaco o di consigliere di sorveglianza non è configurabile né come rapporto di consulenza, né come prestazione d'opera. Ne discende, in particolare, che nei gruppi d'impresa l'essere nominato nel Cocoge di una società non pregiudica la possibilità di essere eletto nel collegio sindacale ovvero nel consiglio di sorveglianza di altra società del gruppo. In tal senso, anche F. GHEZZI, *Sub art. 2409-septiesdecies*, cit., 226-227, pur se critico rispetto a una regola che a suo avviso rappresenta una incoerente lacuna nella disciplina dell'indipendenza. Di contro, si può osservare che la regola in commento consente di rafforzare la funzione di controllo legale all'interno dei gruppi di società. Rimane aperto poi il delicato problema della sussistenza di cause di incompatibilità negli studi associati in riferimento alle fattispecie in cui all'interno dello stesso studio un professionista assuma la carica di componente il Cocoge e un altro la funzione di consulenza nella stessa società.

⁴⁹ È stato notato, infatti, che la nozione di indipendenza si fonda nel nostro ordinamento su elementi essenzialmente formali (ad esempio nessuna rilevanza è accordata alla sussistenza di rapporti che non siano specificamente menzionati, si pensi anche ai c.d. rapporti familiari di fatto) ed è del tutto carente, a differenza delle esperienze straniere, di una dimensione diacronica che tenga conto dei rapporti di lavoro o di consulenza intercorsi negli anni precedenti. Si veda, *ex multis*, F. GHEZZI, *Sub art. 2409-septiesdecies*, cit., 226-227.

⁵⁰ In altri termini, gli amministratori devono essere dotati di autonomia di giudizio rispetto agli interessi degli azionisti di maggioranza o delle altre società di gruppo. Il requisito dell'indipendenza deve corrispondere sia ad un atteggiamento interiore del soggetto (c.d. indipendenza mentale), sia ad una situazione esteriore (c.d. indipendenza formale). Insomma, l'amministratore indipendente è colui che "si sente" e "appare" libero di decidere. Si vedano sul tema la circolare del CNDC 20 aprile 2004 n. 15, *Indipendenza del sindaco e/o del revisore contabile*, e la raccomandazione della Commissione Europea del 16 maggio 2002, *L'indipendenza dei revisori legali dei conti nell'EU: un insieme di principi fondamentali*.

- iii) Il comitato è composto esclusivamente da amministratori *non esecutivi*. Il legislatore stabilisce, infatti, che non possono essere eletti nel Cocoge:
- a) i membri del comitato esecutivo;
 - b) gli amministratori ai quali siano attribuite deleghe o particolari cariche;
 - c) i soggetti che comunque svolgono, anche di mero fatto, funzioni attinenti alla gestione dell'impresa sociale o di società che la controllano o ne sono controllate.⁵¹

Ratio della norma, che introduce nel codice civile la distinzione fra amministratori esecutivi e amministratori non esecutivi ponendo attenzione sia ai profili formali sia a quelli sostanziali,⁵² è quella di evitare una commistione fra il ruolo di gestore e quello di controllore. Ciò dovrebbe consentire ai membri del comitato di svolgere più efficacemente la funzione di monitoraggio sulla gestione.

5.2. La durata, la revoca e la sostituzione

I componenti il Cocoge rimangono in carica per la durata del mandato del CdA che li ha nominati e sono rieleggibili.

Similmente ai consiglieri di sorveglianza del modello dualistico, la revoca dei componenti il comitato si caratterizza per una elasticità sconosciuta al sistema di amministrazione e controllo tradizionale. Dal momento che l'organo di controllo è composto da soggetti che sono a pieno titolo anche amministratori, in caso di revoca – fatta salva la specifica regola in tema di sostituzione che commenteremo nel prosieguo – ai componenti il Cocoge si applicano le stesse disposizioni dettate per la revoca degli amministratori nelle società che adottano il sistema tradizionale. Se ne desume, in particolare, che i membri del Cocoge sono revocabili in qualunque momento, se non diversamente stabilito dallo statuto, e, inoltre, non è richiesta né la giusta causa, né l'approvazione da parte del tribunale. In ogni caso è fatto salvo il diritto al risarcimento del danno in favore dei componenti il comitato che siano stati revocati in assenza di una giusta causa.⁵³

Si deve notare, inoltre, che le modalità di sostituzione dei componenti il Cocoge, dettate dall'art. 2409-*octiesdecies*, quarto comma, c.c., dipendono dalla composizione del consiglio e tendono ad assicurare che, per quanto possibile, il Cocoge sia composto da consiglieri di amministrazione eletti dall'assemblea dei soci.

⁵¹ In dottrina si fa l'esempio di incarichi interni quali il mandato a negoziare con una controparte o a sollecitare i finanziatori dell'impresa, ovvero il compito di elaborare progetti di piani strategici, finanziari o industriali. In tal senso, S. FORTUNATO, cit., 319; A. GUACCERO, *Sub art. 2409/XVI-XIX*, cit., 918 ss.

⁵² Ai primi è affidato il compito di gestire operativamente la società, di elaborare le scelte strategiche e predisporre i piani finanziari, economici e aziendali da sottoporre al consiglio; i secondi sono chiamati a pronunciarsi sulle scelte strategiche, concorrono a indicare gli obiettivi agli amministratori esecutivi, controllano l'operato di questi ultimi. Si veda Commissione Europea, *Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern regulatory framework for Company law in Europe*, Bruxell, 2 Novembre 2002.

⁵³ Non è, infatti, fatto richiamo all'art. 2400, secondo comma, c.c.

Al venir meno – per morte, rinuncia, revoca o decadenza – di un soggetto preposto al controllo sulla gestione, se tra gli altri amministratori in carica vi sono soggetti dotati dei requisiti previsti dalla legge o dallo statuto (ovvero vi sono consiglieri di amministrazione provvisti dei requisiti di professionalità e di indipendenza, ai quali non sono affidati compiti esecutivi oggetti), il CdA deve provvede senza indugio a sostituirlo scegliendo il nuovo membro fra i soggetti in possesso dei suddetti requisiti (c.d. sostituzione interna).

Se ciò non è possibile, vale a dire se nel CdA non vi sono soggetti provvisti dei requisiti necessari per essere eletti nel Cocoge, il CdA provvede senza indugio mediante cooptazione scegliendo persona provvista dei suddetti requisiti (c.d. sostituzione esterna).

Posto che la nomina dei componenti il comitato spetta, di regola, al CdA, e non all'assemblea, sembra corretto ritenere che la nomina avvenuta per cooptazione non sia condizionata – a differenza del sistema tradizionale – alla successiva conferma da parte dell'assemblea dei soci.⁵⁴

Si deve infine notare che la legge trascura di disciplinare la fattispecie, che pur sembra ammissibile, in cui un componente del Cocoge rinuncia a questo incarico, ma non anche a quello di amministratore (c.d. rinuncia relativa).⁵⁵

5.3. I poteri e i doveri.

Quanto ai poteri e ai doveri, il legislatore estende espressamente al Cocoge alcune delle norme previste per il collegio sindacale,⁵⁶ mentre per la restante disciplina è possibile applicare le norme previste nel sistema tradizionale in virtù del generale richiamo contenuto nell'art. 233 dis. att. trans. c.c.

È interessante, tuttavia, notare alcune differenze rispetto alle regole dettate per il collegio.

⁵⁴ Si vedano, F. GHEZZI, M. RIGOTTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, cit., 271; F. SALINAS, *Sub 2409-octiesdecies*, cit., 1227; P. VALENSISE, *Sub 2409/XVIII*, cit., 741. *Contra* S. PROVIDENTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, cit., 402 che ritiene, invece, che la conferma della nomina da parte dei soci sia necessaria per non compromettere l'indipendenza degli amministratori.

⁵⁵ In tal senso, *ex multis*, S. FORTUNATO, cit., 319. La laconicità della norma è stata oggetto di critiche. Le questioni interpretative sollevate dalla norma sono, infatti, numerose e tendono a indagare le differenti cause del venir meno di componente il comitato. In particolare, si registrano perplessità interpretativa in ordine ai casi di rinuncia c.d. relativa, ai casi di decadenza c.d. relativa, alle modalità di sostituzione nei casi speciali di nomina, nonché agli effetti della clausola *simul stabunt, simul cadent*. In dottrina hanno affrontato specificatamente l'argomento, offrendo convincenti soluzioni operative, F. GHEZZI, M. RIGOTTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, cit., 271-278; P. VALENSISE, *Sub 2409/XVIII*, cit., 744-747; A. GUACCERO, *Sub art. 2409/XVI-XIX*, cit., 916 ss.

⁵⁶ In particolare, l'art. 2409-noviesdecies richiama, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli artt 2404, primo, terzo e quarto comma, 2405, primo comma, e 2408 c.c. Di conseguenza, similmente al collegio sindacale, il Cocoge:

- i) è tenuto a riunirsi ogni novanta giorni. Ad esso sono, inoltre, applicabili i medesimi *quorum* costitutivi e deliberativi previsti per il collegio sindacale. Delle riunioni viene redatto verbale da trascriversi nel libro delle adunanze e delle deliberazioni del Cocoge come previsto dall'art. 2421, quinto comma, c.c.;
- ii) deve assistere alle adunanze del CdA, dell'assemblea e del comitato esecutivo. Tuttavia a differenza del collegio sindacale, la mancata partecipazione è priva di sanzione, stante il mancato richiamo al secondo comma dell'art. 2405 c.c.;
- iii) è destinatario delle denunce dei soci per presunte irregolarità nella gestione e è tenuto ad indagare sui fatti denunciati.

Dal momento che l'art. 2409-*octiedecies* c.c. manca di richiamare il primo e il quarto comma dell'art. 2403-*bis* c.c. sembra che i membri del Cocoge non dispongano – almeno *ex lege* – di un potere di ispezione analogo a quello dei sindaci né possano avvalersi di dipendenti e di ausiliari propri nell'espletamento delle funzioni loro affidate.⁵⁷ Di contro, nel ruolo di amministratori è riconosciuto loro il potere individuale di chiedere agli amministratori delegati e al comitato esecutivo di fornire informazioni in consiglio (art. 2381, sesto comma, c.c.). Inoltre, il presidente del CdA ha il compito di fornire a tutti i consiglieri «adeguate informazioni» sulle delibere da assumere (art. 2381, primo comma, c.c.).

In conclusione, i membri del Cocoge, pur se privi di poteri ispettivi e di controllo individuali, sono in grado di acquisire informazioni necessarie sia partecipando alle riunioni degli altri organi sociali, sia attivando richieste di informazioni nei confronti del presidente del CdA e degli altri amministratori.

Come notato in dottrina, l'acquisizione di informazioni appare poi strumentale all'esercizio di altri poteri che collocano i membri del comitato in una posizione “privilegiata” rispetto ai sindaci. I primi, ma non questi ultimi, hanno la possibilità di impugnare individualmente le deliberazioni consiliari assunte in situazioni di conflitto di interesse *ex art. 2391 c.c.* ovvero in violazione delle legge e dello statuto come previsto dall'art. 2388 c.c.⁵⁸

Si discute in dottrina se sussistano o meno obblighi di informazione dell'organo di vigilanza nei confronti della assemblea dei soci. Nel silenzio della legge, sembra corretto ritenere che, a differenza dei sistemi tradizionale e dualistico, l'organo interno preposto al controllo sulla gestione non sia tenuto a presentare alcuna relazione all'assemblea dei soci. Ciononostante, parte della dottrina ritiene che, al fine di fornire ai soci delle società che adottano il sistema monistico un flusso informativo pari a quello di cui dispongono i soci delle altre società per azioni, sia opportuno che la relazione degli amministratori sulla gestione della società contenga la descrizione della attività di vigilanza svolta dal Cocoge.⁵⁹

Nulla stabilisce la legge a proposito della remunerazione dei componenti il comitato. Sulla questione sono ipotizzabili due diverse soluzioni. Se si ritiene applicabile al Cocoge quanto previsto per il collegio sindacale dall'art. 2402 c.c., il compenso deve essere stabilito dall'assemblea dei soci o dallo statuto e non può essere modificato durante l'incarico. In alternativa, si può ritenere applicabile l'art. 2389, terzo comma, c.c. laddove prevede che il CdA può stabilire il compenso degli amministratori «investiti di particolari cariche». La prima soluzione sembra, tuttavia, preferibile perché evita di esporre i membri del Cocoge a possibili condizionamenti da parte del CdA.

Inoltre, ai sensi del novellato art. 2409 c.c., il Cocoge, in presenza di gravi irregolarità da parte degli amministratori che possano arrecare danno alla società o a una o più società controllate, deve presentare denuncia dinnanzi al tribunale.

⁵⁷ In tal senso, F. GHEZZI, M. RIGOTTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, cit., 311; S. PROVIDENTI, *Sub art. 2409-septiesdecies*, cit., 394; A. GUACCERO, *Sub art. 2409/XVI-XIX*, cit., 923 ss. Di contro, si potrebbe ritenere che i poteri di compiere atti di ispezione e controllo possano essere estesi al Cocoge pur se non espressamente richiamati in virtù del generale rinvio alla disciplina del sistema tradizionale contenuto nell'art. 223-*septies*, comma primo, disp. att. trans. c.c. In ogni caso nulla pare vietare che lo statuto della società attribuisca i suddetti poteri al Cocoge.

⁵⁸ Si veda S. PROVIDENTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, cit., 405.

⁵⁹ In senso conforme F. GHEZZI, M. RIGOTTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, cit., 299. *Contra*, A. GUACCERO, *Sub art. 2409/XVI-XIX*, cit., 922; F. SALINAS, *Sub art. 2409-octiesdecies*, cit., 1234; P. VALENSISE, *Sub 2409/XVIII*, cit., 754; i quali ritengono che in virtù del richiamo generale alle norme del modello tradizionale di cui all'art. 223-*septies* disp. att. trans. c.c. l'organo di controllo sia obbligato a riferire annualmente all'assemblea.

È interessante, infine, notare che i membri del Cocoge, in quanto a pieno titolo componenti del CdA, sono tenuti ad adempiere i loro incarichi con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze (*ex art. 2391 c.c.*) e sono, altresì, assoggettati allo stesso regime di responsabilità stabilito per amministratori delle società che adottano il modello tradizionale.⁶⁰ Pertanto, nel caso in cui la gestione della società si sia dimostrata scorretta, i componenti il comitato sono chiamati a rispondere insieme agli altri amministratori dei danni occorsi. Inoltre, tenuto conto delle specifiche funzioni di vigilanza loro affidate, i componenti il Cocoge sono responsabili dei danni che non si sarebbero verificati se avessero diligentemente vigilato sulla gestione della società (*c.d. culpa in vigilando*). Infine, nel caso in cui al Cocoge siano stati affidati specifici compiti, i suoi membri possono, altresì, rispondere dei pregiudizi direttamente derivanti dal negligente adempimento di questi incarichi.⁶¹

In conclusione, la commistione fra gestione e vigilanza realizzata dal sistema monistico si traduce in una maggiore complessità dei compiti affidati all'organo preposto al controllo sull'amministrazione e, parallelamente, comporta, rispetto al collegio sindacale, un ampliamento dei doveri e della corrispondente responsabilità.

6. IL CONTROLLO CONTABILE

Nel sistema amministrazione e controllo monistico, il controllo contabile è affidato in via esclusiva e senza eccezioni ad un revisore esterno, persona fisica o società di revisione iscritti nel registro istituito presso il Ministero della Giustizia. Nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio il controllo contabile deve essere attribuito ad una società di revisione.⁶²

Analogamente al sistema dualistico è, infatti, esclusa la possibilità – anche nel caso di società chiuse e non tenute alla redazione del bilancio consolidato – di optare in via statutaria per l'affidamento del controllo contabile all'organo di vigilanza interna. La scelta sembra dipendere dalla particolare struttura organizzativa del sistema monistico che rende necessario affidarsi per quando riguarda la verifica dell'attendibilità delle scritture contabili ad un controllo e ad un giudizio esterno.

⁶⁰ In altre parole, in virtù dei richiami contenuti nell'art. 2409-*noviesdecies* c.c., ai componenti del Cocoge si applicano le stesse norme previste per gli amministratori del sistema tradizionale per quanto riguarda: *i*) la valutazione della condotta dei componenti l'organo di amministrazione; *ii*) i criteri di imputazione della responsabilità nei confronti di ciascuno dei componenti; *iii*) la responsabilità e le relative azioni nei confronti della società, dei creditori, dei singoli soci e terzi; *iv*) il divieto di concorrenza; *v*) la condotta in presenza di conflitto di interessi (artt. da 2390 a 2396 c.c.).

⁶¹ È in ogni caso esclusa la responsabilità di colui che, immune da colpa, non abbia concorso ad assumere la deliberazione consiliare, avendo comunicato il proprio dissenso e provveduto a farlo annotare nel libro delle adunanze e delle deliberazioni (art. 2392 c.c.). Per un ulteriore approfondimento sulla responsabilità degli amministratori e dei membri del comitati, che affronti anche il profilo della solidarietà fra agenti, si rinvia a F. GHEZZI, M. RIGOTTI, *Sub art. 2409-octiesdecies*, cit., 318-322.

⁶² In virtù del rinvio effettuato dall'art. 2409-*noviesdecies* c.c. il controllo contabile è esercitato a norma degli artt. 2409-*bis*, primo e secondo comma, 2409-*ter*, 2409-*quater*, 2409-*quinquies*, 2409-*sexies*, 2409-*septies* c.c., in quanto compatibili. Occorre notare che il legislatore richiama tutte le disposizioni in materia di controllo contabile nelle s.p.a., contenute nella nuova sez. VI-*bis*, con esclusione del terzo comma dell'art. 2409-*bis* c.c.

7. ALCUNE IPOTESI APPLICATIVE

L'indagine svolta circa le caratteristiche strutturali e funzionali del sistema di amministrazione e controllo monistico consente di individuare i suoi possibili ambiti operativi. Il sistema di amministrazione e controllo monistico sembra destinato ad essere adottato in:

- società medio-grandi;
- società quotate;
- società o gruppi di società che operano in mercati internazionali;
- società con soci istituzionali;
- operazioni di *joint ventures*.

Tendenzialmente si può escludere l'utilizzo del sistema monistico da parte delle società di piccole dimensioni. È facile prevedere, infatti, che le società di modeste dimensioni continueranno a preferire il sistema di *governance* tradizionale perché impone costi gestionali meno gravosi rispetto a quelli derivanti dall'adozione del sistema monistico.⁶³ Al contrario, il sistema di amministrazione e controllo monistico sembra rispondere più adeguatamente alle esigenze organizzative delle società di dimensioni medio-grandi,⁶⁴ soprattutto se quotate in mercati regolamentati.⁶⁵

La armonizzazione delle strutture societarie realizzata con l'introduzione sia del sistema monistico, che appare ispirato ai sistemi ai *corporate governance* inglese, sia di quello dualistico, mutuato dal sistema di amministrazione e controllo tedesco, consente, infatti, alle società italiane di uniformare le proprie strutture societarie a quelle delle società operanti nei mercati stranieri. Questa caratteristica può risultare utile sia per le società con sede nel nostro territorio, ma a capitale estero, sia per quelle appartenenti a gruppi multinazionali oppure che intendono quotarsi nelle borse estere.

Il sistema monistico potrebbe poi essere utilizzato da società chiuse ma partecipate da soci istituzionali – quali enti societari, pubbliche amministrazioni, istituzioni pubbliche e private –⁶⁶ oppure nelle *joint*

⁶³ Si tratta dei costi che la società dovrà sopportare a causa, ad esempio, della esclusione della possibilità di affidare la gestione della società ad un amministratore unico, della nomina di una quota parte di amministratori indipendenti e non esecutivi, della sostituzione della vigilanza sull'«assetto» con quella sul «sistema», dell'attribuzione del controllo contabile ad un revisore esterno. Al riguardo, osserva F. GHEZZI, *Sub art. 2409-septiesdecies*, cit., 222, che il CdA del sistema monistico appare essere più “pesante” rispetto a quello del modello monistico perché numerosi e più qualificati devono essere i soggetti che lo compongono.

⁶⁴ In senso conforme, *ex multis*, S. PROVIDENTI, *Sub art. 2409-septiesdecies*, cit., 391; F. SALINAS, *Sub 2409-sexiesdecies*, cit., 1208; F. GHEZZI, *Sub art. 2409-septiesdecies*, cit., 222. *Contra*, ritiene F. GALGANO, R. GENGHINI, cit., 314, che questo sistema di *governance* può rendersi confacente alla più varia tipologia delle imprese operanti in forma di società per azioni e, parimenti, F. BONELLI, cit., 186, il quale sostiene che il sistema monistico ben si adatta alle società di piccole dimensioni.

⁶⁵ Si veda F. GHEZZI, *Sub art. 2409-septiesdecies*, cit., 195, secondo il quale il Cocoge ben potrebbe assorbire in sé e svolgere le stesse funzioni di cui è incaricato l'*audit committee* del sistema statunitense.

⁶⁶ Osservano C. MOLARO, M. PEZZETTA, *Ipotesi di utilizzo del sistema dualistico e del sistema monistico*, in *Contabilità finanza controllo*, 2005, 4, 371-376, che nelle società partecipate da enti locali – le c.d. *ex municipalizzate* – l'organo di amministrazione è generalmente composto da un elevato numero di membri poiché ciascun socio si riserva – statutariamente ovvero attraverso accordi parasociali, anche informali – il diritto di nominare di uno o più componenti del consiglio di amministrazione. In tale contesti la nomina degli organi di amministrazione, ma anche di quello di controllo, tende così a rispecchiare “variabili chiave” che non riguardano solo l'entità della partecipazione sociale

*ventures*⁶⁷ laddove i *partner* di minoranza sono tipicamente interessati, non a gestire operativamente la società, ma a partecipare alle scelte strategiche e a supervisionare l'operato degli amministratori.

Più in generale, è interessante evidenziare che nelle imprese *multi-stakeholders* – ovvero connotate dalla presenza di una eterogeneità di “investitori” –⁶⁸ la *reductio ad unum* di organo di amministrazione e organo di controllo, la migliore circolazione di informazioni e l'indipendenza di taluni membri del CdA, implicite nel sistema di amministrazione e controllo monistico, potrebbero essere utilizzate al fine di evitare un eccessivo disallineamento degli interessi perseguiti dagli azionisti della società e, al contempo, favorire una gestione della stessa più agevole e efficiente.

detenuta dal socio, ma anche il peso contrattuale e la strategicità della permanenza nella compagine sociale per il perseguimento dei fini sociali. Secondo questi Autori il sistema monistico, imponendo vincoli di indipendenza e una più razionale distinzione fra amministratori esecutivi e non esecutivi, è in grado di garantire una gestione più efficiente delle società con soci istituzionali.

⁶⁷ Si fa l'esempio di società consortili che aggregano imprese eterogenee con pesi contrattuali e interessi quantitativamente e qualitativamente differenti come nel caso di *joint ventures* operanti nel settore edilizio. Così C. MOLARO, M. PEZZETTA, cit., 374 ss.

⁶⁸ Letteralmente il termine *stakeholder* si riferisce, infatti, a quanti hanno una posta in gioco (*stake*) nelle attività poste in essere dall'impresa e di norma viene utilizzato per indicare gli individui o i gruppi che a diverso titolo forniscono supporto essenziale e interagiscono con l'impresa (non solo quindi gli azionisti, ma anche i lavoratori e loro rappresentanze, gruppi di consumatori, clienti, istituti di credito pubblici e privati, ecc.). Si vedano le *Norme (e relativo commento) sulla responsabilità delle società internazionali e di altre imprese in relazione ai diritti umani* proposte dalla Commissione per la promozione e tutela dei diritti umani dell'ONU nel 2004.

Stampato presso la sede della Fondazione – Settembre 2006

FONDAZIONE ARISTEIA – Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti

Via Torino 98 – 00184 Roma

Tel. 06/4782901 – Fax 06/4874756 – www.aristeia.it